



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE  
MEJORA DE UNA  
FLORISTERIA EN VALENCIA**

*LOURDES MORET MARTINEZ*

*Valencia, Noviembre, 2012*

*Director: Aurelio Herrero Blasco*



## ***AGRADECIMIENTOS***

*Quiero agradecer la realización de este proyecto a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado a mi lado durante la elaboración del mismo.*

*He de agradecerle también a mi director Aurelio por su dedicación, consejos e insistencia para realizar este proyecto con éxito.*



# **INDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1.1 RESUMEN	13
1.2 OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	14
1.3 OBJETIVOS	16
<b>2. ANTECEDENTES SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>19</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.	21
2.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA.	21
2.3 ESTUDIO DE LA COYUNTURA ECONÓMICA.	22
2.4 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LAS FLORISTERÍAS.	25
2.5 EPÍLOGO	28
<b>3. ANALISIS ESTRATEGICO</b>	<b>31</b>
3.1 INTRODUCCIÓN	33
3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	34
3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)	70
3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	75
3.5 EPÍLOGO	78
<b>4. ANALISIS DE OPERACIONES</b>	<b>79</b>
4.1 INTRODUCCIÓN	81
4.2 LOCALIZACIÓN	81
4.3 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.	83
4.4 FLUJOS DE OPERACIONES.	88
4.5 EPÍLOGO	93
<b>5. ANALISIS ORGANIZATIVO Y RRHH</b>	<b>95</b>

<b>5.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>97</b>
<b>5.2</b>	<b>MISIÓN / VISIÓN / VALORES</b>	<b>97</b>
<b>5.3</b>	<b>FORMA JURÍDICA.</b>	<b>98</b>
<b>5.4</b>	<b>ORGANIGRAMA.</b>	<b>100</b>
<b>5.5</b>	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.</b>	<b>101</b>
<b>5.6</b>	<b>EPÍLOGO</b>	<b>102</b>
<b><u>6. ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO</u></b>		<b><u>105</u></b>
<b>6.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>107</b>
<b>6.2</b>	<b>BALANCES PREVISIONALES</b>	<b>109</b>
<b>6.3</b>	<b>CUENTAS DE RESULTADOS PREVIONALES</b>	<b>120</b>
<b>6.4</b>	<b>RATIOS /SECTOR</b>	<b>125</b>
<b>6.5</b>	<b>FLUJOS CAJA/ ROTACIÓN</b>	<b>134</b>
<b>6.6</b>	<b>EPÍLOGO</b>	<b>135</b>
<b><u>7. DAFO/CAME</u></b>		<b><u>137</u></b>
<b><u>8. PROPUESTA DE MEJORA</u></b>		<b><u>149</u></b>
<b>8.1</b>	<b>PROPUESTA REALIZADA</b>	<b>151</b>
<b>8.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN VAN, TIR, PAYBACK</b>	<b>156</b>
<b>8.3</b>	<b>CONTROL DE PROPUESTAS</b>	<b>164</b>
<b><u>9. CONCLUSIONES</u></b>		<b><u>169</u></b>
<b><u>10. BIBLIOGRAFIA</u></b>		<b><u>173</u></b>

## **INDICE FIGURAS**

Figura 1: Decisiones estratégicas	33
Figura 2: Análisis PESTEL	34
Figura 3: Situación de afiliados en alta en el RETA en la C.V 2011	38
Figura 4: Variación de los ciclos económicos	46
Figura 5: Tasa de variación del PIB	48
Figura 6: Tasa de variación de los componentes de la demanda	48
Figura 7: Variación mensual del Euribor durante 7 años	49
Figura 8: Evolución anual del IPC	50
Figura 9: Tasa de ocupación y desempleo	53
Figura 10: Pirámide de población Años 2011 y 2021	58
Figura 11: Rosas Liofilizadas de colores	62
Figura 12: Rosa azul tintada	63
Figura 13: Rosa multicolor tintada	63
Figura 14: Rosa etiquetada	64
Figura 15: Plantación en Hydroponic	65
Figura 16: Las cinco Fuerzas Competitivas	71
Figura 17: Plano de localización de Alaquas	76
Figura 18: Mapa de localización de la Floristería Tornasol y de sus competidores	77
Figura 19: Mapa de localización de Alaquas con respecto a la ciudad de Valencia	82
Figura 20: Mapa de localización de la floristería con respecto a la explotación agraria	83
Figura 21: Explotación agraria propiedad de la Floristería Tornasol, plantación de gerberas	85
Figura 22: Zona de trabajo situada en la explotación agraria	86
Figura 23: Gerberas empaquetadas y preparadas para su venta	86
Figura 24: Mercavalencia un día de mercado	87
Figura 25: Distribución del establecimiento, Floristería Tornasol	88
Figura 26: Modelo de datos de un almacén	89
Figura 27: Modelo de datos de un mostrador	90
Figura 28: Diagrama de flujos de operaciones	92

Figura 29: Organigrama Floristería Tornasol	100
Figura 30: vista Floristería Tornasol durante 15 años	152
Figura 31: Estanterías ubicadas en la floristería	154
Figura 32: Pared de papel pintado ubicada detrás del mostrador de venta	155
Figura 33: Modelos de rótulos	158
Figura 34: Primeros cambios, nuevo del rotulo luminoso	166
Figura 35: Cambio de toldos realizado	167

### **INDICE TABLAS**

Tabla 1: Situación de afiliados en alta por regímenes y autonomías	39
Tabla 2: Tendencia de las Importaciones de UE-27 desde el resto del mundo (TCMA 2005-2009)	43
Tabla 3: Tendencias de las Exportaciones de América Latina y el Caribe a UE-27 (2006-2009)	44
Tabla 4: Evolución del PIB del año 2009 al año 2012	47
Tabla 5: Promedio de ocupados y parados	51
Tabla 6: Tasa de ocupación y desempleo por comunidades	52
Tabla 7: Renta disponible por hogares	56
Tabla 8: Proyecciones de población a corto plazo, 2011-2016	59
Tabla 9: Balance de situación 3 años	111
Tabla 10: Análisis Vertical global	113
Tabla 11: Cuenta de resultados 3 años	121
Tabla 12: cuenta de resultados a 3 años en porcentajes sobre ventas	122
Tabla 13: variaciones durante 3 años en la cuenta de resultados	122
Tabla 14: Ratios de liquidez	128
Tabla 15: Ratios de gestión	129
Tabla 16 : Ratios de endeudamiento y solvencia	131
Tabla 17: Ratios de rentabilidad	133

Tabla 18: Matriz DAFO	140
Tabla 19: Matriz DAFO y CAME combinadas	145
Tabla 20: Cuadro de amortización préstamo constante	160
Tabla 21: Presupuesto de inversión sobre la propuesta de mejora	161
Tabla 22: Incremento de ingresos derivados de la inversión	161
Tabla 23: Flujos de caja derivados del proyecto de inversión	162
Tabla 24: Flujos de caja derivados del proyecto de inversión	164
Tabla 25: Diagrama de Gantt	165



# 1. INTRODUCCIÓN

**1.1 Resumen**

**1.2 Objeto y asignaturas relacionadas**

**1.3 Objetivos**

## **1. 1. INTRODUCCION**

### **1.1 Resumen**

El proyecto realizado consiste en el análisis y propuesta de mejora de una floristería en Valencia, se ha utilizado como caso concreto y de referencia la Floristería Tornasol, considerada por ser la tercera generación de floristas, un buen ejemplo de análisis.

La propuesta de mejora pensada, consiste en realizar un cambio físico al centro de trabajo pues durante 15 años no se han realizado reformas y han quedado todos los elementos muy anticuados. Durante el trabajo realizado se desarrollara y explicara mas claramente en qué consiste el plan de mejora y su viabilidad para llevarlo a cabo.

Asimismo, es preciso conocer del entorno, y más concretamente del sector, en el que se encuentra incluida la empresa, por lo que se analizara la coyuntura económica, el entorno en el que compite la empresa y sus capacidades técnicas, comerciales y económico-financieras para que sea posible el éxito con respecto a la propuesta de mejora.

Para todo ello, se plantea como objetivo la necesidad de realizar los correspondientes estudios del macroentorno mediante el análisis PESTEL, así como del microentorno, mediante el análisis de las 5 fuerzas de PORTER.

Posteriormente es conveniente realizar el análisis interno de la floristería, estructurándola, estudiando sus operaciones así como la localización de la empresa, su distribución en planta y los diferentes productos que ofrecen al mercado.

Del mismo modo es preciso realizar un análisis organizativo de la empresa y de sus recursos humanos, ahondar en la misión visión y valores que posee la empresa.

Otro factor que se ha tenido cuenta en la elaboración del análisis de la Floristería Tornasol ha sido la parte económica, pues es de gran relevancia conocer los estados contables de la empresa y analizarlos correctamente.

Por último, previo a realizar la correspondiente propuesta de mejora, es necesario realizar un estudio DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), así como un análisis CAME, para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades, con todo ello se cumple con los objetivos planteados.

A partir de los puntos expuestos se realiza la propuesta de mejora con mayor facilidad y menor riesgo de fracaso, ya que se estudian todos los factores que afectan al desarrollo de la actividad diaria en la Floristería Tornasol,

Así pues será posible concluir con una propuesta de mejora enfocada al cambio físico del punto de venta, la cual podrá ser aceptada y puesta en marcha en el menor periodo de tiempo posible.

## **1.2 Objeto y asignaturas relacionadas**

### **- OBJETO**

El presente análisis de la Floristería Tornasol y a su vez su propuesta de mejora se realiza con el objeto de analizar un negocio común y diferente en un periodo de crisis y de dificultades económicas, para obtener así sus puntos más fuertes y sus debilidades, con la finalidad de realizar una propuesta de mejora que impulse a la Floristería Tornasol hacia un mejor posicionamiento en el sector.

### **- ASIGNATURAS REALCIONADAS**

## **CAPITULO 4 ANTECEDENTES (situación actual)**

Asignaturas:

- Economía española y regional
- Economía española y mundial
- Macroeconomía
- Microeconomía

Justificación: en este capítulo se analizara el estado del sector en la comunidad valenciana, la evolución en el tiempo, tendencias y principales características.

#### CAPITULO 5 ANALISIS ESTRATEGICO

Asignaturas:

- Dirección Estratégica y Política de empresa
- Dirección comercial

Justificación: Se realizaran análisis del microentorno, macroentorno y de la competencia generando así una visión global de la empresa.

#### CAPITULO 6 ANALISIS DE OPERACIONES

Asignaturas:

- Dirección de producción y logística
- Dirección de proyectos empresariales
- Dirección comercial

Justificación: se analizara el funcionamiento de una floristería, proveedores, gestión de recursos y se realizara una valoración de existencias.

#### CAPITULO 7 ANALISIS ORGANIZATIVO Y RRHH

Asignaturas:

- Dirección de recursos humanos
- Legislación laboral
- Dirección de producción y logística

Justificación: observaremos el material humano de la floristería, así como su gestión, sin olvidar la legislación por la que se regirá.

#### CAPITULO 8 ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO

Asignaturas:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad general y analítica
- Economía de la empresa
- Matemáticas financieras

Justificación: se analizara la empresa desde un punto de vista económico, observando su contabilidad para así obtener una mejor visión de los posibles problemas a tratar.

#### CAPITULO 9 DAFO/CAME

Asignaturas:

- Dirección comercial

Justificación: analizaremos en profundidad la empresa para corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades.

#### Capitulo 10 PROPUESTA DE MEJORA

Asignaturas:

- Matemáticas financieras
- Dirección financiera
- Economía de la empresa II
- Dirección de producción y logística

Justificación: Se evaluara el potencial económico del proyecto. A partir de unos estados financieros provisionales se intentara alcanzar la mejor solución de financiación/inversión para nuestro proyecto de mejora.

### **1.3 Objetivos**

A continuación se va a proceder al análisis de la Floristería Tornasol desde todos sus puntos de vista, para ello será necesario establecer unos objetivos principales (OP) y complementarlos con los objetivos secundarios (OS):

**OP1: Obtener una visión general de la coyuntura del sector donde se desarrolla la actividad, para conocer más exhaustivamente el sector de la floricultura.**

**OP2: Realizar un análisis estratégico de la empresa objeto de estudio, así como comprender que fuerzas influyen en el entorno de la floristería.**

- OS1: Sera necesario analizar el macroentorno

- OS2: Identificar el mercado
- OS3: Realizar un estudio de la competencia

**OP3: Profundizar en la empresa a nivel interno**

- OS1: Ubicar la empresa respecto al cliente y lugares de abastecimiento
- OS2: Estudiar la distintas actividades que se realizan y su distribución dentro de la empresa.
- OS3: Realizar un análisis de las operaciones que se realizan en la floristería y estableciendo un flujo de las mismas.
- OS4: Ahondar en la organización de la empresa estudiando la composición del personal
- OS5: Analizar los puntos de vista con los que la empresa pretende que se la conozca.
- OS6: Realizar un análisis de su forma jurídica para entender su política fiscal.
- OS7: Estudiar sus cuentas con la finalidad de realizar un análisis de su sistema económico-financiero, política de ventas y cuentas de resultados, en definitiva analizar el estado contable de la empresa.

**OP4: Valorar el entorno**

- OS1: Realizar un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), así mismo aplicar el análisis CAME a las mismas.

**OP5: Establecer las propuestas de mejora y medidas de acción según los resultados obtenidos a lo largo de todo el análisis de la empresa.**

- OS1: Exponer las distintas acciones de mejora propuestas para la empresa.
- OS2: Analizar la inversión propuesta mediante los métodos del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Rendimiento (TIR), y PAY-BACK o plazo de recuperación
- Estudiar las fases de la puesta en marcha de las propuestas de mejora mediante el Diagrama de Gantt.

**OP6: Enumerar las conclusiones que se han obtenido a partir de todo el análisis y propuesta de mejora de la Floristería Tornasol.**



## **2. ANTECEDENTES**

### **SITUACIÓN ACTUAL**

- 2.1 Introducción.**
- 2.2 Justificación del Trabajo De fin de Carrera.**
- 2.3 Estudio de la coyuntura económica.**
- 2.4 Aproximación al sector de las floristerías**
- 2.5 Epílogo**

## **2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)**

### **2.1 Introducción.**

La Floristería Tornasol abrió sus puertas en el año 1997, con una experiencia profesional de más de 40 años y dos generaciones anteriores de floristas en la familia.

La evolución de la floristería ha sido muy favorable durante los 15 años que permanece abierta, consiguiendo una cuota de mercado importante en la población donde está ubicada, establecida con un gran reconocimiento por parte de los clientes por su dedicación plena a la satisfacción del mismo.

Actualmente el país se encuentra inmerso en una crisis profunda, a continuación se analizará la evolución que ha tenido la floristería, como afecta la situación de crisis al sector, y sobre todo como puede mejorar en su ámbito.

### **2.2 Justificación del Trabajo De fin de Carrera.**

Se ha realizado el análisis y la propuesta de mejora de una floristería en Valencia, pues resulta un sector interesante y bastante desconocido, normalmente no es entendido el funcionamiento de una floristería, y a través de este trabajo se intentará profundizar en e mismo.

El Trabajo final de carrera que a continuación se desarrolla, trata de analizar al pequeño comercio que no subministra bienes de primera necesidad. Para ello se analizará como afectan todos los cambios en la economía en el consumidor hacia la compra de flores y artículos de decoración en una floristería en Valencia.

Se va a intentar analizar la empresa desde todas las perspectivas posibles, observando su entorno para determinar sus fortalezas y sus debilidades, amenazas y oportunidades, competidores y más, para poder así proponer un plan de mejora en esta época de recesión que el país atraviesa y que afecta a todos los sectores.

Será interesante empezar analizando los antecedentes, como ha estado posicionado el mercado en este sector y como se encuentra ahora, así será posible saber ante qué situación se encuentra el negocio.

A continuación se procederá al análisis del entorno, la situación, recursos de los que se disponen, así como los recursos humanos, con la finalidad de profundizar al máximo en cuanto a la información de la empresa.

Con todo ello se dispondrá la información necesaria para realizar una propuesta de mejora a la floristería y poder, así, enfrentarse a la crisis en la que se encuentra inmerso nuestro país con éxito.

### **2.3 Estudio de la coyuntura económica.**

Desde ya hace varios años la economía española se encuentra inmersa en una profunda crisis, con orígenes tanto internos, por los fuertes desequilibrios acumulados durante la etapa expansiva, como externos, por el impacto de la crisis económica y financiera internacional. La consecuencia más evidente ha sido, junto a la intensa caída de la actividad (el PIB se redujo un 3,60% en 2009) el fuerte aumento de la tasa de paro que, de acuerdo con los datos de la Encuesta de población activa, se situaba en el cuarto trimestre de 2009 en el 18,8%. Además, la crisis ha financiera internacional ha dado lugar a una importante restricción del crédito, dificultando el acceso a la liquidez de empresas y familias. En este contexto, la política económica del gobierno se ha centrado desde finales de 2008 en la puesta en marcha de diferentes actuaciones, mayoritariamente de carácter coyuntural, dirigidas a combatir la crisis económica y a paliar en la medida de lo posible sus efectos mas directos sobre los hogares, las empresas y determinados sectores de actividad, especialmente, el financiero. Dichas medidas se enmarcan en el Plan Español para el Estimulo de la Economía y el Empleo

(Plan E), siguiendo las directrices acordadas a nivel internacional en el ámbito de las cumbres del G-20, así como las recomendaciones del Programa Europeo de diciembre de 2008.

Por otro lado, hasta el inicio de la crisis, la política económica del Gobierno en el medio y largo plazo se centraba fundamentalmente en alcanzar los objetivos y directrices contemplados en el Plan Nacional de Reformas (PNR)

Sin embargo, en los últimos años, una vez evidenciadas las carencias del patrón de crecimiento de la economía española, se han presentado diversas estrategias o programas dirigidos a la consecución de un modelo de crecimiento más equilibrado y sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental. En concreto, cabe destacar el conjunto de Medidas de modernización de la economía incluidas en el Plan E, la Estrategia para la Economía Sostenible y el Anteproyecto de Ley con el mismo nombre. Asimismo, cabría incluir el acuerdo político que pueda llegar a alcanzarse fruto del debate actual en torno a la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo (El Gobierno presentó el 1 de marzo de 2010 un documento de propuestas dirigidas a alcanzar un acuerdo político para la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo.), así como la próxima renovación del Plan Nacional de Reformas tras la reformulación de la Estrategia de Lisboa.

A continuación analizaremos brevemente y a grandes rasgos la política económica llevada a cabo por el Gobierno recientemente, observando las diferencias de carácter coyuntural, incluidas en el Plan E y centradas fundamentalmente en superar la crisis y aquellas otras con un horizonte temporal a medio y largo plazo, recogidas en los diferentes programas de actuación existentes.

### **Medidas de carácter coyuntural en el contexto de la crisis: el plan español para el estímulo de la economía y el empleo**

A lo largo de 2009 continuaron desarrollándose la mayor parte de las actuaciones emprendidas en 2008 para luchar contra la crisis, al tiempo que se aprobaron otras nuevas, sobre todo en el ámbito laboral, dado el fuerte incremento registrado por las cifras de paro. Cabe destacar también las medidas de estímulo fiscal de apoyo a la demanda centradas en la reducción de impuestos a empresas y familias, de acceso a la financiación a través de las líneas del ICO, o la puesta en marcha, en coordinación con otros Estados miembros, de medidas de impulso a sectores industriales especialmente afectados por la crisis.

### **Medidas dirigidas a los hogares**

Las actuaciones dirigidas a los hogares se han basado fundamentalmente en estímulos fiscales y en medidas de apoyo a la adquisición de vivienda, con el objetivo de aumentar su renta disponible y amortiguar, así, en la medida de lo posible, el impacto negativo que sobre los ingresos familiares está teniendo la crisis, especialmente el desempleo. De este modo, se persigue además estimular o al menos evitar una mayor contracción del consumo de los

hogares, al tiempo que se favorece, con determinadas actuaciones, la actividad de sectores como el inmobiliario o el financiero.

### **Medidas en el ámbito del mercado laboral**

En el ámbito laboral, las actuaciones han ido dirigidas fundamentalmente a mantener el empleo en el sector privado e incentivar la contratación, mediante ayudas a las empresas, así como a proteger las situaciones de desempleo, y mejorar las políticas activas de empleo.

### **Medidas de apoyo a las empresas**

La difícil situación que atraviesan gran parte de las empresas españolas, especialmente las pymes, tanto por la fuerte caída de la demanda como por las restricciones de acceso a la financiación, explica la puesta en marcha, dentro del Plan E, de diferentes actuaciones orientadas a incrementar su liquidez a través de estímulos fiscales y ayudas directas, así como a facilitarles el acceso al crédito mediante la ampliación de los instrumentos disponibles de carácter financiero. Se incluyen también un conjunto de actuaciones de estímulo a la exportación, que abarca diferentes medidas financieras, de carácter informativo, así como formativas.

### **Medidas de apoyo al sistema financiero**

La crisis financiera internacional supuso la elevación, de manera generalizada, de los costes de financiación, desencadenando un proceso de desapalancamiento de las instituciones financieras y un notable aumento de la desconfianza, con graves repercusiones sobre el crédito. En este contexto, desde finales de 2008 se adoptaron una serie de medidas coordinadas a nivel internacional, en el ámbito de las reuniones mantenidas por el G-20. En el caso de España, las actuaciones emprendidas se han dirigido a proporcionar liquidez al sistema financiero, con el objetivo de restablecer el canal de crédito hacia el sector privado y estimular, de este modo, la inversión y el consumo. En concreto, cabe destacar la elevación del fondo de garantía de depósitos, con el objetivo de eliminar la incertidumbre de los pequeños ahorradores e inversores sobre la seguridad de sus cuentas y depósitos, la adquisición de activos al sector financiero, que ha tenido un notable impacto sobre el déficit y la deuda pública<sup>3</sup>, así como la creación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), dirigido a apoyar la reestructuración de entidades afectadas por la crisis, y cuya utilización hasta el momento ha sido muy escasa.

Vistas las medidas creadas por el gobierno para el buen funcionamiento del país inmerso en una profunda crisis, se podría pensar que poco a poco los ciudadanos y empresas van a mejor, pero no es así, el efecto y la evolución de estas medidas es muy lento y todos los sectores se ven ya muy afectados.

En el siguiente punto se realizara una aproximación al sector de las floristerías para entender mejor como afecta la crisis a dicho sector.

#### **2.4 Aproximación al sector de las floristerías.**

España no es un país muy introducido en la “cultura de las flores”, es decir si observamos otros países como Holanda, Alemania, Francia... la sociedad está acostumbrada a comprar flores por el simple hecho de decorar en casa cualquier día del año, sin embargo en España este sector está muy descuidado, el cliente solamente consume flores para ocasiones especiales, como pueden ser bodas, cumpleaños, navidades u otros eventos, siempre tiene que haber un momento especial para realizar una compra de flor cortada o planta en una floristería.

Por otro lado, aunque parezca que no, lo cierto es que el mercado de las flores y plantas, como muchos otros mercados, ha notado muchísimo la crisis y, a pesar de que es un mercado, que no se menciona demasiado, lo cierto es que ha habido un descenso en las compras de plantas y flores, si a esto le añadimos lo comentado anteriormente, se puede decir que es un mercado que va en retroceso cada vez mas.

Ahora son muchos los que ven cómo cada vez tienen que pedir menos flores para abastecer sus negocios y buscan maneras que les puedan reportar más ingresos como tratar de recibir pedidos por otros canales como Internet. De hecho aparecer en la categoría de floristerías en un directorio de empresas puede ayudar a ser encontrado más fácilmente. Para mostrar las tendencias pesimistas, entre enero y abril las importaciones españolas de flores y plantas vivas han experimentado un descenso del 7 por ciento en comparación con 2009, totalizando los 59,8 millones de euros.

Las plantas descendieron un 13% mientras que las flores fueron un 2%. Aún así, las más importadas son las rosas seguidas de los claveles y los crisantemos.

La crisis ha provocado estos últimos años que muchos sectores se las ingenien para sacar sus empresas adelante. Y es eso exactamente lo que ha ocurrido con las plantas y las flores, ya que, según los datos de la patronal del sector hortofrutícola Fepex, este sector sobrevive a la crisis gracias a las ventas en el exterior.

De hecho, en el primer semestre del año el valor de las exportaciones de flores, plantas y bulbos ascendió a 151,24 millones de euros, un 7% más que en el mismo periodo del año anterior.

En el año 2010 las empresas pertenecientes a este sector se reunieron en Iberflora, uno de los certámenes tradicionales de “Feria Valencia”, donde 443 expositores (5% más que en 2009) - 100 de ellos extranjeros-, mostraron sus novedades en el recinto valenciano con la esperanza de que se mantuviera el ritmo de ventas al exterior. Además se esperaba confirmación de la demanda de mercados tradicionales como Alemania, Holanda o Francia, así como la apertura de nuevos mercados en Arabia Saudí, Emiratos Árabes, Qatar, Reino Unido, Estados Unidos y República Checa, entre otros.

Asimismo, el sector de las plantas ornamentales tiene como reto ampliar su mercado local incorporando nuevos puntos de venta a los canales tradicionales de distribución de este tipo de productos, como las cadenas de supermercados o la venta online.

Por otro lado las en cuanto a las floristerías, que es el tema que abarcamos también están buscando modos de ampliar el mercado, realizando ventas por internet, promociones, servicios a domicilio, mas horas laborales entre otras.

Para entender mejor por que las floristerías tienen que ampliar mercado realizaremos una breve introducción de cómo se encuentra dicho mercado en la comunidad valenciana.

En zonas urbanas de renta elevada, las floristerías ofrecen en exclusiva una variada selección de productos, para lo cual generalmente cuentan con personal altamente cualificado.

El acopio de productos se procesa a través de proveedores mayoristas o empresas productoras de elevado prestigio.

Entre los servicios anexos prestados a la clientela están los departamentos especializados para la confección y arreglos florales. La relación precio-calidad constituye en estos comercios, un fuerte estímulo, no solo para preservar la clientela sino también para incrementar el potencial de esta. Sin embargo, las floristerías situadas en ciudades o zonas urbanas donde la renta es muy

variable, debido a condicionamientos externos, la venta de flores y plantas ornamentales constituye, en muchas ocasiones, un complemento comercial y no una especialización. En estos casos, los precios se ajustan en función de la fragilidad de la demanda y la calidad del producto. Se trata evidentemente, de comercios en que normalmente no existe una dedicación especial para potenciar su imagen comercial.

Otra variedad comercial, aunque sin mucha fuerza en la Comunidad Valenciana, son los Garden Centers o Centros Comerciales de Jardinería, que combinan en muchos casos la función de comercio mayorista y minorista de flor cortada y planta ornamental.

Generalmente los Garden Centers se localizan en los cinturones periféricos de las grandes ciudades o en las proximidades de alguna vía de comunicación que una dos importantes núcleos urbanos.

El desarrollo de estos puntos de venta estuvo estrechamente ligado al crecimiento de las urbanizaciones o a la generalización de la segunda vivienda fundamentalmente para vacaciones.

### **GASTO DE LOS ESPAÑOLES EN PRODUCTOS DE JARDINERIA**

Los hogares españoles invierten alrededor de 1.217 millones de euros en productos de jardinería. Este dato se ha obtenido a partir del I Panel del Mercado de la jardinería, que ha investigado tanto el gasto estimado como los hábitos de compra de los consumidores.

El estudio segmenta el gasto, detallando que un 57% del total se gasta en mobiliario y decoración para el jardín, mientras que las plantas suponen alrededor de un 25,5% de la inversión anual de los hogares.

El estudio revela que el 55% de los hogares de españoles, son consumidores habituales de productos de jardinería, en un mercado donde el 80% de las viviendas cuenta con una terraza o un jardín. Se estima asimismo que el gasto medio de los que realizan las compras de productos de jardinería es de 134 euros por hogar y año. Por categorías, el comprador de mobiliario invierte 189 euros, el de bricojardín 64 euros y el de plantas de 56 euros. Otras categorías con abonos (39 euros por hogar y año), macetas (34 euros) y sustratos (19 euros)

La frecuencia de compra es de alrededor de tres veces al año, y el nivel genera de satisfacción muy elevado, algo muy positivo y favorable. Esta satisfacción se da en todos los canales de compra, aunque en los centros de jardinería es mayor. Prácticamente la totalidad de los

encuestados declara que su compra es por motivos personales, y se observa una altísima previsión de compra, que supera el 87%.

Se destaca también que uno de cada tres hogares ha declarado haber gastado más en este sector que en 2009, lo que denota una estabilización del mercado, por lo que se interpreta “una cierta recuperación”, que coincide con el resto de sectores económicos, ya que en 2010 ha habido una cierta recuperación de confianza de los consumidores.

Otro de los datos que el estudio pone de manifiesto es la fuerte estacionalización de la comercialización, ya que más de la mitad de compras se realiza entre los meses de marzo y mayo. En el resto del año, destaca el periodo julio-agosto, que concentra un 21 % del gasto total.

En cuanto a los canales de compra el estudio revela que hay una gran convivencia entre los mismo, ya que los consumidores no suelen comprar únicamente en uno de ellos. Los supermercados e hipermercados concentran un 17% del total, el vivero tradicional

un 14%, los centros de jardinería un 14% y las floristerías un 12 %, al igual que las grandes superficies de bricolaje y las tiendas de barrio. Internet sigue teniendo una penetración testimonial de tan sólo un 2%.

## **2.5 Epílogo**

La floristería objeto de estudio, ha tenido una evolución constante y positiva durante todos los años en que ha permanecido abierta, consiguiendo su actual posicionamiento en el mercado, su gran experiencia profesional avala todos los trabajos que en ella se realizan, pero de un tiempo a esta parte sus ingresos se han visto disminuidos.

El decremento de ingresos de la Floristería Tornasol, es debido, como ocurre en todos los sectores económicos del país, a la gran crisis económica que atraviesa el mismo, pues ha provocado despidos, reducciones de salarios, cierres de empresas, así como economías familiares muy reducidas.

Esto hecho ha afectado negativamente al sector, reduciéndose la inversión en general en el sector de la hortifloricultura y sobretodo en flores y productos de decoración, pues esa falta de

liquidez económica en el cliente potencial, incrementa el descenso del gasto en dichos productos.

Así pues para concluir, la crisis ha afectado al sector de manera notable, con reducción de inversión en el sector así como reducción de la venta al por menor.



# 3. ANALISIS ESTRATEGICO

- 3.1    Introducción**
- 3.2    Análisis del Macroentorno (PESTEL)**
- 3.3    Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)**
- 3.4    Análisis de la competencia**
- 3.5    Epílogo**

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Introducción**

Como ya se ha comentado anteriormente el Mundo en general y España en particular, se encuentra inmerso en un entorno inestable, con cierta dificultad para introducir empresas de nueva creación o para mantener empresas en todos los sectores económicos, pues seguimos inmersos en una etapa de recesión y desaceleración económica.

En los siguientes apartados se analizará el macroentorno, el microentorno y los distintos competidores.

**Figura 1: Decisiones estratégicas**



*Fuente: Johnson 2006*

La capa más general suele conocerse como macroentorno, y trata los factores generales del entorno que afectan en alguna medida a prácticamente todas las organizaciones.

El análisis de PESTEL permite identificar como pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

A partir del macroentorno, la siguiente capa es la de la industria o sector, también denominado microentorno. El modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter ayuda a realizar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico

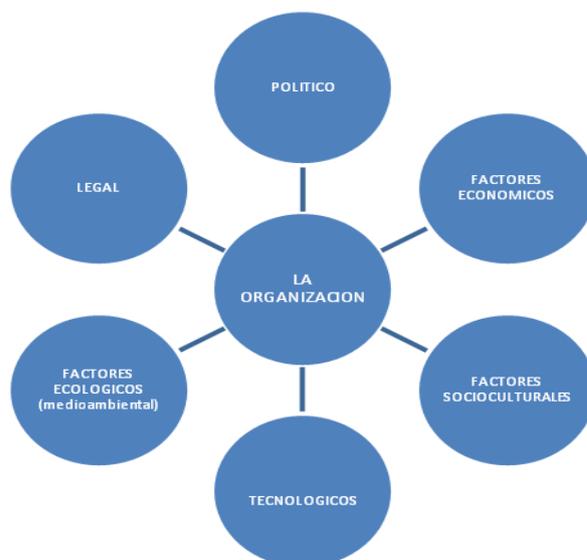
Por último se analizarán los competidores y el mercado pues es la capa más inmediata del entorno para obtener así una idea más clara sobre la competencia más directa, ayudando a identificar otros competidores, tanto directos como indirectos.

### 3.2 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de negocio. Es una herramienta de medición de negocios.

Dicho análisis clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías:

**Figura 2: Análisis PESTEL**



*Fuente: Johnson, 2.006*

- Político
  - Política fiscal
  - Reglamentos sobre comercio exterior
  - Políticas de bienestar social
  
- Factores económicos
  - Ciclos económicos
  - Tendencias del PIB
  - Tipos del interés
  - Oferta monetaria
  - Inflación
  - Desempleo
  - Renta disponible
  
- Factores socioculturales
  - Demografía
  - Distribución de la renta
  - Movilidad social
  - Cambios del estilo de vida
  - Actitudes hacia el trabajo y el ocio
  - Consumismo
  - Nivel de educación
  
- Tecnológicos
  - Gasto público en investigación
  - Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico
  - Nuevos descubrimientos/desarrollos

- Rapidez de la transferencia tecnológica
- Ecología, medioambiental
  - Leyes de protección medioambiental
  - Residuos
  - Consumo de energía
- Legal
  - Legislación sobre la competencia
  - Legislación laboral
  - Salud y seguridad
  - Seguridad de los productos

El análisis PESTEL se considera más extendido, en este caso se realizara el análisis como PEST, ya que los factores legislativos se pueden incluir dentro de los políticos, y el análisis de las influencias se realizara siempre teniendo en cuenta que todas las están relacionadas entre sí, y que cualquier cambio en alguna de ellas produce un cambio en el entorno competitivo.

## **POLITICO**

- *POLITICA FISCAL*

La política fiscal es una vertiente de la política económica que se configura por un conjunto de instrumentos y medidas que toma el estado con la finalidad de configurar el presupuesto del Estado y sus componentes, el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica, controlando así las oscilaciones de los ciclos económicos y contribuyendo redistribuir la renta y los recursos con ajustes de tipo impositivo, contrarrestar los efectos de los auges y las depresiones, y aumentar el nivel general de la renta real y la demanda.

Después de la breve introducción sobre la política fiscal se debe tener en cuenta en primer lugar la legislación por la que se rige una floristería en España, ya que determinara que parte de la empresa esta aplicado en una política fiscal.

Todos los actos de comercio, sean o no comerciantes los que lo ejecuten, y estén o no especificados en el Código de Comercio, se registrarán por las disposiciones contenidas en el.

El Código de Comercio dice en el Artículo 1 del Capítulo 1 del primer Título, que:

“son comerciantes para los efectos de este código:

1. Los que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio se dedican a él habitualmente.
2. Las compañías mercantiles o industriales que se constituyeren con arreglo a este código.”

Por lo que una floristería puede constituirse de distintas formas, es decir, su titular puede:

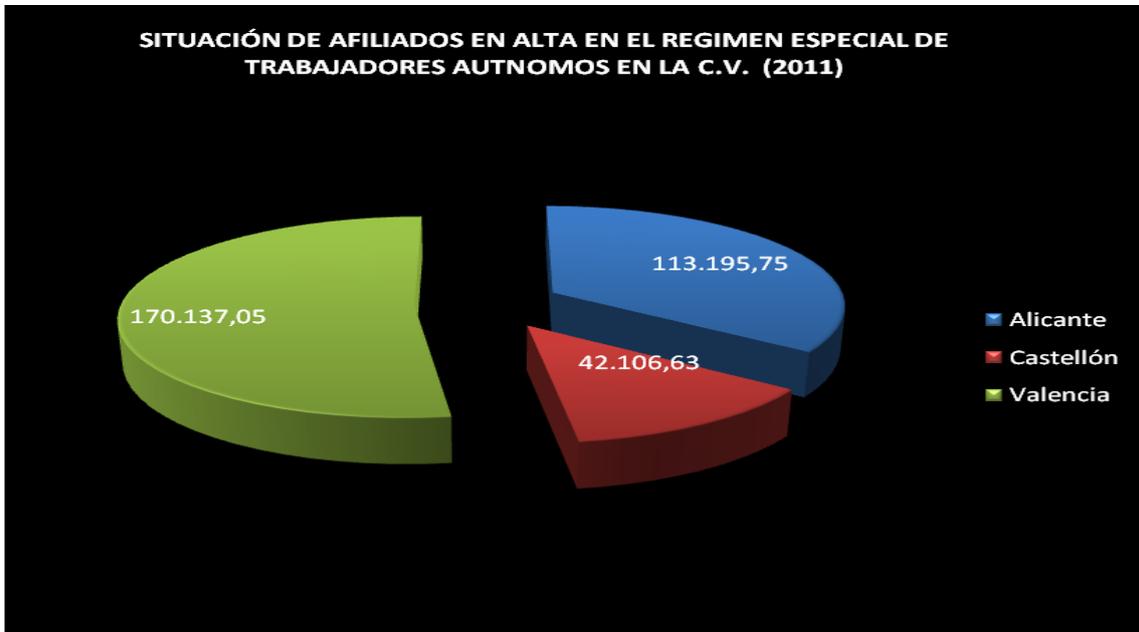
- ❖ Ser una persona física acogido a un régimen especial de trabajadores autónomos así mismo al régimen fiscal de estimación directa simplificada o de estimación objetiva.
- ❖ Constituir una entidad mercantil, como puede ser una sociedad limitada, sociedad laboral limitada o demás formas de entidad mercantil.
- ❖ Constituir una comunidad de bienes si existe mínimo dos titulares.

El caso concreto a analizar es una floristería constituida por un titular acogido al régimen fiscal de estimación objetiva, con un trabajador autónomo colaborador.

En España en 2011 se dieron de alta en España en el régimen especial de autónomos un total de 3.092.616,54 afiliados de los cuales 325.439,46 se dieron en la comunidad valenciana.

El gráfico muestra como se han repartido dichas altas de autónomo en la comunidad valenciana durante el 2011.

**Figura 3: Situación de afiliados en alta en el RETA en la C.V 2011**



*Fuente: Elaboración propia, 2012*

Tabla 1: Situación de afiliados en alta por regímenes y autonomías

**SITUACIÓN DE AFILIADOS EN ALTA POR REGÍMENES Y AUTONOMÍAS  
MEDIA DEL AÑO**

**AÑO 2011**

DIRECCIONES PROVINCIALES  CC.AA.	Régimen General	Régimen Especial Trabajadores Autónomos		Régimen Especial Agrario	Régimen Especial del Mar		Régimen Esp. Minería Carbón	Régimen Esp. Emplead. Hogar		TOTAL SISTEMA
		No SETA	SETA		Cta. Ajena	Cta. Propia		Continuos	Discont	
Araba/Álava	127.042,35	19.653,17	2.248,02	1.165,28	0,00	0,00	0,00	1.474,10	266,02	151.848,98
Gipuzkoa	228.465,09	68.503,26	1.571,42	591,99	996,71	90,60	0,00	4.434,06	956,20	305.609,39
Bizkaia	369.512,58	83.921,93	1.510,13	1.109,06	2.735,77	134,91	0,00	6.609,05	1.931,17	467.464,66
<b>PAÍS VASCO</b>	<b>725.020,03</b>	<b>172.078,38</b>	<b>5.329,58</b>	<b>2.866,35</b>	<b>3.732,49</b>	<b>225,52</b>	<b>0,00</b>	<b>12.517,23</b>	<b>3.153,41</b>	<b>924.923,04</b>
Barcelona	1.874.271,62	374.814,60	2.991,27	7.104,40	2.972,17	136,16	0,00	30.787,15	16.511,87	2.309.589,29
Girona	222.416,79	57.972,51	2.222,52	3.784,25	1.232,00	162,34	0,00	2.647,44	1.976,48	292.414,38
Lleida	127.465,12	34.505,25	7.065,91	7.185,33	0,00	0,00	16,40	1.198,36	709,43	178.145,84
Tarragona	222.563,95	50.412,17	4.328,27	7.404,21	1.691,31	243,19	0,00	2.138,36	1.212,43	289.993,95
<b>CATALUÑA</b>	<b>2.446.717,50</b>	<b>517.704,54</b>	<b>16.607,99</b>	<b>25.478,22</b>	<b>5.895,49</b>	<b>541,70</b>	<b>16,40</b>	<b>36.771,34</b>	<b>20.410,23</b>	<b>3.070.143,48</b>
A Coruña	313.633,20	74.646,94	12.564,35	1.525,09	3.519,23	2.938,29	6,92	5.297,96	3.071,43	417.203,47
Lugo	80.224,14	23.817,79	13.965,04	1.467,17	1.702,27	217,10	0,00	1.282,93	1.576,66	124.253,16
Ourense	74.698,40	23.457,34	2.900,38	390,59	0,00	0,00	0,00	1.444,63	1.507,23	104.398,62
Pontevedra	249.672,21	62.473,67	5.138,53	1.360,26	8.144,97	7.139,20	0,00	3.871,86	2.293,67	340.094,44
<b>GALICIA</b>	<b>718.227,98</b>	<b>184.395,76</b>	<b>34.568,33</b>	<b>4.743,15</b>	<b>13.366,48</b>	<b>10.294,61</b>	<b>6,92</b>	<b>11.897,40</b>	<b>8.449,01</b>	<b>985.949,71</b>
Almería	148.457,62	39.020,58	13.312,58	43.636,85	878,23	84,25	0,00	1.252,21	564,48	247.206,85
Cádiz	264.755,12	51.603,92	1.694,92	31.860,38	3.623,40	271,15	0,00	2.521,80	377,46	356.708,20
Córdoba	164.422,52	46.603,74	3.272,12	74.104,11	0,00	0,00	66,84	1.754,40	347,84	290.571,61
Granada	188.035,42	52.824,51	3.319,21	58.080,82	195,58	13,23	0,00	2.931,39	866,68	306.266,90
Huelva	106.829,71	24.039,47	1.426,29	61.905,21	1.720,38	296,00	0,00	823,52	178,21	197.218,86

Jaén	127.959,87	36.063,49	2.611,13	72.854,40	0,00	0,00	0,00	1.153,58	227,68	240.870,19
Málaga	380.400,44	92.046,33	1.508,11	37.427,19	994,79	151,55	0,00	5.843,59	2.856,68	521.228,74
Sevilla	478.458,79	96.598,92	1.952,30	107.610,71	346,95	61,01	0,00	7.830,93	1.644,30	694.503,95
<b>ANDALUCÍA</b>	<b>1.859.319,54</b>	<b>438.801,02</b>	<b>29.096,72</b>	<b>487.479,72</b>	<b>7.759,36</b>	<b>877,22</b>	<b>66,84</b>	<b>24.111,49</b>	<b>7.063,40</b>	<b>2.854.575,37</b>
<b>ASTURIAS</b>	<b>283.744,54</b>	<b>66.923,19</b>	<b>10.713,09</b>	<b>1.129,73</b>	<b>1.294,78</b>	<b>427,37</b>	<b>3.368,15</b>	<b>4.367,90</b>	<b>1.995,95</b>	<b>373.964,76</b>
<b>CANTABRIA</b>	<b>163.534,89</b>	<b>37.590,93</b>	<b>5.051,24</b>	<b>709,44</b>	<b>1.061,51</b>	<b>184,30</b>	<b>0,00</b>	<b>3.221,36</b>	<b>560,98</b>	<b>211.914,70</b>
<b>LA RIOJA</b>	<b>90.570,66</b>	<b>22.420,21</b>	<b>3.601,05</b>	<b>4.770,57</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.359,49</b>	<b>400,29</b>	<b>123.122,31</b>
<b>REG. DE MURCIA</b>	<b>348.544,37</b>	<b>85.956,54</b>	<b>5.284,48</b>	<b>64.824,11</b>	<b>937,06</b>	<b>94,79</b>	<b>0,00</b>	<b>5.303,65</b>	<b>3.596,31</b>	<b>514.541,37</b>
Alicante	412.662,60	110.319,01	2.876,74	19.777,83	1.847,13	124,40	0,00	4.413,54	2.738,07	554.759,39
Castellón	155.783,29	39.542,81	2.563,82	9.492,84	1.055,25	87,52	0,00	1.478,79	1.214,23	211.218,61
Valencia	677.748,08	165.145,57	4.991,48	40.245,44	1.987,19	132,41	0,00	8.100,41	6.387,82	904.738,45
<b>COM.VALENCIANA</b>	<b>1.246.193,98</b>	<b>315.007,40</b>	<b>10.432,06</b>	<b>69.516,13</b>	<b>4.889,58</b>	<b>344,35</b>	<b>0,00</b>	<b>13.992,76</b>	<b>10.340,14</b>	<b>1.670.716,47</b>
Huesca	62.164,49	19.421,87	3.825,77	2.913,21	0,00	0,00	0,00	644,68	219,94	89.190,02
Teruel	37.147,49	10.176,27	3.922,98	1.301,57	0,00	0,00	342,20	394,49	129,38	53.414,42
Zaragoza	306.714,83	63.228,35	4.693,16	8.045,61	0,00	0,00	85,17	4.155,71	1.221,57	388.144,45
<b>ARAGÓN</b>	<b>406.026,83</b>	<b>92.826,51</b>	<b>12.441,93</b>	<b>12.260,41</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>427,37</b>	<b>5.194,90</b>	<b>1.570,91</b>	<b>530.748,90</b>
Albacete	94.721,81	26.290,16	2.768,00	10.241,63	0,00	0,00	0,00	1.211,93	284,39	135.517,96
Ciudad Real	120.349,35	30.660,75	4.287,62	12.476,54	0,00	0,00	111,72	1.377,96	342,58	169.606,56
Cuenca	48.172,97	14.542,83	5.129,24	7.365,78	0,00	0,00	0,00	599,58	126,87	75.937,33
Guadalajara	65.194,29	12.694,22	1.449,06	902,29	0,00	0,00	0,00	748,27	244,77	81.232,93
Toledo	161.809,14	45.517,45	3.629,12	8.586,96	0,00	0,00	0,00	1.810,37	675,24	222.028,33
<b>CAST.-LA MANCHA</b>	<b>490.247,60</b>	<b>129.705,45</b>	<b>17.263,07</b>	<b>39.573,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>111,72</b>	<b>5.748,15</b>	<b>1.673,88</b>	<b>684.323,14</b>
Las Palmas	292.810,35	52.212,18	988,52	7.694,82	2.889,54	236,09	0,00	3.234,15	845,31	360.911,02
S.C.Tenerife	258.086,49	50.387,74	1.586,11	7.381,42	2.017,61	212,84	0,00	2.623,75	608,09	322.904,12
<b>CANARIAS</b>	<b>550.896,85</b>	<b>102.599,93</b>	<b>2.574,63</b>	<b>15.076,25</b>	<b>4.907,16</b>	<b>448,94</b>	<b>0,00</b>	<b>5.857,91</b>	<b>1.453,41</b>	<b>683.815,15</b>
<b>NAVARRA</b>	<b>208.272,27</b>	<b>41.536,04</b>	<b>4.864,93</b>	<b>4.787,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.121,05</b>	<b>633,85</b>	<b>264.215,99</b>
Badajoz	149.544,99	41.142,73	6.561,39	42.536,34	0,00	0,00	0,00	1.149,40	156,29	241.091,18
Cáceres	89.922,10	26.134,92	4.261,09	22.460,36	0,00	0,00	0,00	981,00	149,45	143.908,97

Análisis y propuesta de mejora de una floristería en Valencia

<b>EXTREMADURA</b>	<b>239.467,10</b>	<b>67.277,65</b>	<b>10.822,49</b>	<b>64.996,71</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.130,41</b>	<b>305,75</b>	<b>385.000,15</b>
<b>ILLES BALEARS</b>	<b>314.469,26</b>	<b>78.870,00</b>	<b>1.771,85</b>	<b>2.848,80</b>	<b>1.723,42</b>	<b>227,46</b>	<b>0,00</b>	<b>6.733,12</b>	<b>3.127,83</b>	<b>409.771,78</b>
<b>CMDAD.DE MADRID</b>	<b>2.352.029,56</b>	<b>354.812,09</b>	<b>1.150,05</b>	<b>4.726,49</b>	<b>3.975,09</b>	<b>0,00</b>	<b>7,46</b>	<b>56.441,48</b>	<b>18.320,63</b>	<b>2.791.462,91</b>
Ávila	37.207,94	12.211,15	2.809,29	1.495,24	0,00	0,00	0,00	591,58	113,42	54.428,66
Burgos	113.747,37	24.419,82	4.774,47	2.249,30	0,00	0,00	0,00	1.600,89	229,06	147.020,94
León	119.215,04	32.903,24	6.942,66	1.236,27	0,00	0,00	1.890,73	1.708,27	663,73	164.559,98
Palencia	47.688,65	11.887,60	2.865,36	1.033,18	0,00	0,00	100,97	480,82	102,08	64.158,70
Salamanca	87.113,45	23.146,95	4.636,71	2.095,91	0,00	0,00	0,00	1.269,28	244,65	118.506,98
Segovia	42.030,88	12.675,93	2.255,72	1.594,96	0,00	0,00	0,00	729,41	140,94	59.427,87
Soria	28.901,67	6.806,98	1.708,33	372,06	0,00	0,00	0,00	441,34	84,25	38.314,67
Valladolid	160.925,99	34.815,32	3.223,28	4.339,31	0,00	0,00	0,00	2.135,57	412,34	205.851,85
Zamora	40.543,32	13.678,65	4.538,16	2.035,04	0,00	0,00	0,00	383,80	131,74	61.310,74
<b>CASTILLA-LEÓN</b>	<b>677.374,37</b>	<b>172.545,70</b>	<b>33.754,03</b>	<b>16.451,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.991,71</b>	<b>9.341,00</b>	<b>2.122,25</b>	<b>913.580,45</b>
<b>CEUTA</b>	<b>16.739,31</b>	<b>2.975,90</b>	<b>0,00</b>	<b>12,64</b>	<b>201,13</b>	<b>5,80</b>	<b>0,00</b>	<b>651,66</b>	<b>6,64</b>	<b>20.593,13</b>
<b>MELILLA</b>	<b>15.098,84</b>	<b>3.260,51</b>	<b>1,00</b>	<b>14,62</b>	<b>77,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.301,33</b>	<b>44,63</b>	<b>19.798,47</b>
<b>T O T A L</b>	<b>13.152.495,63</b>	<b>2.887.287,90</b>	<b>205.328,64</b>	<b>822.265,84</b>	<b>49.821,16</b>	<b>13.672,16</b>	<b>5.996,61</b>	<b>211.063,78</b>	<b>85.229,64</b>	<b>17.433.161,43</b>

Fuente: Seguridad Social [2012]

Las tablas anteriores son importantes ya que muestran, en una política fiscal concreta, un individuo dado de alta en la seguridad social y a su vez en su régimen fiscal correspondiente.

○ *REGLAMENTOS SOBRE COMERCIO EXTERIOR*

El comercio exterior o comercio internacional se puede definir como el intercambio de bienes y servicios entre países.

Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de finales o materias primas o productos agrícolas.

El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma eficiente y con menores costos.

Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y se caracteriza por las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas económicas.

En cuanto al mercado de las flores y plantas, cabe decir que, es un mercado amplio, existe mucha importación y exportación de flores y plantas, para ofrecer siempre el mayor servicio posible al cliente.

La Unión Europea representa un mercado atractivo para las flores ornamentales latinoamericanas por factores como el tamaño de su demanda, su tendencia de consumo creciente y su dependencia de productos importados.

Se estima que la Unión Europea consume más del 50% del mercado mundial de las flores, con un valor de mercado de 13 billones de euros. Su producción llega a cifras cercanas a los 9,5 billones de euros, siendo Holanda con diferencia el mayor productor de la UE, al producir el 40% del total.

En cuanto a importaciones, cabe destacar que la Unión Europea es el mayor importador de flores del mundo, con valores que llegaron a 3,5 billones de euros en 2008.

**Tabla 2: Tendencia de las Importaciones de UE-27 desde el resto del mundo (TCMA 2005-2009)**

Código Producto	Descripción	Unión Europea	Alemania	España	Francia	Italia	Países Bajos	Reino Unido	
<b>Total</b>		-3,41	-3,17	-7,68	2,97	-5,86	-2,21	-11,88	*
060311	ROSAS	1,05	-3,43	-1,25	0,37	-7,76	7,52	-5,12	*
060312	CLAVELES	-8,61	0,82	-10,33	-18,85	14,15	-5,05	-13,02	*
060313	ORQUÍDEAS	-4,43	-9,11	-8,70	11,92	-5,88	-5,82	-18,16	*
060314	CRISANTEMOS	-7,48	-10,20	-3,73	-3,19	-4,22	-15,55	-8,09	*
060319	LOS DEMÁS	-4,67	-4,49	-10,77	3,66	-5,66	-3,72	-17,20	*
060390	LOS DEMÁS	21,00	53,58	17,44	36,80	5,80	13,58	35,94	
060410	MUSGOS Y LÍQUENES	-2,55	-3,50	-11,29	-14,86	-15,88	25,82	-9,73	
060491	PARTES DE PLANTAS, SIN FLORES NI CAPULLOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS	1,09	-4,64	7,03	13,33	8,95	-3,27	1,75	
060499	LOS DEMÁS FOLLAJES, HOJAS, RAMAS Y DEMÁS PARTES DE PLANTAS SIN FLORECER	14,91	7,63	-10,57	19,56	-5,29	12,87	10,33	

Fuente: Elaboración propia a partir de Trademap

\* Datos de 2007-2009: a partir de 2007 se reclasificaron estas partidas arancelarias

Fuente: Al-Invest [2012]

Según la Tabla 2, se puede observar que la tendencia en las importaciones del conjunto de la Unión Europea del total de flores ornamentales en el periodo 2006-2009 es negativa (-3,41%). De igual forma, todos los países seleccionados, a excepción de Francia, redujeron sus importaciones durante este periodo. En cualquier caso, éste fenómeno se atribuye a la crisis económica y financiera mundial. Es decir, si nos fijamos en la evolución general de las importaciones de estos países hasta 2008, vemos que su evolución es de ligero y constante crecimiento. Lo cual hace que las expectativas para los próximos años sean de recuperación del mercado y su vuelta a la tendencia de crecimiento.

A la luz de estos datos se puede decir que tanto la Unión Europea como el resto de mercados analizados son mercados importadores de flores ornamentales en niveles suficientes.

**Tabla 3: Tendencias de las Exportaciones de América Latina y el Caribe a UE-27 (2006-2009)**

Código Producto	Descripción	Unión Europea	Alemania	España	Francia	Italia	Países Bajos	Reino Unido	
<b>Total</b>		26,85	-4,9	36,96	42,38	36,26	188,32	-1,23	*
060311	ROSAS	182,42	128,94	80,1	2181,29	408,74	449,16	48,33	*
060312	CLAVELES	-6,52	-22,77	4,96	54,27	8,13	157,68	-13,77	*
060313	ORQUÍDEAS	-6,46	-	-100	-	-21,83	-	-	*
060314	CRISANTEMOS	110,93	41,42	955,46	-13,66	-10,11	-	249,64	*
060319	LOS DEMÁS	48,23	23,36	43,45	2,75	105,9	948,68	-8,77	*
060390	LOS DEMÁS	35,17	4,94	97,04	17,77	107,35	35,5	-1,2	
060410	MUSGOS Y LÍQUENES	-17,89	-52,39	-100	-	-10,07	-33,13	-	
060491	PARTES DE PLANTAS, SIN FLORES NI CAPULLOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS	-0,3	-31,22	48,59	-46,7	2,28	-49,25	-24,28	
060499	LOS DEMÁS FOLLAJES, HOJAS, RAMAS Y DEMÁS PARTES DE PLANTAS SIN FLORECER	-29,57	-63,84	151,92	-56,58	-31,41	-33,46	489,49	

Fuente: Elaboración propia a partir de Trademap

\* Datos de 2007-2009: a partir de 2007 se reclasificaron estas partidas arancelarias

Fuente: Al-Invest [2012]

Según la Tabla 3, se puede observar que la tendencia en las exportaciones del conjunto de los países latinoamericanos hacia la Unión Europea del total de flores ornamentales en el periodo 2005-2009 es positiva (26,85%). Todos los países seleccionados, con excepción de Alemania y el Reino Unido, han incrementado sus compras de flores ornamentales provenientes de América Latina y el Caribe. Es importante considerar que dichas cifras toman en cuenta el impacto de la crisis financiera internacional: en el período 2006-2008, las exportaciones de los países latinoamericanos hacia la Unión Europea aumentaron.

Estos datos indican que América Latina y el Caribe están creciendo en cuanto a su posicionamiento como área exportadora hacia la Unión Europea y los mercados analizados.

No obstante según el FEPEX la exportación española de flores y plantas vivas en enero de 2010 se redujo un 22% en relación al mismo mes del año anterior, y la importación cayó también un 29%, debido en gran parte a la repercusión de la crisis económica, que ha provocado una caída brusca del consumo privado y de las ventas de a las empresas de jardinería obra pública y construcción.

Hay que tener en cuenta que estos mercados son referidos a compra y venta al por mayor, aunque lo que suceda en dichos mercados afectara de forma notable a las floristerías, ya que son las que van a producir la demanda dentro del sector.

○ *POLITICAS DE BIENESTAR SOCIAL*

Para definir las políticas de bienestar social se detallara primero la definición de bienestar social como el conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y la satisfacción humana.

Si a la definición de bienestar social se le aplica por parte del estado servicios y garantías sociales se obtienen las políticas de bienestar social. Normalmente se aplican en objetivos como el derecho a la salud, las pensiones, la educación, la protección frente al desempleo, los servicios sociales, la lucha contra la pobreza, etc

Hoy en día en España se vive en un estado de bienestar, en el que hasta el mínimo detalle puede ser imprescindible para la vida cotidiana.

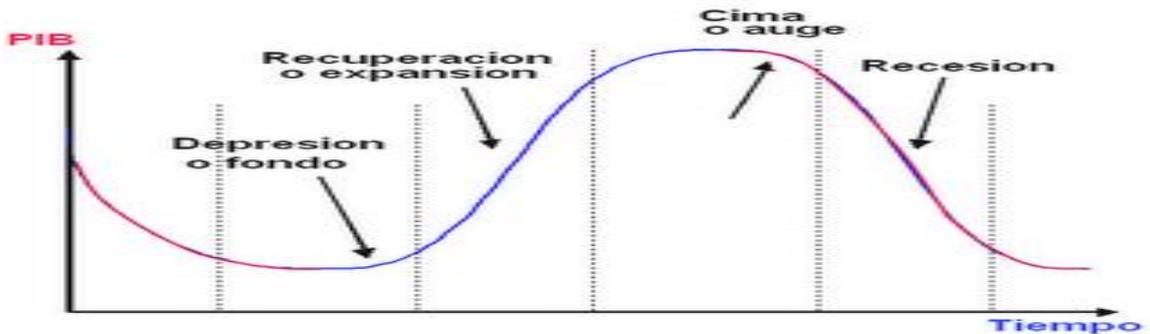
Por todo ello, se puede valorar de forma positiva para una empresa dedicada a la comercialización de flores cualquier política que afecte al bienestar personal del individuo, pues consiguiendo la satisfacción deseada en los ámbitos vitales, la población podrá permitirse desear satisfacción en ámbitos secundarios.

**FACTORES ECONOMICOS**

○ *CICLOS ECONOMICOS*

Se denominan ciclos económicos o fluctuaciones cíclicas de la actividad económica a las oscilaciones recurrentes de la economía en las que una fase de expansión va seguida de otra de contracción, seguida a su vez de una de expansión y así sucesivamente.

**Figura 4: Variación de los ciclos económicos**



*Fuente: Mitchell, 1946*

Actualmente España se encuentra inmersa en la fase de depresión o fondo, es decir se encuentran en el punto mínimo del ciclo económico.

Para que se España pase a situarse en una fase de recuperación o expansión, es necesario que exista un aumento en el empleo de factores de producción.

○ *TENDENCIAS DEL PIB*

Como ya se ha comentado anteriormente España atraviesa una situación económica de crisis, en la que el análisis de los factores económicos puede ser clave para entender la situación de un sector, por lo que en siguiente apartado se analizaran ciertos factores económicos que ayudaran a comprender los distintos cambios en el mercado.

La siguiente tabla muestra la evolución del PIB desde el año 2009 al año 2012, así mismo las graficas expuestas a continuación muestran más claramente la evolución del mismo, puede apreciarse como en 2009 se consiguió una leve crecida mostrando una mínima mejora pues ya venía de una gran caída desde el año 2007, momento en el que comenzó la crisis y el PIB cayó alcanzando el pico más bajo en el segundo trimestre de 2009, a partir de este momento empezó a remontar hasta el momento actual, aunque siempre estando en puntos negativos, y sin conseguir los objetivos marcados por la Unión Europea.

**Tabla 4: Evolución del PIB del año 2009 al año 2012**

**1.2. PRODUCTO INTERIOR BRUTO. ÍNDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS, REFERENCIA AÑO 2008=100. COMPONENTES DE LA DEMANDA. ESPAÑA: DETALLE (a)**

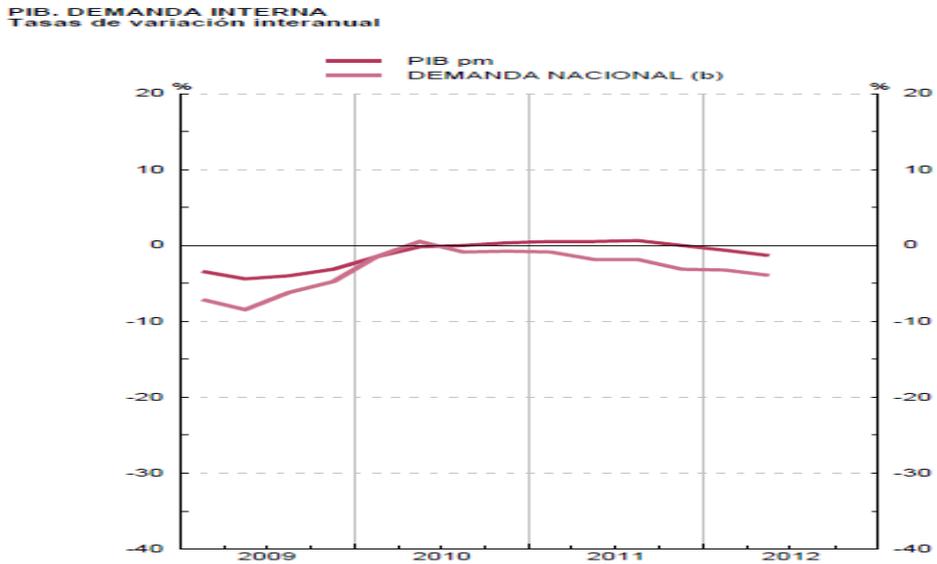
■ Serie representada gráficamente.

Tasas de variación interanual

		Formación bruta de capital fijo					Variación de existencias (b)	Exportación de bienes y servicios				Importación de bienes y servicios				Pro memoria			
		Total	Activos fijos materiales			Activos fijos inmateriales		Total	Bienes	Servicios	Del cual		Total	Bienes	Servicios	Del cual		Demanda nacional (b) (c)	PIB
			Total	Construcción	Bienes de equipo y activos cultivados						Consumo final de no residentes en territorio económico	Consumo final de residentes en el resto del mundo							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
09	P	-18,0	-18,5	-16,6	-23,9	-7,5	-0,0	-10,0	-10,4	-9,2	-9,6	-17,2	-18,7	-11,4	-13,3	-6,6	-3,7		
10	P	-6,2	-6,7	-9,8	2,6	3,5	0,1	11,3	15,1	4,1	2,6	9,2	12,1	0,3	0,4	-0,6	-0,3		
11	P	-5,3	-5,8	-9,0	2,3	3,1	-0,1	7,6	8,5	5,8	6,4	-0,9	-0,7	-1,4	-4,5	-1,9	0,4		
09	III	P	-18,0	-18,6	-17,1	-22,7	-6,7	-0,1	-9,9	-9,5	-10,6	-9,4	-14,9	-16,1	-10,2	-11,7	-6,2	-4,0	
	IV	P	-15,4	-15,9	-16,2	-15,2	-6,1	-0,0	-0,5	4,7	-10,0	-5,8	-5,5	-4,3	-9,7	-7,3	-4,8	-3,1	
10	I	P	-8,1	-8,7	-11,0	-1,3	2,8	0,1	9,5	15,0	-0,3	0,3	8,5	10,6	2,1	-2,1	-1,5	-1,5	
	II	P	-4,7	-5,3	-9,3	7,3	6,5	0,2	12,5	16,9	4,3	0,6	14,6	18,2	3,2	1,0	0,6	-0,2	
	III	P	-6,1	-6,5	-9,7	3,0	0,9	0,2	10,6	13,2	5,9	5,1	6,6	9,7	-3,2	2,5	-0,9	0,0	
	IV	P	-5,8	-6,4	-9,2	1,8	3,8	0,1	12,4	15,4	6,7	4,5	7,5	10,1	-0,9	0,2	-0,7	0,4	
11	I	P	-6,0	-6,7	-10,8	4,9	4,1	0,0	10,2	14,0	2,8	5,5	4,5	6,4	-1,9	-2,6	-0,9	0,5	
	II	P	-4,9	-5,4	-8,5	2,9	1,4	-0,1	7,1	8,0	5,2	8,4	-1,6	-1,2	-3,1	-6,0	-1,8	0,5	
	III	P	-4,2	-4,7	-8,0	3,5	4,9	-0,1	7,6	8,4	5,9	5,9	-1,2	-1,9	1,3	-5,1	-1,8	0,6	
	IV	P	-6,0	-6,6	-8,6	-1,7	2,0	-0,1	5,8	4,2	9,4	5,8	-4,9	-5,8	-2,0	-4,3	-3,1	-0,0	
12	I	P	-7,7	-8,4	-9,5	-5,9	3,0	-0,0	2,8	2,9	2,7	-0,8	-5,9	-5,6	-7,3	-8,5	-3,2	-0,6	
	II	P	-9,4	-10,3	-11,8	-6,9	2,9	-0,0	3,3	3,6	2,6	-2,3	-5,4	-5,9	-3,4	-2,7	-3,9	-1,3	

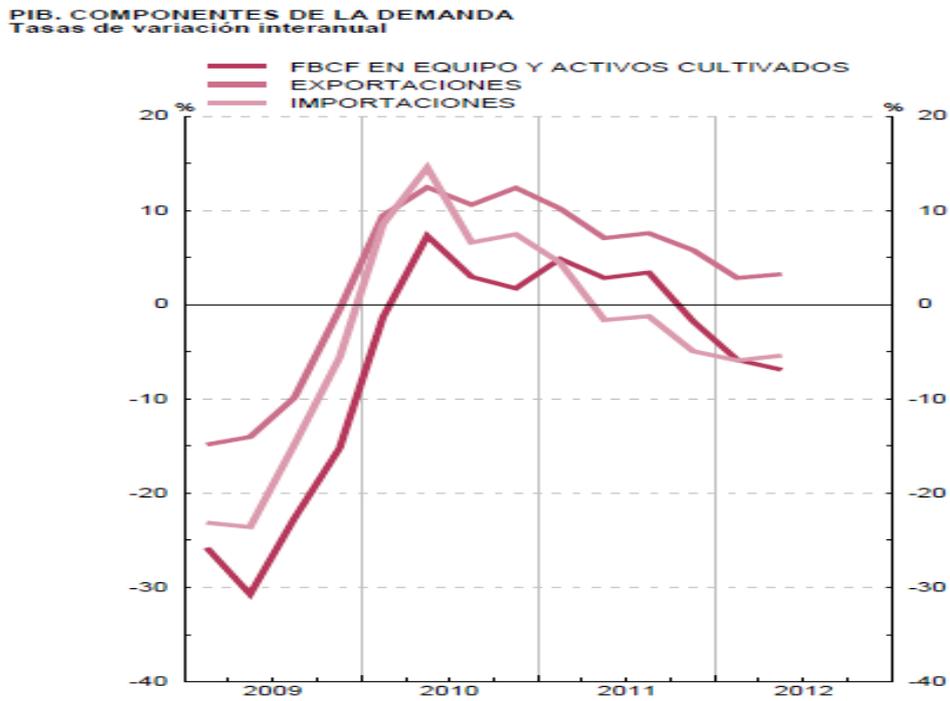
Fuente: Banco de España [2012]

Figura 5: Tasa de variación del PIB



Fuente: Banco de España [2012]

Figura 6: Tasa de variación de los componentes de la demanda



Fuente: Banco de España [2012]

○ *TIPOS DE INTERES:*

Para introducir los tipos de interés se analizara inicialmente el Euribor.

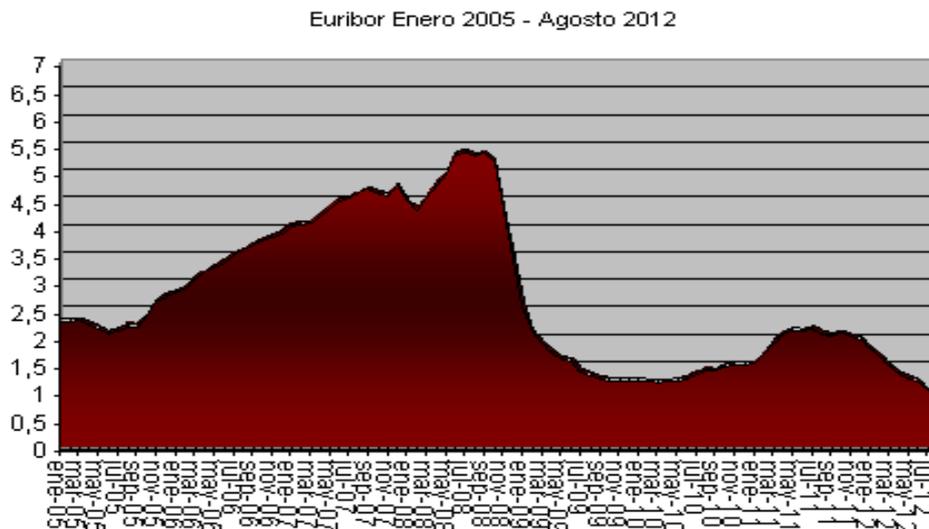
El Euribor (*acrónimo de European Interbank Offered Rate, es decir, tipo europeo de oferta interbancaria*) es un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario del euro.

Se calcula usando los datos de los 42 principales bancos europeos, y su valor mensual es muy utilizado como referencia para los préstamos bancarios.

Es importante tener en cuenta el Euribor pues en el momento de conseguir financiación para cualquier mejora de un negocio, el valor de este a un año mas el tipo de interés bancario, será el coste de dicha financiación.

El grafico que se muestra a continuación muestra la variación mensual del Euribor durante 7 años.

**Figura 7: Variación mensual del Euribor durante 7 años**



*Fuente: Banco de España [2012]*

○ OFERTA MONETARIA

La oferta monetaria se puede definir como la cantidad nominal de dinero existente en una economía en un momento dado.

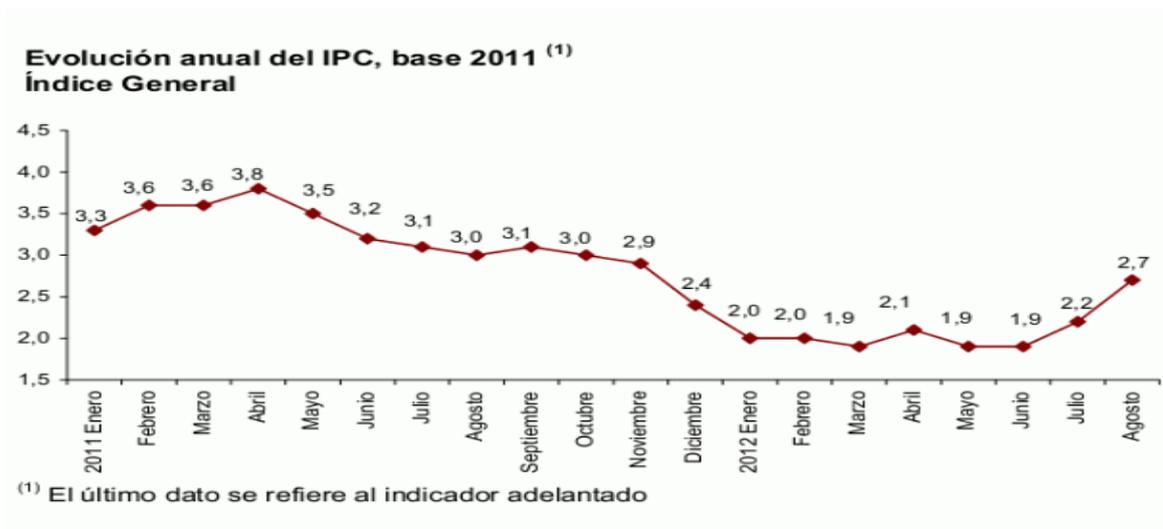
Existen tres agentes económicos que influyen en la creación de dinero:

1. Los bancos comerciales, que determinan los niveles de reservas de efectivo que mantendrán.
2. El público, que decide sobre la preferencia de mantener billetes y monedas de diversos tipos de depósitos
3. El Banco Central, que regula la emisión de dinero, las tasas de reserva legal y la política cambiaria a seguir.

○ INFLACION

Así mismo se debe tener en cuenta la inflación, siendo este también uno de los más importantes, ya que es el incremento sostenido y generalizado de los precios en los bienes y servicios.

**Figura 8: Evolución anual del IPC**



Fuente: Idealista [2012]

La inflación anual estimada del IPC en agosto de 2012 es del 2,7%, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE. Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de

confirmarse, supondría un aumento de cinco décimas en su tasa anual, ya que en el mes de julio esta variación fue del 2,2%

El gráfico mostrado anteriormente muestra como ha afectado el ciclo de recesión en el que se encuentra inmerso el país sobre la inflación, pues desde abril del 2011 la inflación ha ido disminuyendo hasta llegar al pico más bajo en mayo-junio del siguiente año remontando desde punto poco a poco hasta fecha de hoy.

○ *DESPEMPLEO*

En cuanto al desempleo cabe decir que el ministerio de trabajo e inmigración, es su departamento de seguridad social lo define como, “la situación de quienes pudiendo y queriendo trabajar, pierden su empleo o ven reducida temporalmente su jornada ordinaria de trabajo, al menos en una tercera parte, siempre que el salario sea objeto de análoga reducción”.

En la actualidad, en España, como ya se ha comentado anteriormente, se encuentra en una situación de crisis e inestabilidad, afectando mucho al empleo de las personas, por lo que las tasas de desempleo son las más altas registradas en años.

**Tabla 5: Promedio de ocupados y parados**

DATOS	Nº OCUPADOS	Nº PARADOS	TASA ACTIVIDAD (en %)	TASA PARO (en %)
2ºtrimestres 2012	17.417.300	5.693.100	60,08	24,63

*Fuente: INE [2012]*

La tabla anterior muestra la actual tasa de desempleo así como la tasa de actividad.

**Tabla 6: Tasa de ocupación y desempleo por comunidades**

**Resultados por comunidades y ciudades autónomas** (Conclusión)

	Trimestre actual	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior	
		Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje
<b>3. Ocupados</b>					
TOTAL	17,417.3	-15.9	-0.09	-885.8	-4.84
Andalucía	2,665.4	-23.3	-0.87	-133.5	-4.79
Aragón	534.1	4.2	0.80	-4.1	-0.77
Asturias, Principado de	382.1	4.6	1.21	-19.2	-4.79
Baleares, Illes	481.6	60.4	14.35	4.2	0.87
Canarias	747.9	-12.4	-1.63	-35.0	-4.47
Cantabria	228.6	-1.2	-0.50	-7.4	-3.12
Castilla y León	960.2	5.6	0.59	-40.5	-4.09
Castilla-La Mancha	710.4	-19.5	-2.67	-61.7	-7.99
Cataluña	2,920.8	-19.1	-0.65	-214.6	-6.85
Comunitat Valenciana	1,817.3	4.9	0.27	-92.0	-4.82
Extremadura	328.0	-8.1	-2.42	-53.4	-13.99
Galicia	1,033.7	-16.8	-1.60	-57.7	-5.28
Madrid, Comunidad de	2,766.8	7.5	0.27	-99.9	-3.48
Murcia, Región de	549.7	6.8	1.24	-4.8	-0.86
Navarra, Comunidad Foral de	259.6	2.3	0.91	-10.6	-3.93
País Vasco	886.4	-7.7	-0.86	-43.5	-4.68
Rioja, La	120.4	-3.1	-2.51	-9.3	-7.19
Ceuta	21.1	-1.3	-5.68	-2.5	-10.60
Melilla	23.1	0.2	0.79	-0.2	-1.03
<b>4. Parados</b>					
TOTAL	5,693.1	53.5	0.95	859.4	17.78
Andalucía	1,362.9	33.3	2.50	184.0	15.61
Aragón	122.3	3.1	2.56	8.8	7.72
Asturias, Principado de	101.8	5.1	5.28	18.7	22.51
Baleares, Illes	130.1	-33.7	-20.59	14.6	12.63
Canarias	370.7	8.4	2.32	39.0	11.74
Cantabria	48.1	-4.4	-8.33	7.2	17.58
Castilla y León	234.0	8.1	3.59	40.7	21.05
Castilla-La Mancha	286.2	13.7	5.02	55.4	24.00
Cataluña	821.6	-15.4	-1.84	130.7	18.91
Comunitat Valenciana	675.5	-5.9	-0.86	84.3	14.25
Extremadura	164.3	5.8	3.67	49.5	43.15
Galicia	275.9	10.3	3.89	56.3	25.64
Madrid, Comunidad de	643.3	10.7	1.69	98.4	18.05
Murcia, Región de	195.0	-5.4	-2.71	15.2	8.43
Navarra, Comunidad Foral de	51.0	0.7	1.44	11.1	27.98
País Vasco	151.1	10.9	7.77	28.7	23.44
Rioja, La	35.4	4.4	14.16	9.8	38.09
Ceuta	13.8	1.4	11.70	4.3	(:)
Melilla	10.1	2.4	31.89	2.9	(:)

\* Los datos inferiores a 5.000 están sujetos a fuertes variaciones, debidas al error de muestreo

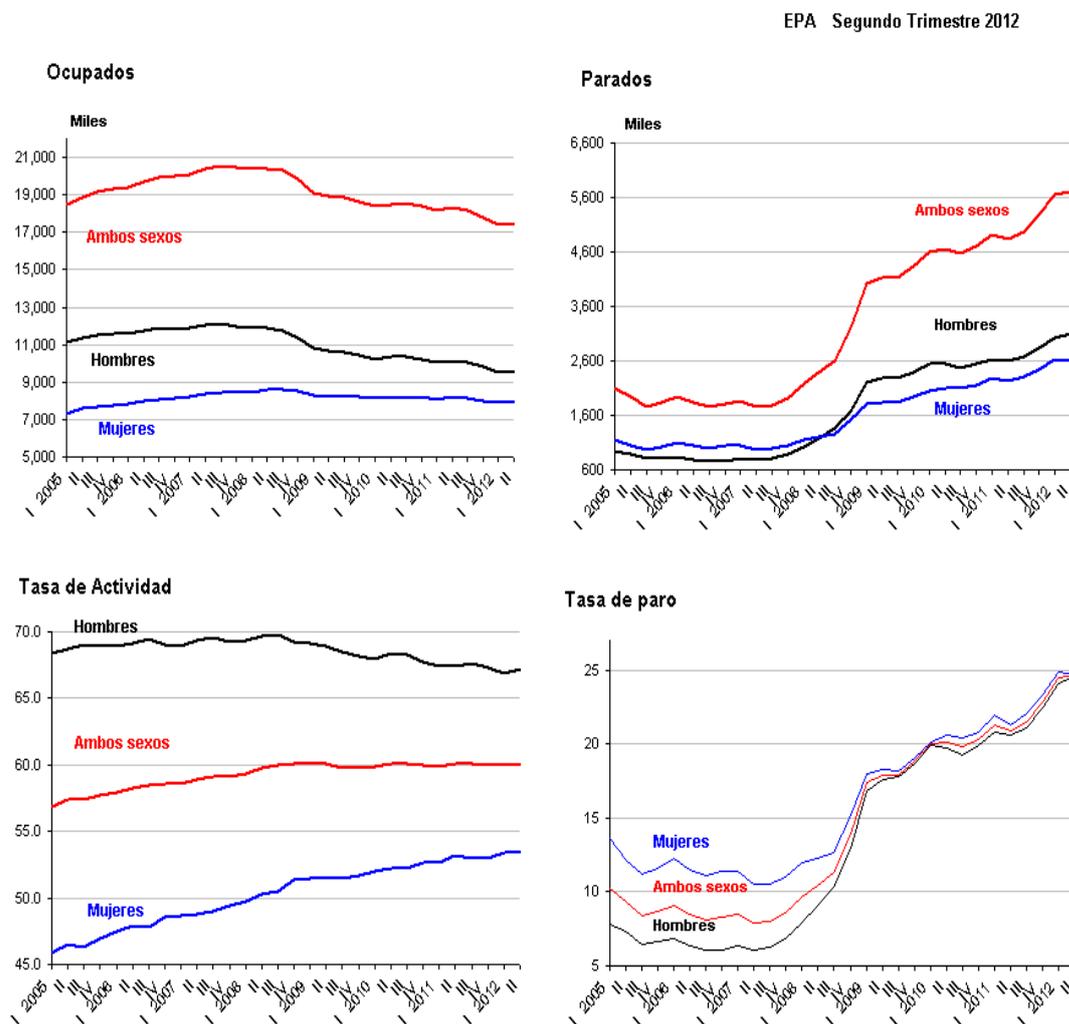
(:) Los porcentajes de variación calculados a partir de cifras pequeñas con elevados errores de muestreo no son significativos

Fuente: INE [2012]

En la tabla anterior se muestra el estado actual de la tasa de ocupación y desempleo por comunidades, siendo la comunidad valenciana la tercera comunidad con mayor tasa de desempleo.

A continuación se muestran los datos anteriormente expuestos, mediante gráficos, para una visualización más clara de la tasa de paro actual en España.

**Figura 9: Tasa de ocupación y desempleo**



Fuente: INE [2012]

○ *RENTA DISPONIBLE*

La renta disponible se puede definir como el volumen de renta a disposición de las familias para el consumo y el ahorro, una vez deducidas las amortizaciones o consumo de capital fijo en las explotaciones económicas familiares y los impuestos indirectos y cuotas satisfechas a la seguridad social.

Es un indicador clave cuyo propósito es medir la capacidad económica de las familias o personas.

Así pues, el periódico Cinco Días incluyó en la edición del treinta de enero de dos mil doce realizó la siguiente expuso que la duración de la crisis, prolongada por los problemas de la deuda soberana europea y los programas de ajuste que tratan de atajarla, está pasando una elevada factura a los agentes económicos, especialmente a los hogares. Tras cuatro años de recorte de la renta disponible, 2012 no será aún el punto de inflexión. La intensa pérdida de empleo prevista y la subida casi nula de los sueldos provocará una abultada dentellada a las rentas de los asalariados, que se intensificará con las fuertes subidas de impuestos aprobados a principios de año.

La renta disponible de los hogares es el motor fundamental de la economía en un país con alta dependencia de la demanda interna, y más concretamente del consumo privado. Si en 2011 la demanda interna se contrajo un 1,3%, todo apunta a un debilitamiento adicional este año. Las variables de renta y riqueza no dejan lugar a las dudas. La riqueza financiera neta de las familias -la diferencia entre los ahorros y préstamos- se ha reducido un 4%, y la inmobiliaria, otro 4,2%, según los datos disponibles en el Banco de España. El efecto pobreza que generan ambos indicadores incide directamente sobre el nivel de consumo y la inversión, aunque no pueda cuantificarse.

Pero sí es medible la pérdida de recursos de los hogares vía salarios e impuestos. Si como estima el Banco de España este año la economía destruye un 3% de los empleos existentes (cerca de 600.000), y los salarios apenas suben un 0,5% (de cumplirse a rajatabla el acuerdo salarial entre patronal y sindicatos), y teniendo en cuenta que la inflación puede restar 1,5% del valor de las remuneraciones percibidas, la pérdida de las remuneraciones salariales superará los 20.000 millones de euros.

La remuneración de los asalariados aumentará en torno a 2.518 millones de euros en el año (un 0,5% de los 503.600 millones de euros que la Contabilidad Nacional registra como remuneración salarial de 2011), pero la pérdida de puestos de trabajo supondrá un descenso de la renta nominal de unos 15.184 millones de euros, y el deflactor del consumo restará 7.365 millones de euros adicionales. Por tanto, la contracción de la renta salarial real se situará en 20.031 millones.

Pero los hogares españoles tendrán una merma sensible en la renta generada en 2012 por la fuerte subida del impuesto sobre la renta, el aumento de los impuestos sobre el capital y el avance del impuesto sobre bienes inmuebles. En concreto, y según cuantificación del Gobierno, estos tres conceptos supondrán un sobreesfuerzo para los contribuyentes de 6.275 millones de euros al año. Por tanto, las pérdidas acumuladas (salarios más impuestos) ascenderían a 26.306 millones de euros.

Únicamente puede aliviar esta abultada contracción de renta las indemnizaciones por despido y el seguro de paro del colectivo que pierda el empleo, aunque el comportamiento ante consumo e inversión de los desempleados cambia tan radicalmente como lo hacen sus expectativas vitales. Si la pérdida de empleo llega a las 600.000 personas estimadas por el Banco de España, y teniendo en cuenta que la prestación media por desempleo del Inem asciende a 860 euros mensuales, recibirían una renta de unos 6.200 millones de euros. En definitiva, con esta cantidad quedaría neutralizado el impacto contractivo de la subida de impuestos en materia de renta disponible.

Cabe destacar que la renta disponible de los hogares depende también de los ingresos por la vía de las indemnizaciones por despido o las rentas de la propiedad, cuya evolución es muy complicada de estimar. Sí se espera una importante caída de los dividendos”

En España la renta disponible por hogares según la estimación realizada por el Banco Bilbao Vizcaya en 2011 preveía una caída durante los años 2010 y 2011, así como una recuperación en 2012.

Tabla 7: Renta disponible por hogares

<b>BBVA</b>	Actualización		Feb-11		
	Pais		España		
BBVA Research España	2008	2009	2010	2011	2012
<b>HOGARES</b>					
Renta disponible real	2.4	1.6	-5.0	-1.7	1.9
Renta disponible nominal	6.0	1.7	-2.6	0.0	3.0
Tasa de ahorro (% renta nominal)	13.5	18.1	12.7	11.1	11.7
BBVA Research					
Tasa de variación anual en %, salvo indicación expresa					

Fuente: BBVA [2012]

Según los datos mostrados en la tabla, se realizó una estimación de recuperación, pero los datos actuales demuestran que no ha sido así, España sigue en recesión, y según confirma el periódico Cinco Días en la publicación expuesta “La pérdida por hogar de renta disponible real será de algo más de 1.538 euros este año, teniendo en cuenta que en España están contabilizados 13 millones de hogares. Mientras unos pueden perder toda la renta salarial si pierden el empleo, otros solo soportarán la subida del impuesto sobre la renta (IRPF).”

Con todo lo expuesto la media de hogares españoles tiene más deuda que ingresos, por lo que no es un buen momento para que mucha de la población destine parte de su gasto a flores.

La renta disponible de la población en la comunidad donde se encuentra establecida la floristería, va a ser un dato relevante, ya que, como se ha definido anteriormente, es el dinero que posee una persona para el consumo y el ahorro, por lo que a más renta disponible, más posibilidades de destinar dicho consumo a sectores como el de las flores.

## **FACTORES SOCIOCULTURALES**

### ○ *DEMOGRAFIA*

La demografía es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales, considerados desde un punto de vista cuantitativo.

Por tanto la demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de la población y las leyes que rigen estos fenómenos.

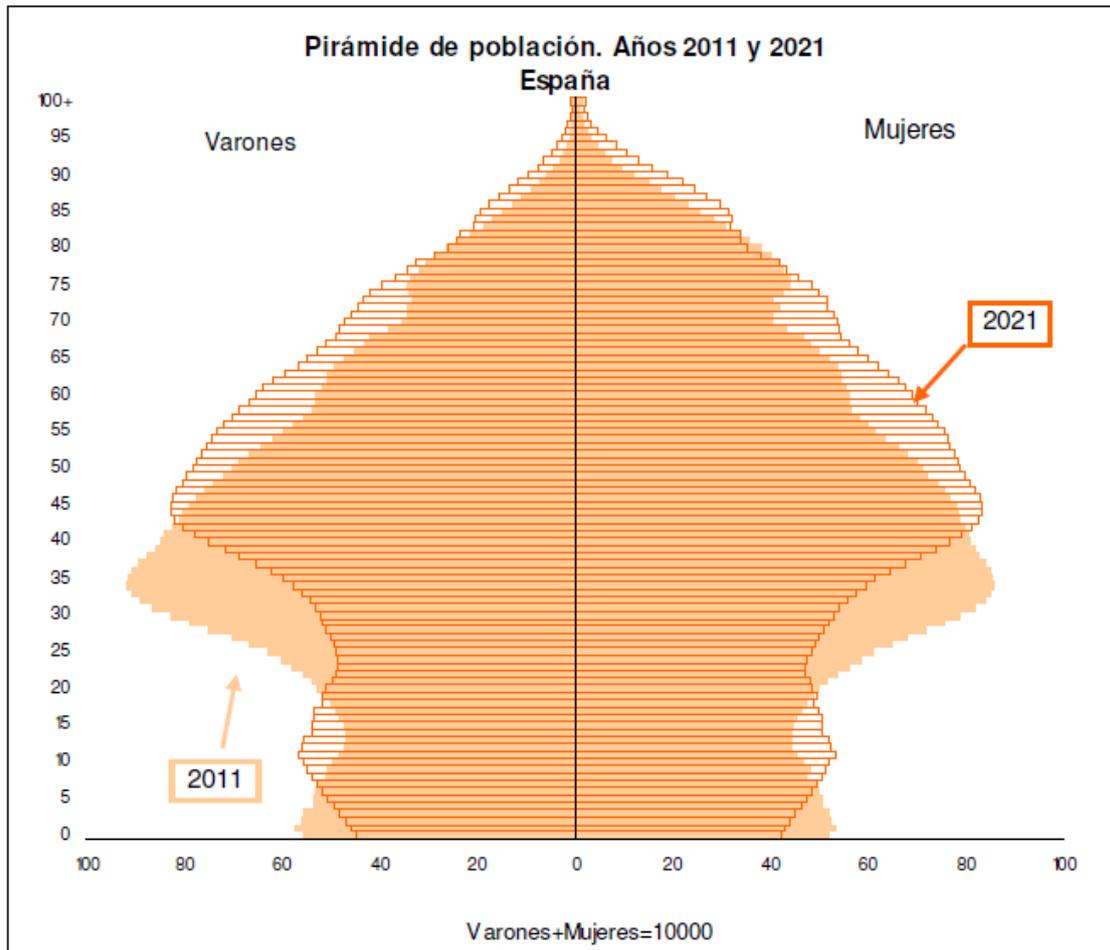
El estudio de la población puede ser esencial para pronosticar el comportamiento de dicha población, y establecer una clientela potencial dentro de la comunidad donde esté ubicada la floristería.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó en 2009 una proyección de la población de España a corto plazo, de 2008 a 2018.

Según el INE las Proyecciones de Población se han consolidado como un ejercicio que permite revisar las tendencias demográficas recientes y que facilita a los usuarios unos resultados sobre las principales magnitudes demográficas en el futuro inmediato.

A continuación se muestra una pirámide de población, que muestra como, con los métodos de proyección utilizados por el INE, será la población en 2021 comparándola con la población en 2011. Siendo este un dato significativo para cualquier empresa pues podrá ser toda población activa y a su vez un porcentaje de ellos clientes potenciales.

**Figura 10: Pirámide de población Años 2011 y 2021**



Fuente: Proyección de Población a Corto Plazo 2.011-2.021

Fuente: INE [2012]

A continuación se muestran las proyecciones de la población a corto plazo realizadas por el IVE (Instituto Valenciano de estadística), pudiendo así tener datos de la evolución de la población en tiempos futuros en la Comunidad Valenciana.

**Tabla 8: Proyecciones de población a corto plazo, 2011-2016**

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR COMUNIDAD VALENCIANA Y PROVINCIAS

	<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>Provincia de Alicante</b>	<b>Provincia de Castellón</b>	<b>Provincia de Valencia</b>
<b>Padrón 2005</b>	4.692.449	1.732.389	543.432	2.416.628
<b>Padrón 2006</b>	4.806.908	1.783.555	559.761	2.463.592
<b>Padrón 2007</b>	4.885.029	1.825.264	573.282	2.486.483
<b>Padrón 2008</b>	5.029.601	1.891.477	594.915	2.543.209
<b>Padrón 2009</b>	5.094.675	1.917.012	602.301	2.575.362
<b>Padrón 2010</b>	5.111.706	1.926.285	604.274	2.581.147
<b>Padrón 2011</b>	5.117.190	1.934.127	604.344	2.578.719
<b>Proyección 2012</b>	5.108.858	1.935.006	603.829	2.570.024
<b>Proyección 2013</b>	5.096.881	1.934.422	602.812	2.559.647
<b>Proyección 2014</b>	5.084.507	1.933.396	601.742	2.549.369
<b>Proyección 2015</b>	5.071.660	1.931.921	600.620	2.539.120
<b>Proyección 2016</b>	5.058.273	1.930.000	599.441	2.528.832

*Fuente: IVE [2012]*

○ *DISTRIBUCION DE LA RENTA*

La distribución de la renta puede ser analizada con diferentes enfoques: geográfico-espacial, funcional o personal, entre otros.

En el **enfoque geográfico espacial** se tratará de medir las diferencias de renta entre los habitantes de diversas regiones. Los resultados de este tipo de estudios pueden ser presentados en una tabla de datos o representados en un mapa.

La **distribución funcional** es una forma de mostrar la diferencia de las rentas obtenidas por los propietarios de los factores productivos según su función en la sociedad. Así se suele mostrar la parte de la renta nacional percibida por los trabajadores, por los propietarios de la tierra y por los propietarios del capital.

○ *MOVILIDAD SOCIAL*

La movilidad social está claramente vinculada a la teoría de las clases sociales, y la teoría de una forma de gobierno basada en el merito. Consiste en los movimientos que realizan los individuos dentro de un sistema socioeconómico.

Existen dos formas de movilidad social:

- ✓ horizontal, los individuos siempre se mueven en el mismo nivel, o estatus social.
- ✓ vertical, que a su vez puede ser descendente o ascendente, hace referencia al cambio de una clase a otra, es decir “crecer” en el nivel o estatus social en el caso de una movilidad vertical ascendente, y perder nivel o estatus social en el caso de un movimiento vertical descendente.

Para el negocio el cual se realiza el estudio no se entrara en estas distinciones, ya que la floristería objeto de estudio es accesible para cualquier clase, nivel o estatus social.

○ *CAMBIOS DEL ESTILO DE VIDA, ACTITUDES HACIA EL TRABAJO Y EL OCIO, CONSUMISMO*

En este punto se agrupan tres puntos diferenciados dentro de los factores socioculturales del análisis de PESTEL, ya que los tres están relacionados y el análisis se entenderá mejor si se analizan juntos.

Los cambios del estilo de vida afectaran siempre a las actitudes hacia el trabajo y el ocio, y por supuesto al consumismo, sin olvidar que a estos 3 factores les influirán los movimientos sociales descritos en el punto anterior.

Se entiende por estilo de vida la manera en la que vive cada individuo, lógicamente se producirán cambios cada vez que a dicho individuo le afecte un factor externo como pueden ser, el trabajo, el ocio, el sexo, la alimentación, etc.

Hoy en día gran parte de la población ha tenido que realizar cambios en su estilo de vida, siendo estos determinados en la gran mayoría de los casos por las moviidades sociales producidas, lo que a partir de estos hechos se han dado actitudes hacia el trabajo negativas, afectando estas al ocio y al consumismo.

○ *NIVEL DE EDUCACION*

El último de los factores socioculturales a tener en cuenta serán los niveles de educación de la población, ya que unidos a todos los puntos descritos anteriormente puede ayudar a entender más claramente el punto determinado del análisis de PESTEL.

La educación en España viene regulada por la LOE (Ley Orgánica de Educación). Es un derecho constitucional de los ciudadanos y es obligatoria y gratuita hasta los 16 años de edad.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Educación de España, el sistema educativo español se organiza en etapas, ciclos, grados, cursos y niveles de enseñanza.

Las opciones que ofrece el sistema educativo son las siguientes:

1º- Educación infantil

2º- Educación primaria

3º- Educación Secundaria Obligatoria

A partir de este punto, cada persona elige que desea hacer:

- puede continuar estudiando bachillerato con el fin de obtener una titulación universitaria, ya que lo habitual es, una vez cursado el bachillerato, realizar la prueba de acceso a la universidad (PAU) y posteriormente obtener dicha titulación.
- La otra opción será la elección de un ciclo formativo de formación profesional, de una duración de 2 años, el cual una vez ha finalizado la persona los estudios, ya está preparada para enfrentarse a la vida laboral y podrá elegir entrar en el mercado laboral o realizar la PAU para acceder a la universidad y optar también a la obtención de un título universitario.

**FACTORES TECNOLOGICOS**

○ *GASTO PUBLICO EN INVESTIGACION*

El gasto público en investigación, es la parte del presupuesto del estado destinado a I+D.

España es el país con mayor ratio de gasto público en I+D en relación al PIB, por delante de EE UU o Noruega.

Dichas partidas presupuestarias suelen estar destinadas a investigación y desarrollo en un aspecto amplio, aunque a su vez de forma concreta, es decir suelen estar asignadas en el momento que se realizan los presupuestos para proyectos de diversos tipos.

El sector de la floricultura es gestionado por la Política Agraria Común (PAC), esta organización será la que promoverá subvenciones para la investigación y desarrollo en el sector.

○ *ATENCIÓN DEL GOBIERNO Y LA INDUSTRIA AL ESFUERZO TECNOLÓGICO*

Cabe tener en cuenta que el sector de la floricultura, y en concreto una “floristería” no realiza mucho gasto en nuevas tecnologías, ya que prácticamente todo lo vendido o utilizado son productos prefabricados o artesanales.

○ *NUEVOS DESCUBRIMIENTOS/DESARROLLOS*

En los últimos tiempos no ha habido nuevos descubrimientos en el sector, aunque sí nuevos desarrollos, como puede ser:

- ✓ **Rosas liofilizadas** (rosas eternas): son rosas a las que se les aplica un método de desecación que consiste en la eliminación del agua por congelación del producto húmedo y posterior sublimación del hielo en condiciones de vacío. Obteniendo así a partir de una rosa natural, una rosa “seca” pero con todas las características visuales de la natural.

**Figura 11: Rosas Liofilizadas de colores**



Fuente: Google imágenes [2012]

- ✓ **Tinción de flores naturales:** La tinción de las flores es realizada por la absorción de la tintura que es preparada en disolución acuosa y llega a los pétalos por transporte del colorante al interior del tallo. Es el método más tradicional de tintura. Una de las flores más vista y utilizada es la rosa azul.

**Figura 12: Rosa azul tintada**



*Fuente: Google imágenes [2012]*

Otra flor tintada y menos vista es la rosa multicolor, la cual sigue el proceso detallado anteriormente, pero con varios tintes a la vez.

**Figura 13: Rosa multicolor tintada**



*Fuente: Google imágenes [2012]*

- ✓ **Etiquetas para flores:** Esta aplicación es la más novedosa en el mundo de las flores, consiste en la creación de una pegatina que es colocada en el pétalo de la flor que se quiere regalar, para crear el efecto de escritura en las flores.

**Figura 14: Rosa etiquetada**



*Fuente: Google imágenes [2012]*

Existe una gran diversidad de pegatinas disponibles para las flores, pero las más utilizadas son las relacionadas con las relaciones de pareja, pues es un regalo muy original para un momento especial.

○ *RAPIDEZ DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA*

La transferencia tecnológica se puede definir como el proceso de intercambio de nuevos conocimientos y tecnología, para su utilización en la creación y desarrollo de productos y/o servicios viables comercialmente.

Si se realiza desde el entorno científico al productivo, la transferencia es **vertical**, a si mismo si se realiza dentro del entorno productivo, la transferencia es **horizontal**.

En el sector que se trata, lo más habitual es la transferencia horizontal, ya que todos los avances tecnológicos se realizan en el entorno productivo.

Los avances más significativos se producen, por ejemplo, en sistemas de riego, en el que se aplican distintas técnicas informatizadas para no estar pendiente del riego.

Uno de los últimos avances en cultivos es el “Hydroponic” el cual es un método de cultivo de plantas con soluciones de minerales nutrientes, en agua, sin tierra. Este método de cultivo está teniendo mucha aceptación en el sector de la floricultura.

**Figura 15: Plantación en Hydroponic**



*Fuente: Cityhydroponic. [2012]*

## **FACTORES LEGALES**

### ○ *LEGISLACION SOBRE LA COMPETENCIA*

Actualmente no existe ningún tipo de normativa vigente que regule la competencia entre floristerías, o centros de gestión de flores y plantas, ya que es un tipo de negocio al alcance de cualquier tipo de persona.

### ○ *LEGISLACION LABORAL*

En cuanto a la legislación laboral aplicada en la floristería Tornasol, es la misma que en cualquier negocio que posea trabajadores pero se va a distinguir entre los distintos modos de afiliación y régimen de la seguridad social.

Como se ha mencionado anteriormente el propietario de la floristería tornasol es un empresario individual (autónomo)

El empresario individual es “toda persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad comercial, industrial o profesional.”

Así mismo debe reunir las siguientes características:

- a) Tener la capacidad legal para ejercer el comercio (mayor de edad)
- b) Ejercer el control total de la empresa y dirigir su propia gestión.
- c) Su actividad empresarial está sometida a las disposiciones generales del Código de comercio en materia mercantil y a lo dispuesto en el Código civil en materia de derechos y obligaciones, ya que no dispone de regulación legal específica.
- d) No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- e) Tiene unas características peculiares en cuanto a la personalidad jurídica, la responsabilidad y la aportación de capital que desarrollaremos a continuación.
- f) No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil. “Es decir todos los bienes del empresario se consideran patrimonio de la empresa, incluso los de su cónyuge en el caso de que no haya separación de bienes”

Así pues, una vez establecida la figura del empresario, cabe distinguir en el sistema fiscal en el que se encuentra establecido pues determinara el número máximo de personal asalariado.

Un negocio de estas características se puede encontrar enmarcado en dos sistemas fiscales diferentes:

- Estimación Directa Normal (EDN)
- Estimación Directa Simplificada (EDS)
- Estimación Objetiva.(EO) módulos

**EDN:** El método de estimación directa normal se aplica, con carácter general, a los empresarios y profesionales, se aplicará siempre que el importe de la cifra de negocios del conjunto de actividades ejercidas por el contribuyente supere los *600.000 euros* anuales en el año inmediato anterior o cuando se hubiera renunciado a la estimación directa simplificada.

Con carácter general, el rendimiento neto se calcula por diferencia entre los ingresos computables y los gastos deducibles, aplicando, con algunas matizaciones, la normativa del Impuesto sobre Sociedades.

En actividades mercantiles la contabilidad se realiza ajustada al Código de Comercio y al Plan General de Contabilidad.

**EDS:** El método de estimación directa simplificada es de aplicación a los empresarios y profesionales cuando concurran las siguientes circunstancias:

- Que sus actividades no estén acogidas al régimen de estimación objetiva.
- Que, en el año anterior, el importe neto de la cifra de negocios para el conjunto de actividades desarrolladas por el contribuyente no supere los *600.000 euros*. Cuando en el año inmediato anterior se hubiese iniciado la actividad, el importe neto de la cifra de negocios se elevará al año.
- Que no se haya renunciado a su aplicación.
- Que ninguna actividad que ejerza el contribuyente se encuentre en la modalidad normal del régimen de estimación directa.

El rendimiento neto se calculará conforme las normas del Impuesto sobre Sociedades (ingresos menos gastos) con algunas matizaciones.

En actividades mercantiles deben llevarse libros registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y el de bienes de inversión.

**EO:** Se aplica el régimen de estimación objetiva exclusivamente a empresarios y profesionales (sólo incluidas determinadas actividades profesionales accesorias a otras empresariales de carácter principal), que cumplan los siguientes requisitos:

- Que cada una de sus actividades esté incluida en la Orden del Ministerio de Economía y Hacienda que desarrolla el régimen de estimación objetiva y no rebasen los límites establecidos en la misma para cada actividad, siendo actualmente la “**Orden EHA/3257/2011, de 21 de noviembre, por la que se desarrollan para el año 2012 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido**”.

- Que el volumen de ingresos anuales en el año inmediato anterior, no supere cualquiera de los siguientes importes: 450.000 euros para el conjunto de actividades económicas o 300.000 euros para el conjunto de actividades agrícolas y ganaderas.
- Que el volumen de compras en bienes y servicios en el ejercicio anterior, excluidas las adquisiciones de inmovilizado, no supere la cantidad de 300.000 euros anuales. Si se inició la actividad el volumen de compras se elevará al año. En el supuesto de obras y servicios subcontratados, el importe de los mismos se tendrá en cuenta para el cálculo de este límite.
- Que las actividades económicas no sean desarrolladas, total o parcialmente, fuera del ámbito de aplicación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. A estos efectos se entenderá que las actividades de transporte urbano colectivo y de viajeros por carretera, de transporte por autotaxis, de transporte de mercancías por carretera y de servicios de mudanzas se desarrollan, en cualquier caso, dentro del ámbito de aplicación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- Que no hayan renunciado expresa o tácitamente a la aplicación de este régimen.
- Que no hayan renunciado o estén excluidos del régimen simplificado del IVA, y del régimen especial simplificado del Impuesto General Indirecto Canario (IGIC). Que no hayan renunciado al régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca del IVA ni al régimen especial de la agricultura y ganadería del Impuesto General Indirecto Canario.
- Que ninguna actividad ejercida por el contribuyente se encuentre en estimación directa, en cualquiera de sus modalidades.

El rendimiento neto se calculará de acuerdo con lo dispuesto en la Orden que desarrolla este régimen, multiplicando los importes fijados para los módulos, por el número de unidades del mismo empleadas, o bien multiplicando el volumen total de ingresos por el índice de rendimiento neto que corresponda cuando se trate de actividades agrícolas, ganaderas y forestales.

En cuanto a las obligaciones contables y registrales es obligatorio conservar las facturas emitidas y las recibidas así como, los justificantes de los módulos aplicados. Si se practican amortizaciones deberá llevarse, el libro registro de bienes de inversión.

Una vez diferenciados los tres sistemas fiscales posibles dentro de la actividad, cabe señalar que la floristería Tornasol se encuentra en Estimación Objetiva (módulos), así pues, puesto que la

estimación objetiva se basa en importes fijados para calcular el rendimiento neto, y dependiendo de dicho rendimiento la actividad puede quedar excluida de módulos, se debe señalar el número máximo de personal asalariado y no asalariado que permite el módulo.

El epígrafe al que corresponde es “Comercio al por menor de semillas, abonos, flores y plantas y pequeños animales”, epígrafe para el cual, aplicando el método de estimación objetiva, solo permite 4 personas empleadas, comprendiendo tanto el personal asalariado como el no asalariado.

Por último se debe distinguir entre las personas empleadas en la actividad empresarial, diferenciando entre personal asalariado y no asalariado.

Se considerara personal no asalariado al empresario, así como a su cónyuge e hijos menores de edad que convivan con el mismo.

El resto de personal que realice la actividad en el centro de trabajo será considerada personal asalariado.

Un empleado estará incluido en el régimen general de la seguridad social.

No obstante si el empleado es familiar, ya sea cónyuge o hijo, no puede ser contratado por el titular de la actividad, por lo que estable una relación laboral como trabajador autónomo colaborador, y se encuentra incluido en el régimen especial de trabajadores autónomos

○ *SALUD Y SEGURIDAD*

Actualmente se deben tomar medidas de seguridad en la floristería, tales como:

- El uso de mascarillas, dependiendo del producto utilizado en ese momento.
- guantes, para aislar la piel de productos dañinos a lo largo del tiempo.
- Calzado especial para evitar deslices con el agua, o accidentes derivados de la caída de materiales tales como tijeras o cuchillos utilizados en la elaboración de los trabajos realizados.

No obstante no existe normativa que regule tales medidas de seguridad, cada florista realiza las acciones que considera más pertinentes para no sufrir ningún accidente en su jornada laboral.

○ *SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS*

El producto que nos ocupa viene tratado en explotaciones agrarias con herbicidas, fungicidas, insecticidas, abonos y demás productos necesarios para asegurar su calidad, por lo que no es apto para el consumo humano.

Así mismo todos los productos utilizados para su cultivo cumplen con la normativa pertinente, tanto estatal como europea, para no dañar el medio ambiente.

### **3.3 Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)**

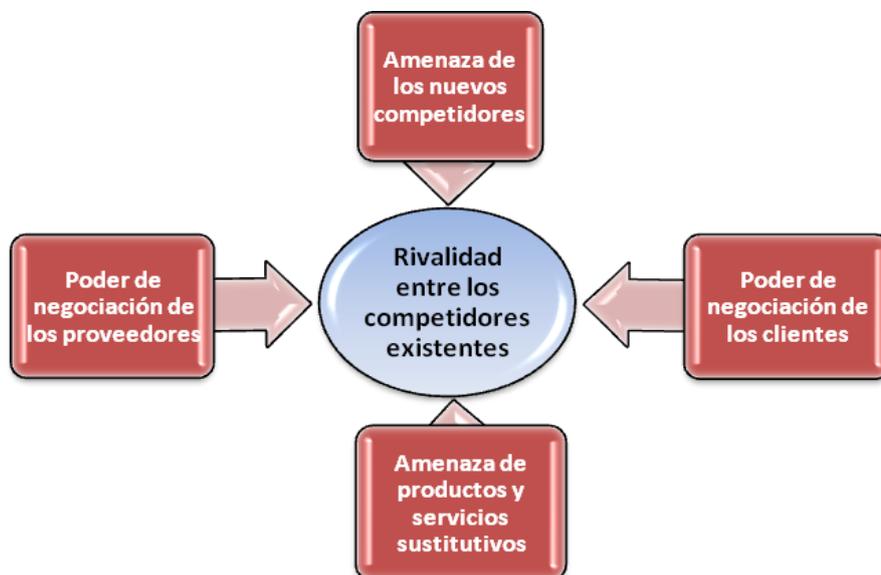
Para el análisis del microentorno se empleara el modelo de Las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por Michel Porter en 1979, es un modelo dinámico el cual permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Este modelo útil para identificar las fuentes de la competencia en un mercado, sector o industria.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento

Las cinco fuerzas consideradas son:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos
- Rivalidad entre competidores

**Figura 16: Las cinco Fuerzas Competitivas**



*Fuente: Johnson, 2006*

### **A. Poder de negociación de los clientes**

El sector que ocupa es muy competitivo, puesto que existen muchas floristerías a las que el cliente puede acudir, es por esto mismo que el cliente busca siempre el mejor precio comparando las distintas posibilidades.

La floristería Tornasol dispone una gran selección de productos y servicios que hacen que el cliente no tenga un poder de negociación elevado, puesto que por lo general los precios se encuentran en la media del mercado, e incluso podría considerarse una floristería económica.

Con lo expuesto anteriormente, se debe de tener en consideración una excepción, ya que, colectivos como pueden ser fallas, cofradías o asociaciones similares, pueden considerarse con un elevado poder de negociación, pues las cantidades compradas por las mismas suponen un gran volumen de ingresos en el computo de ingresos anual de la floristería, y siendo ellos concedores de dicho dato, persiguen la consecución del mejor precio para trabajar con una floristería, provocando así un ajuste de precios considerable sobre el establecido en el punto de venta.

Otra ventaja respecto a otras floristerías, es que los productos son realizados artesanalmente, cada florista es un artista, por lo que dependerá del gusto del cliente el que prefieran comprar en la floristería Tornasol antes que en otras floristerías, con independencia del precio.

Los clientes habituales de la Floristería Tornasol son:

- El cliente ocasional en momentos puntuales.
- El cliente individual fijo durante todo el año
- Empresas y asociaciones como:
  - a) Camping La Pirámide
  - b) Ayuntamiento de Alaquas.
  - c) Falla Avenida Miguel Hernández
  - d) Falla Vicente Andrés Estelles
  - e) Falla Bonavista
  - f) Falla Plaza La Libertad
  - g) Asociación Cultural Andaluza de Aldaya
  - h) Asociación Cultural Andaluza Alaquas
  - i) F.E.C.A (Federación de entidades Culturales Andaluzas).
  - j) Colegio Internacional de Levante

Entre otros...

### **B. Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, es muy elevado, aunque deben hacerse algunas distinciones.

La floristería Tornasol tiene dos tipos de proveedores:

- El proveedor “agricultor”, es decir aquel que produce individualmente y a pequeña escala el producto a vender, sin importar ni exportar ningún tipo de producto, enfocado

siempre a ventas en pequeño comercio, abasteciendo directamente y únicamente a floristerías.

Este tipo de proveedor tiene poco poder de negociación, ya que trabaja a precios muy bajos y el margen de beneficios es muy pequeño, en cambio sus ventas son elevadas ya que el producto es de calidad.

- Proveedor mayorista, por lo general este tipo de proveedor se constituye como una sociedad mercantil.

Posee producción propia de productos para la venta al por mayor y para la exportación, también realiza importación de las distintas variedades de flores y plantas que no pueden ser cultivadas en territorio español por sus necesidades climatológicas.

El poder de negociación de dicho proveedor es mucho más elevado con respecto al agricultor, ya que poseen más productos, márgenes de beneficios más elevados, siempre ofrecen posibilidad de negociación sobre el precio del producto dependiendo de la cantidad comprada.

Los proveedores habituales de la Floristería Tornasol son:

- Varios agricultores que sitúan su punto de venta en mercavalencia
- Producciones La Foya S.L
- Verd natura Levante S.L
- Onsesa S.L
- Arcoflor S.L
- Ideal Flor S.A
- Lara Sureste S.L
- Flores El Calé S.L

Entre otros...

### **C. Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Aunque pueda parecer una contradicción, ya que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la floristería Tornasol no se encuentra amenazada por la entrada de nuevos competidores.

Dicha afirmación viene dada por los siguientes factores que hacen que sean negocios diferenciados dentro del mismo sector.

- Es un mercado en el que no existen barreras legales de entrada, es decir posee la sencillez de un pequeño negocio, pero por otro lado sí que existen barreras de entrada en cuanto a la nueva apertura de un negocio de estas características, ya que los clientes potenciales no confiarán en el trabajo realizado por una floristería hasta después de varias compras realizadas con resultado satisfactorio.
- Puesto que cada floristería se distingue por el arte aplicado a sus trabajos realizados, las diferencias entre ellas serán muy significativas, con independencia de que los precios sean similares.
- Es necesaria una experiencia previa además de la formación existente, que consiste en 3 años de estudios. Habitualmente las floristerías son negocios que pasan de generación en generación, y este hecho provoca una distinción más elevada entre distintos competidores. La floristería Tornasol es ya la tercera generación de floristas, por lo que le precede una experiencia que la avala.

#### **D. Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

En el sector que se trata existen productos sustitutivos a ciertos niveles, es decir, la flor natural y el trabajo realizado con ella no puede ser sustituido por otra, pero como ya se ha comentado en varias ocasiones, las flores pueden considerarse un producto de lujo, y el cliente siempre puede sustituirlo por otro producto más útil.

Por otro lado un producto sustitutivo que si que resulta una amenaza para la Floristeria Tornasol y para otras, es la flor de tela importada de China y de muy mala calidad, normalmente una floristería no trabaja dicho producto, pero el cliente que no desea tener un gasto elevado busca este tipo de producto para satisfacer sus necesidades sin importarle que sea de mala calidad.

#### **E. Rivalidad entre competidores**

El sector que se trata es un sector en el que no existe mucha rivalidad entre competidores, se valora mucho el arte del propio florista y la calidad del producto, pese a que no existen elevadas barreras de entrada y puede ser relativamente sencillo posicionarse en el mercado, cada floristería tiene su toque personal que la hacen diferente al resto y poseen su clientela propia y fiel.

La Floristería Tornasol tiene competidores próximos pero no se consideran rivales pues cada uno abarca un mercado distinto al que cubre sus necesidades.

Por otro lado cuenta con 15 años de experiencia desde que abriera sus puertas, y varias generaciones de floristas en la familia que hacen del trabajo de vender flores un arte

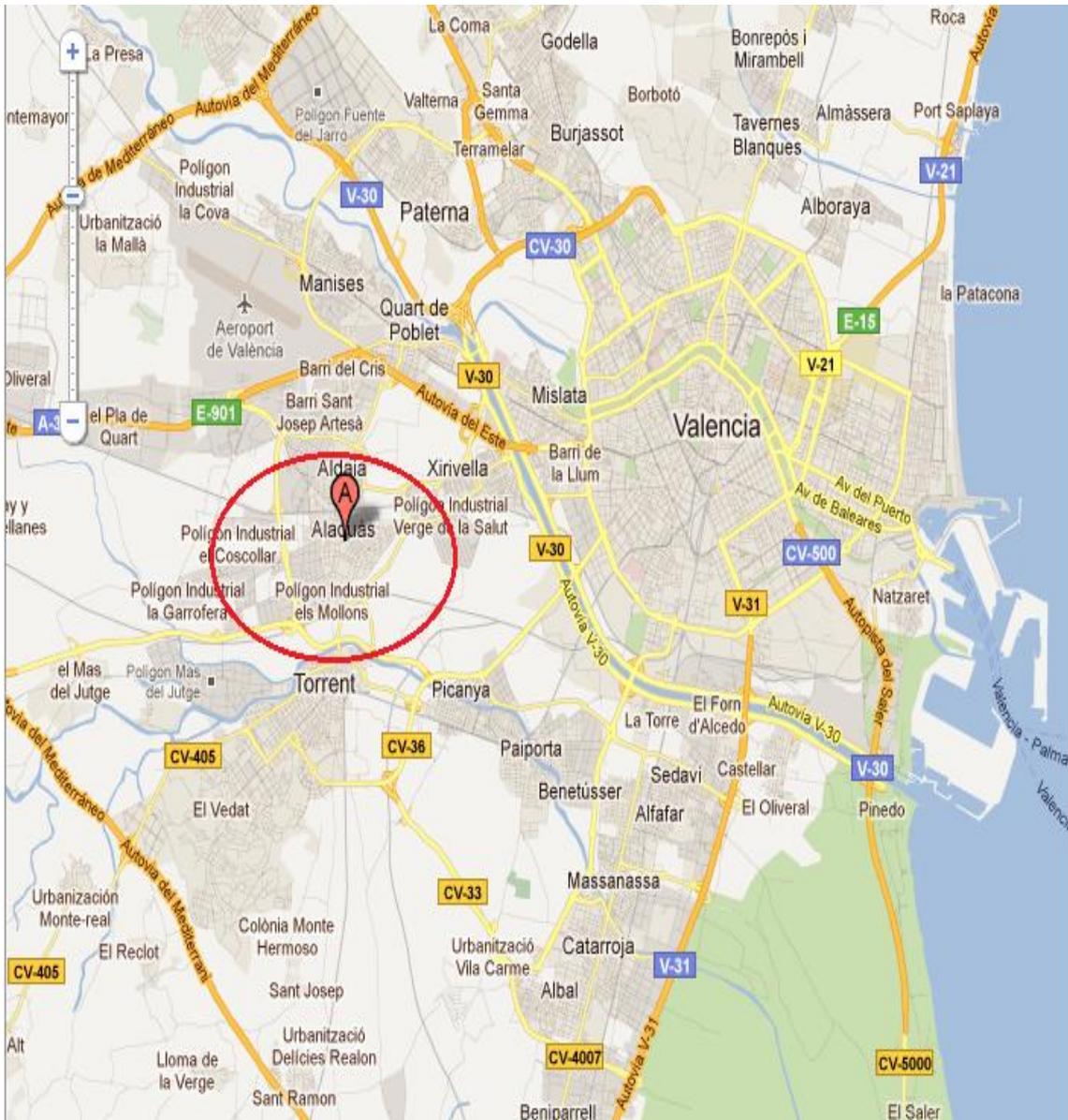
### **3.4 Análisis de la competencia**

En este apartado se analizarán los principales competidores de la Floristería Tornasol, observando su actuación en el mercado e intentando obtener un diagnóstico de los mismos analizando los puntos fuertes y puntos débiles de cada uno.

Para la Floristería Tornasol, los competidores más directos serán los situados cerca de su centro de trabajo, puesto que la misma ejerce su actividad en Alaquas, un pueblo situado aproximadamente 5 km de la ciudad de Valencia, en primera instancia tomaremos como competidores principales a las floristerías situadas en la misma población, ya que las situadas en la ciudad de Valencia poseen una clientela más cercana a su centro de actividad.

A continuación se muestra un plano de situación de Alaquas respecto de la ciudad de Valencia, pudiendo observarse la distancia a la misma.

Figura 17: Plano de localización de Alaquas



Fuente: Google maps, [2012]

Así mismo se muestra un plano de la población de Alaquas indicando las floristerías existentes en el momento actual, y señalando la más cercana del pueblo colindante.

Figura 18: Mapa de localización de la Floristería Tornasol y de sus competidores



Fuente: Google maps, [2012]

En el plano anterior se ha señalado de color verde las principales vías principales de Alaquàs.

La Floristería Tornasol está situada en la avenida Pablo Iglesias n°:2, dicha avenida cruza Alaquàs desde los dos pueblos colindantes, es decir de Xirivella a Torrent, es una vía muy utilizada para atravesar la población por lo que la floristería tiene acceso a muchos más clientes

ocasionales que las que están situadas en vías secundarias como puede ser, la floristería González o Tot flor.

De todas las floristerías situadas en Alaquas, el competidor más directo de Tornasol es la floristería Azalea, ya que es una floristería que cuenta con veinte años de trayectoria profesional, aproximadamente, por lo que su personal está muy cualificado.

Se le considera el competidor más directo porque las cuotas de mercado que alcanza la Floristería Azalea y la Floristería Tornasol son muy similares, es decir, entre las dos floristerías alcanzan más del 65% de mercado existente en Alaquas.

### **3.5 Epílogo**

En el artículo que precede, se ha analizado en profundidad tanto el macroentorno como el microntorno de la Floristería Tornasol, con el objeto de poder determinar el estado de ambos con respecto a la floristería.

Mediante el análisis de PESTEL se ha estudiado el macroentorno, con el que se ha obtenido una serie de conclusiones, tales como que el País atraviesa una situación económica difícil, situación que provoca grandes cambios en el estilo de vida de las personas, y que en conjunto reducen el gasto en flores o productos de decoración. Del mismo modo se ha podido comprobar que es un sector que está en constante desarrollo, innovando para conseguir productos más atractivos.

Para el estudio del microentorno se han analizado las 5 Fuerzas de Porter, obteniendo así que la Floristería Tornasol no debe preocuparse en exceso por la amenaza de nuevos competidores, así como por la competencia, ya que la floristería objeto de estudio posee la mayor cuota de mercado, con respecto a sus competidores, dentro de la población donde se encuentra ubicada, y además es la floristería mejor situada dentro del radio de venta de la población

# 4. ANALISIS DE OPERACIONES

- 4.1    Introducción**
- 4.2    Localización**
- 4.3    Distribución en planta**
- 4.4    Flujos de operaciones**
- 4.5    Epílogo**

## **4. ANÁLISIS DE OPERACIONES**

### **4.1 Introducción**

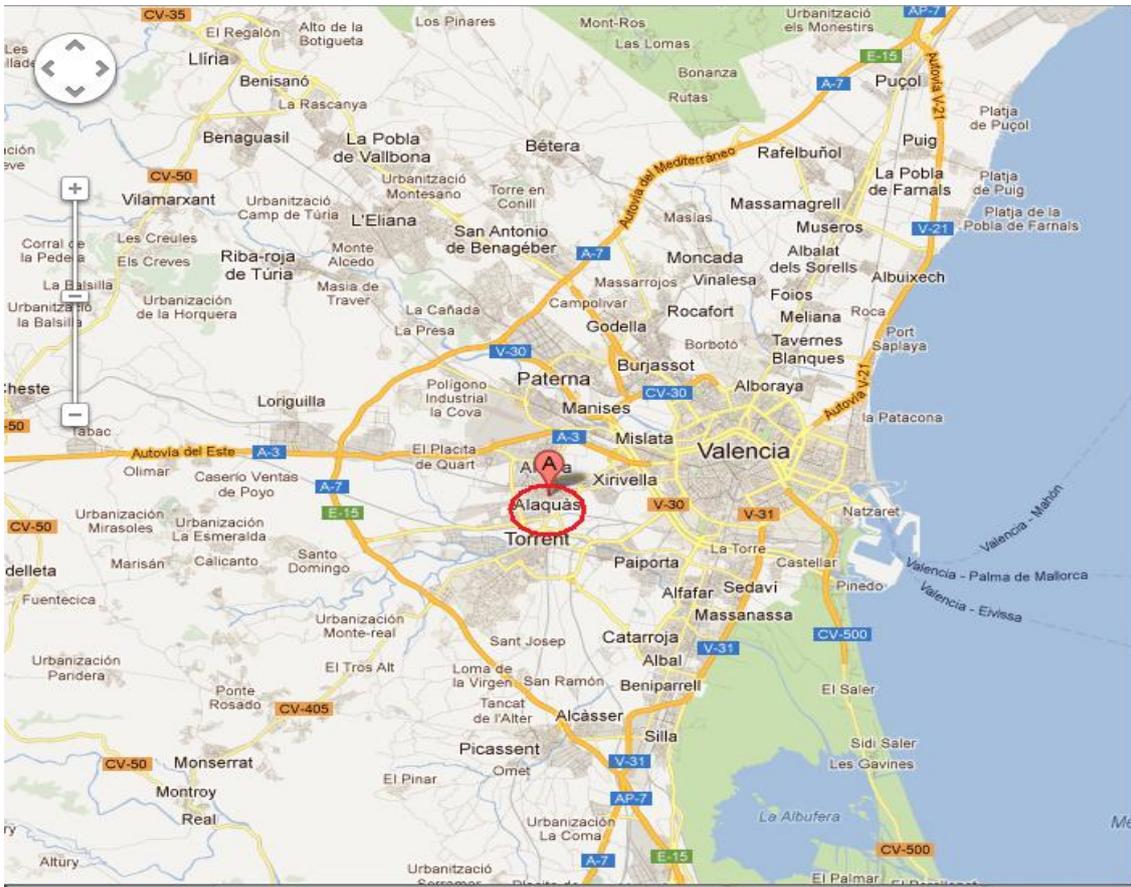
A continuación, a partir de la diferenciación de los distintos productos que se ofrecen en la el punto de venta, se analizaran las diferentes operaciones que se realizan en la floristería tornasol, desde la recolección de la flor cortada, pasando por la entrada de materias primas en el lugar de confección y finalizando con la venta del producto final al cliente.

### **4.2 Localización**

La Floristería Tornasol se encuentra ubicada en Alaquas, que es un municipio de la Comunidad Valenciana, España. Perteneciente a la provincia de Valencia, situado en la zona oeste del área metropolitana de Valencia, en la comarca de la Huerta Oeste.

Con 3,9 km<sup>2</sup> de extensión, se localiza en la Huerta de Valencia, a 7 km al oeste de la capital provincial y perteneciente a la comarca de la Huerta Sur. Limita al norte y al oeste con el municipio de Aldaya, y al Sur con el de Torrente y el de Picaña, y finalmente al Este con el de Chirivella.

Figura 19: Mapa de localización de Alaquàs con respecto a la ciudad de Valencia



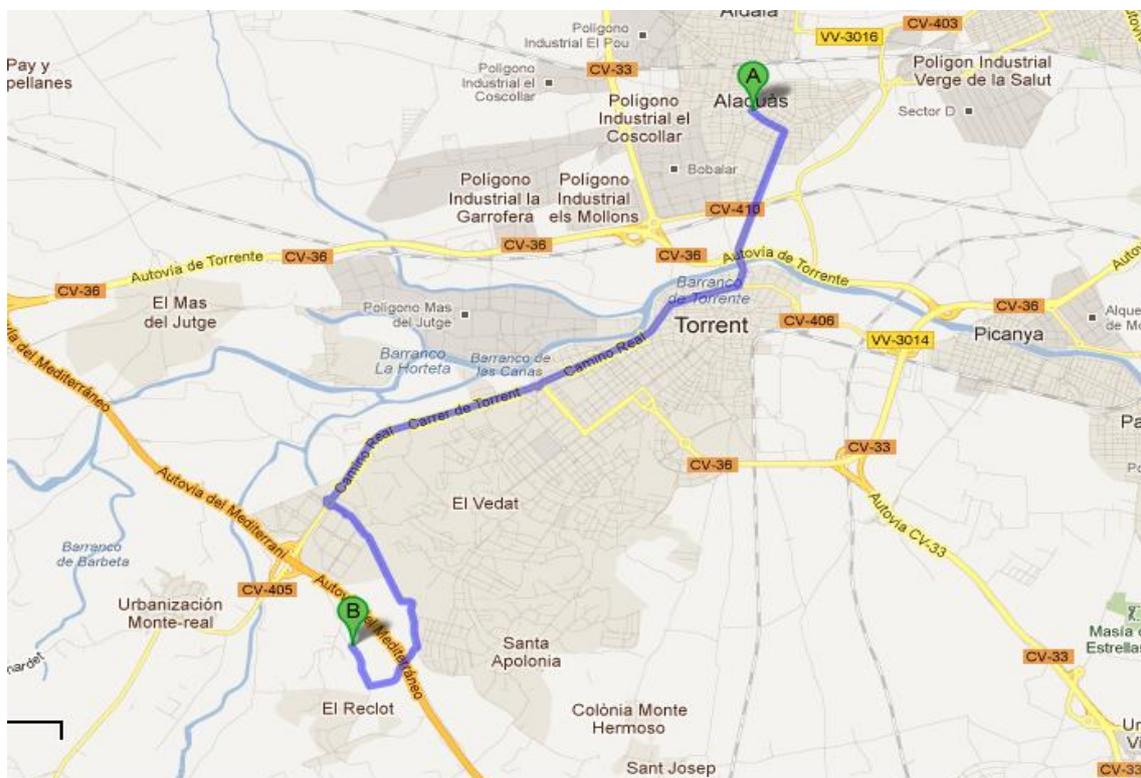
Fuente: Google maps, [2012]

Dentro de la localización se debe señalar los distintos puntos de donde se obtienen las materias primas para los procesos de producción.

En primer lugar, puesto que en la floristería Tornasol son productores de flor cortada, se debe apuntar la localización de los terrenos donde se cultivan dichas flores.

La explotación agraria se encuentra situada en la ciudad de Torrent, en la Urbanización El Vedat, en La Partida de Morredondo, a unos 10 km del punto de venta.

**Figura 20: Mapa de localización de la floristería con respecto a la explotación agraria**



*Fuente: Google maps, [2012]*

En dicha explotación se cultivan distintos tipos de flores que posteriormente serán vendidas en la floristería

### **4.3 Distribución en planta.**

La actividad que realiza la Floristería Tornasol consiste en la producción y venta de distintos productos de derivados del campo, como flores y plantas, asimismo realiza la venta de artículos de decoración así como flores de tela, jarrones, plantas artificiales...

Para distinguir los distintos procesos de producción y así realizar una ordenación correcta de los mismos, se van a definir los distintos productos.

Producto: según el diccionario de la Real Academia Española, el producto viene definido por la cosa producida.

Así bien en la floristería se distinguen los siguientes productos:

- Diferentes variedades de flor cortada natural sin modificaciones. Como pueden ser:
  - ◆ Gerberas
  - ◆ Rosas
  - ◆ Claveles
  - ◆ Margaritas
  - ◆ Lilioms en sus diferentes variedades
  - ◆ Tulipanes
  - ◆ Orquídeas cimbidyum y minicimbidyum
  - ◆ Gladiolos
  - ◆ Anthurium
  - ◆ Y más, según temporada....
- Ramos o centros elaborados de flor natural cortada.
- Plantas ornamentales como:
  - ◆ Planta de orquídeas Phalaenopsis
  - ◆ Planta de Anthurium
  - ◆ Fotos
  - ◆ Kalanchoe
  - ◆ Y distintas variedades, dependiendo siempre de la temporada
- Centros preparados de plantas ornamentales
- Arreglos florales de decoración, compuestos por flor artificial

Así pues, para los distintos productos se realiza un proceso distinto, por lo que tienen diferente distribución en planta.

1. Flor cortada:

Puesto que en la floristería Tornasol son productores de flor natural, la distribución en planta de la misma se encuentra ubicada inicialmente en la explotación agraria. Siendo posteriormente el producto, trasladado al punto de venta donde se produce el producto final con su proceso de distribución en planta.

La misma se puede definir como distribución en planta por proceso o tipo taller, ya que se agrupan el equipo o las funciones similares, y de acuerdo con la secuencia de operaciones establecida, una parte del producto pasa de un área a otra, donde se ubican las máquinas adecuadas para cada operación.

El caso que ocupa el proceso comienza con la producción agraria con la recolecta de la producción floral, pasando al punto de cortado empaquetado y puesta a punto para su distribución.

**Figura 21: Explotación agraria propiedad de la Floristería Tornasol, plantación de gerberas**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

**Figura 22: Zona de trabajo situada en la explotación agraria**

**Figura 23: Gerberas empaquetadas y preparadas para su venta**



*Fuente: Elaboración propia, 2012*

En las imágenes anteriores se muestra el punto de selección y empaquetado de las flores para su distribución.

En la Floristería Tornasol son productores durante todo el año de gerberas y según estacionalidades de gladiolos, margarita y diferentes variedades puntuales, por lo que el proceso de producción se aplica a todo el producto cultivado.

2. Ramos o centros elaborados de flor natural cortada, así como de plantas ornamentales y flor artificial:

La siguiente distribución en planta se generaliza para los distintos productos ofertados en la floristería, ya que el proceso de preparación del producto final es el mismo pero con diferentes materias primas.

Para dichos productos, la distribución en planta se considera, como sucede para la flor cortada, como distribución en planta por proceso o tipo taller.

El proceso comienza en la compra al proveedor, es decir, en mercavalencia, punto de venta más importante para muchos mayoristas, directamente en los almacenes de productores mayoristas o compra directa a comerciales del sector. Desde este punto la materia prima es trasladada al punto de confección, la floristería en el caso que nos ocupa.

**Figura 24: Mercavalencia un día de mercado**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

La imagen muestra a floristas proveyéndose de flor cortada en el mercaflor, Mercavalencia.

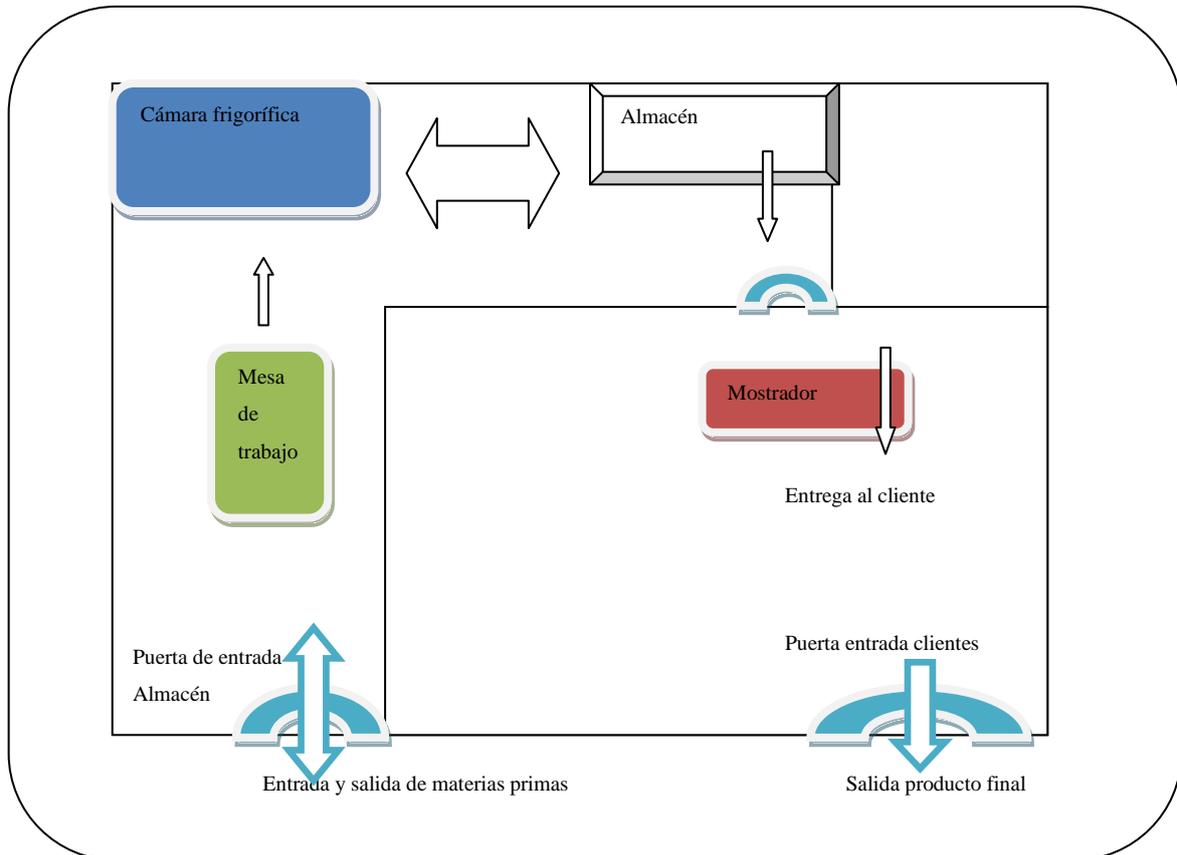
Una vez el producto se encuentra en el lugar de elaboración, es almacenado, en el caso de la flor natural cortada, es puesta en agua y se almacena en cámaras frigoríficas para garantizar su duración.

Después de su correcto almacenamiento, se pasa al proceso de confección del trabajo, para el mismo existen 2 opciones:

- Si se realiza en flor artificial, lo más habitual es la confección del arreglo floral, para que el cliente pueda elegir directamente el trabajo más acorde a sus necesidades, no obstante cabe la posibilidad de realización de arreglos florales por encargo según petición del cliente.
- Si se realiza en flor natural, para poder proporcionar siempre el producto más fresco, se realiza según encargo del cliente, y la mayor parte de las veces en el momento de la venta, para que el cliente pueda observar en todo momento el proceso de elaboración del arreglo floral.

En la floristería Tornasol la planta se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Figura 25: Distribución del establecimiento, Floristería Tornasol**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

#### 4.4 Flujos de operaciones.

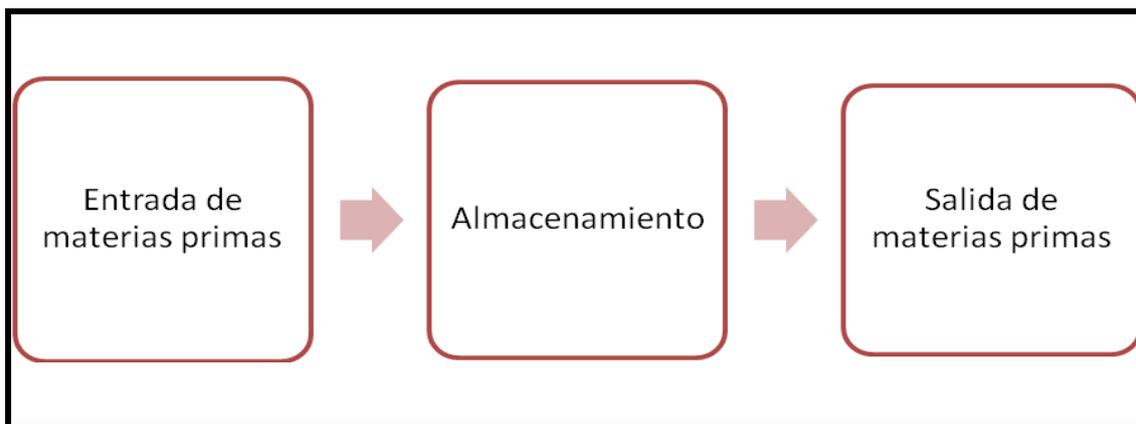
En cualquier empresa se sigue una secuencia de operaciones para la obtención del producto final.

El negocio que nos ocupa se articula en las siguientes operaciones básicas: compra, recepción, almacenamiento y gestión de materias primas, preparación de las mismas, realización de arreglos florales según pedido de los clientes, entrega y cobro.

Así pues se distingue entre las operaciones de gestión del almacén y la gestión de mostrador.

- **Gestión de almacén:** Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes, en el que los productos deben estar disponibles y accesibles para su utilización. La gestión del mismo es muy sencilla, entra la materia prima, se almacena y sale para su utilización en el producto final.

**Figura 26: Modelo de datos de un almacén**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

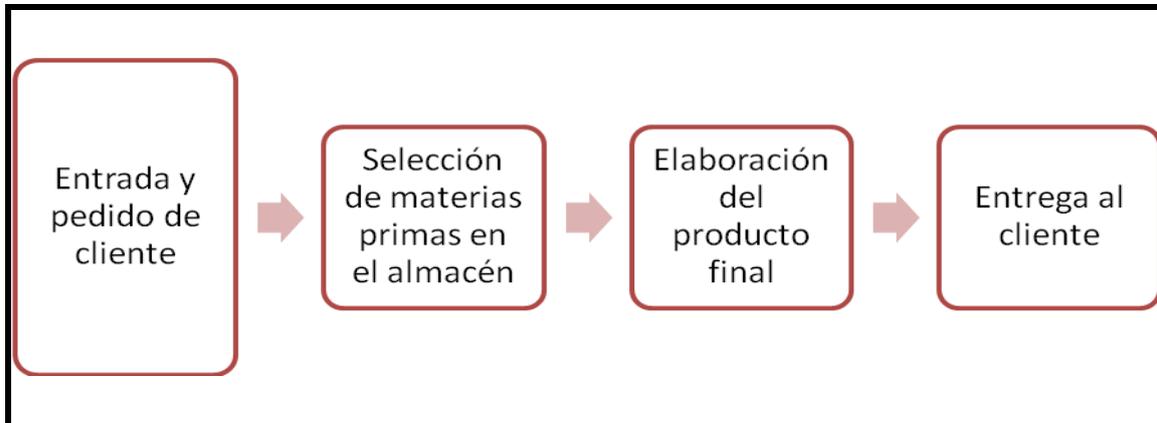
Para la gestión de almacén, los trabajadores de la floristería tornasol deben realizar compras de distintas materias primas, tanto naturales como artificiales, una vez las mismas llegan a las instalaciones, el operario se encarga de la recepción de las mismas, a partir de este momento, si se trata de flor natural, las organiza según clases, pone las flores en recipientes con agua y se almacenan en la cámara frigorífica para ser conservadas hasta su venta.

Si por el contrario se trata de flor artificial, ya sea flor seca o de tela, se recepciona, es etiquetada con su precio y se distribuye según necesidades, es decir o se almacena o se pone de exposición en la floristería para su posterior venta.

Una vez finaliza las mencionadas operaciones, las materias primas ya están disponibles para su posterior utilización en la gestión de mostrador.

- **Gestión de mostrador:** Cuando un cliente entra en la floristería habitualmente se dirige al mostrador, en el mismo solicita el producto el cual es elaborado por el dependiente y entregado posteriormente. Dicho proceso se organiza de la siguiente forma.

**Figura 27: Modelo de datos de un mostrador**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

En la gestión de mostrador es muy importante que la gestión de almacén se haya realizado correctamente, ya que dependerá de la misma que el trabajo se realice con mayor celeridad.

Se ha realizado un modelado de datos, pues el modelado de procesos es una técnica para desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en el.

Cuando un proceso es modelado, con la ayuda de una representación gráfica, puede apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre dichas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos.

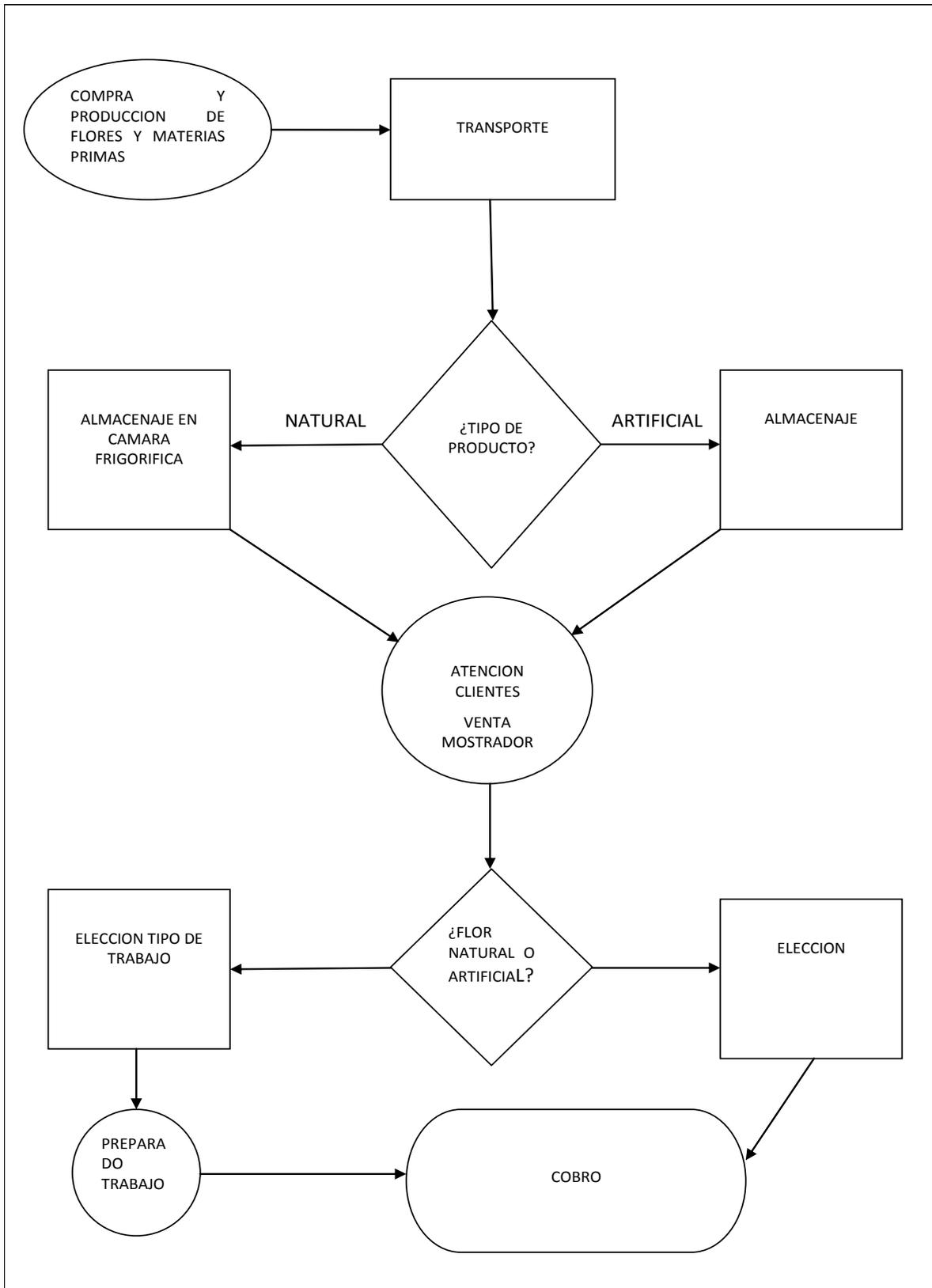
Es por ello que se va a proceder a diagramar las operaciones con un diagrama de flujo de operaciones, pudiendo así visualizar gráficamente todas las operaciones comprendidas en una floristería.

En la imagen que se muestra a continuación se ha realizado un diagramado de las operaciones realizadas en una floristería, desde la entrada de las materias primas, hasta la salida del cliente con la compra realizada.

Cabe destacar que cada actividad expuesta en el diagrama, poseen su propio flujo de operaciones, es decir las actividades de transporte, almacenaje y elección del trabajo, se podrían

diagramar también de manera independiente, es por eso que anteriormente se ha realizado el mismo sobre las operaciones de almacenaje y venta de mostrador.

Figura 28: Diagrama de flujos de operaciones



Fuente: Elaboración propia, [2012]

## **4.5 Epílogo**

En el capítulo que nos ocupa se ha ahondado en el funcionamiento de la Floristería Tornasol, examinando su localización, su distribución en planta y su flujo de operaciones.

Tras todo su estudio, se ha obtenido que la floristería se encuentra muy bien ubicada, pues se encuentra muy cerca de la capital pudiendo así captar más cantidad y variedad de clientes. Así mismo posee la plantación de flores ubicada a pocos km de la floristería, lo que favorece su autoabastecimiento.

Por otro lado, posee una distribución en planta muy estructurada, con tareas muy definidas, ayudando así a la realización de un trabajo ágil y rápido.

El último punto estudiado ha sido el flujo de operaciones, donde a través de un diagrama de flujos ha sido posible observar todo el proceso de producción del producto final desde la entrada de la materia prima a la floristería, hasta la salida del cliente con el producto final.



# **5. ANALISIS ORGANIZATIVO Y RRHH**

- 5.1    Introducción**
- 5.2    Misión / Visión / Valores**
- 5.3    Forma Jurídica**
- 5.4    Organigrama**
- 5.5    Análisis y descripción de puestos de trabajo.**
- 5.6    Epílogo**

## **5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y RRHH**

### **5.1 Introducción**

La floristería objeto de análisis se trata de una empresa familiar, motivo por el cual el ejercicio de su actividad va siempre destinado a mantener la satisfacción de los clientes consiguiendo así una fidelización de los mismos.

En este punto se analizará la misión, visión y valores de la empresa así como su forma jurídica, teniendo en cuenta los factores que influyen en los mismos. Mediante la misión y la visión se tratará de establecer la esencia del negocio y las metas, y mediante los valores se observará las bases que se poseen para poder conseguir sus objetivos.

Por otro lado se analizará el organigrama de la empresa y los puestos de trabajo, pues es importante en toda empresa la definición de roles dentro de la misma y una ubicación clara de cada empleado, con independencia de que se trate de una empresa familiar como se ha mencionado anteriormente.

### **5.2 Misión / Visión / Valores**

A partir del análisis de la misión, visión y valores de la Floristería Tornasol se podrá conocer el negocio con mayor profundidad, observando su razón de ser, sus aspiraciones y sus principios para la consecución de sus objetivos.

- **MISION**

Realización de decoración de interiores, arreglos decorativos de bodas con todos sus complementos, creación de detalles florales para regalo, centros fúnebres y demás variedad de arreglos florales, siempre inspirando la confianza necesaria al cliente y buscando su satisfacción.

La floristería Tornasol busca una diferenciación de sus competidores más cercanos desarrollando una política orientada al cliente, con flor natural cortada de gran calidad, trabajadores formados y con amplios conocimientos en el sector.

- **VISION**

La floristería objeto de estudio busca un reconocimiento y reputación a nivel local e incluso autonómico, siendo una floristería con una amplia experiencia que la avala, un material de calidad, expertos floristas que asesoran y orientan siempre ayudando a su cliente y buscando su máxima satisfacción.

- **VALORES**

- Experiencia
- Innovación
- Creatividad
- Orientación al cliente
- Gran calidad de productos y servicios
- Integridad/honestidad en relación de clientes/proveedores/sociedad
- Competitividad

### **5.3 Forma Jurídica.**

En la actualidad el titular de la Floristería Tornasol es un empresario individual, autónomo, encontrándose incluido en el régimen de estimación objetiva (módulos), así mismo tres de sus hijos trabajan en el establecimiento como autónomos colaboradores.

La Floristería Tornasol abrió sus puertas en el año 1993, la titular de la misma provenía de una segunda generación de floristas, siendo su padre el primer florista en el municipio colindante, Torrent, en los años cincuenta, por lo que a la fecha de apertura de la floristería su titular contaba con muchos años de experiencia que la avalaban como profesional del sector.

En el año 1998 falleció la titular de la floristería, por lo que su marido y sus hijos, una tercera generación de floristas, siguieron con el negocio familiar.

El régimen fiscal al que se encuentra acogido el empresario es, como se ha comentado anteriormente, Estimación Objetiva, el cual en una actividad empresarial destaca por ser voluntario, y susceptible de renuncia por el contribuyente, que pretende una simplificación en las normas que determinan el rendimiento neto, y que no exige contabilidad.

En este régimen el rendimiento neto de la actividad no se calcula como en el régimen de estimación directa por diferencia entre ingresos y gastos, sino que los ingresos van a determinarse por aplicación de unas unidades objetivas previamente determinadas, (como por ejemplo el número de personal remunerado y no remunerado en la floristería una bar, energía eléctrica consumida, etc.), cuya nota común es que son elementos indicadores del funcionamiento de una actividad. A cada unidad o módulo establecido se le asigna una cantidad en unidades monetarias, que va a determinar los ingresos computables, independientemente de la facturación o la cifra de ingresos real.

En lo que se refiere a los gastos deducibles, éstos se encuentran tasados y se encuentran especificados en la Ley y Reglamento del Impuesto, y Orden Ministerial que regulan este régimen.

Los contribuyentes que pueden acogerse a este régimen son los siguientes:

- Personas físicas que desarrollen alguna de las actividades sometidas a este régimen y que aparecen en la Orden ministerial antes mencionada.
- Que no se encuentre excluido de la aplicación de este régimen, por otras circunstancias que se expondrán a continuación.
- Que no haya renunciado a la aplicación de este régimen.
- Que el volumen de ingresos íntegros del contribuyente en el año inmediato anterior no supere las siguientes cantidades:
  - Para el conjunto de actividades económicas, 450.000 €.
  - Para el conjunto de actividades agrícolas y ganaderas 300.000 €.

## 5.4 Organigrama.

Es la representación gráfica de las tareas del negocio, de los responsables que realizan el trabajo y en líneas generales de los departamentos que hay en una empresa.

La elaboración de un organigrama se rige por los siguientes principios:

- Principio de Jerarquía, o principio por el cual el organigrama establece la cadena de mando de las diferentes personas de una empresa o de los diferentes departamentos
- Principio de Organización, todo organigramas refleja una distribución de espacio físico o de personas dentro de una empresa.
- Principio de Distribución de tareas, el organigrama es aprovechado para saber que tarea tiene asignada una determinada persona dentro de la organización empresarial.

Como se ha mencionado anteriormente la Floristería Tornasol se trata de un negocio familiar, en el que ejercen la actividad empresarial el padre de la familia y 3 de sus hijos, así pues a continuación se desarrolla el organigrama de la empresa.

**Figura 29: Organigrama Floristería Tornasol**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

Independientemente de las funciones claras y definidas en el organigrama, todos ellos se hacen cargo de la tienda, Jose Moret Iborra se encarga de cultivar flor cortada así como gestionar la economía de la misma.

Del mismo modo los tres hijos son autónomos colaboradores que cuidan del negocio familiar, siguiendo con una tercera generación de floristas, abogando por la calidad del producto ofertado y una gran satisfacción del cliente, realizando todos ellos trabajos profesionales en la floristería.

### **5.5 Análisis y descripción de puestos de trabajo.**

Para poder entender mejor el organigrama expuesto en el punto anterior, se muestra a continuación un análisis así como una descripción de los puestos de trabajo y tareas ejercidas en la empresa.

En la Floristería Tornasol existen 5 puestos de trabajo definidos claramente:

- Jefe.
- Responsable de compras/ventas.
- Responsable de mantenimiento.
- Responsable de almacén.
- Dependiente

**Jefe:** Es el titular de la Floristería, es el responsable de la gestión contable de la misma, administrando los ingresos y gastos para garantizar un correcto funcionamiento de la economía empresarial.

Así mismo es el encargado de la producción de flor cortada en la finca, así como del aprovisionamiento proveniente de la misma.

**Responsable de compras:** es el encargado de toda la gestión logística de la floristería, su función es estudiar el mercado con el fin de realizar compras de materias primas que cubran las necesidades del cliente, controlando es stock existente en la floristería y las ventas previstas.

**Responsable de mantenimiento:** la función dentro de dicho puesto de trabajo consiste en asegurar el correcto funcionamiento de la infraestructura física, asegurar las condiciones de funcionalidad, seguridad e higiene del establecimiento, realizando tareas de limpieza del local.

**Responsable de almacén y reposición:** en una floristería la gestión del almacén es muy importante, el responsable del mismo se encarga de reportar al responsable de compras la información necesaria referente al stock real de la empresa en el momento de la compra de nuevas materias primas, además se encarga de mantener, tanto el almacén de flor artificial como la cámara frigorífica de flor natural, organizado para que en el momento de necesitar algún artículo se pueda localizar rápidamente.

Por último realiza funciones de reposición en el establecimiento, abasteciendo el punto de venta de productos almacenados para su venta.

**Dependiente:** tiene por cometido la atención a los clientes y venta de productos en las tiendas, al mismo tiempo, informa al responsable de almacén y reposición de las necesidades en el punto de venta para poder realizar correctamente su función.

## **5.6 Epílogo**

Llegados a este punto, el propietario de la Floristería Tornasol, ha mostrado la estructura interna y diferenciada de la misma, exponiendo la misión, visión y los valores de la floristería, así como su la forma jurídica en la cual se encuentra englobado y la definición de todos los puestos de trabajo.

La misión de la floristería es sobre todo la venta de productos florales, así como artículos decorativos, buscando una clara diferenciación con sus competidores y trabajando con una política de orientación al cliente, su visión es el crecimiento del sector, con la finalidad de obtener un cierto grado de reconocimiento. Por último posee valores muy marcados que le ayudan en todo su desarrollo.

En cuanto a la forma jurídica, José Moret Iborra, el propietario de la Floristería Tornasol, es un empresario autónomo, englobado en el régimen fiscal de estimación objetiva.

La última información obtenida es referente a los puestos de trabajo, donde cada uno de los trabajadores, que a su vez son los hijos del propietario, posee un puesto definido y sus tareas están claramente diferenciadas.



# **6. ANÁLISIS ECONOMICO- FINANCIERO**

- 6.1    Introducción**
- 6.2    Balances previsionales**
- 6.3    Cuentas de resultados previsionales**
- 6.4    Ratios /Sector**
- 6.5    Flujos Caja/ Rotación**
- 6.6    Epílogo**

## **6. ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO**

Para realizar un correcto análisis económico-financiero de la empresa objeto de estudio, se debe analizar el balance contable, a partir del cual se estudiarán los estados financieros, y permitirá evaluar la situación de la empresa desde diversos ángulos. En el momento de sacar conclusiones se deberá tener en cuenta el sector en el que opera y sus particularidades, tales como el tamaño y la zona geográfica de la empresa.

Se va a proceder a analizar los balances de situación y las cuentas de pérdidas y ganancias de 3 años consecutivos, con el fin de obtener una perspectiva de la situación real de la empresa, sin posibilidad de confusión entre si es una situación excepcional o mantenida en el tiempo, así como si la empresa ha tomado alguna medida para revertir alguna circunstancia negativa

### **Consideraciones previas**

Cabe destacar, como se ha mencionado en varios puntos durante el análisis de la Floristería Tornasol, que la misma está constituida por una actividad incluida en el método fiscal de estimación objetiva, para el cual no es necesario la creación de los estados contables ni la presentación de los mismos ante el registro mercantil, por lo que no posee una contabilidad oficial, la única obligación contable que posee es la llevanza de un libro de ingresos y un libro de gastos, así como la conservación de facturas.

Es por ello que con la información obtenida a través del empresario se han creado unas cuentas para su análisis.

### **6.1 Introducción**

A continuación se va a proceder a analizar los datos económicos y financieros contenidos en los estados contables creados de la Floristería Tornasol durante los años 2009, 2010 y 2011, para evaluar así la posición económico-financiera que ha mantenido en dichos ejercicios económicos.

Con dicho análisis se pretende:

- Cuantificar con precisión los aspectos financieros de la empresa.
- Conocer los éxitos y problemas de la misma.
- Evaluar la gestión económico-financiera.
- Contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la empresa.
- Conocer el modo de la empresa para obtener y aplicar sus recursos.

En cualquier análisis de estados financieros es posible encontrar limitaciones para la total corrección del mismo, en el caso de la floristería han sido:

- Falta de una contabilidad oficial ajustada al PGC
- Datos simulados a la fecha de cierre del ejercicio económico.
- Posibles omisiones al ser una contabilidad creada para el estudio que nos ocupa.
- La información contable no contempla los efectos de las variaciones económicas.
- Dificultad en la obtención de datos sectoriales.

Para la realización del análisis de los estados contables se va a proceder a la aplicación de distintos métodos, los cuales permitirán visualizar claramente el análisis realizado y las conclusiones pertinentes:

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Cuentas de resultados
- Fondo de maniobra
- Ratios relevantes
- Flujos de caja

## **6.2 Balances previsionales**

La reforma contable aplicable a partir de 2008 hace del estudio patrimonial de la empresa una de las analíticas más clarificadoras, de las posibles, dentro de una analítica contable.

La propia reforma profundiza en un desglose detallado y sistematizado del patrimonio de la empresa, siendo el Balance de Situación, uno de los documentos representativos de las cuentas anuales, el que nos muestre la situación patrimonial de su empresa en un momento determinado en el tiempo, documento que es de obligada formalización a la finalización del ejercicio económico.

El hecho de que el Patrimonio Neto de la empresa venga presentado como una masa patrimonial independiente, busca mostrar "a las claras" la dimensión, solidez y fortaleza de su entidad.

El objeto del análisis patrimonial es destacar cuáles son las masas patrimoniales con mayor fuerza relativa en la estructura del Activo y Pasivo y Patrimonio neto, y la situación de la empresa a lo largo de los ejercicios económicos a analizar (2009,2010 y 2011).

El Balance es un documento contable que va a permitir conocer la situación financiera y económica de una empresa en un momento determinado del tiempo. El Balance está compuesto por dos masas patrimoniales diferenciadas a las que se denomina:

- **ACTIVO:** El activo está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. Dentro del Activo, se distingue entre Activo No Corriente y Activo Corriente.

El activo no corriente está compuesto por aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan en la empresa durante más de un año. Por el contrario, el activo corriente se compone por aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan menos de un año.

- **PASIVO:** El pasivo, está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros. Los recursos financieros del Pasivo son clasificados en función de su exigibilidad, diferenciando entre aquellos recursos que son propiedad de los titulares del Capital y por tanto no son exigibles (salvo reembolso de participaciones o distribución de las

Reservas), y aquellos otros recursos que son propiedad de terceras personas ajenas a la empresa, por tanto, son exigibles, y deben devolverse en un determinado momento. A su vez, dentro de los recursos ajenos o exigibles, diferenciaremos entre corriente y no corriente, en función de si el plazo en que deberá efectuarse el reembolso es inferior o superior al año.

- **PATRIMONIO NETO:** El patrimonio neto es la diferencia entre el Activo y el Pasivo de la empresa. Está formado por los Fondos Propios, los Ajustes por cambio de valor y las Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

Para realizar el análisis dinámico de la situación patrimonial de la Floristería Tornasol, se ha generado un balance de situación de la misma en cada ejercicio

A continuación se muestra el balance de situación de los tres años objeto de análisis:

**Tabla 9: Balance de situación 3 años**

<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	34.369,69	31.489,59	36.044,68
I. Inmovilizado Intangible	580,00	3.280,91	853,00
1. Desarrollo	0,00	1.213,96	0,00
5. Aplicaciones informáticas	580,00	2.066,95	853,00
II. Inmovilizado Material	33.789,69	28.208,68	35.191,68
1. Terrenos y construcciones	22.454,65	22.454,65	22.454,65
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11.335,04	5.754,03	12.737,03
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	179.512,48	242.477,86	311.057,34
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	45.739,61	56.839,44	71.049,30
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	92.767,56	129.537,50	165.665,38
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	83.356,68	119.080,97	139.524,06
3. Deudores varios	9.410,88	10.456,53	26.141,32
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	41.005,31	56.100,92	74.342,66
1. Tesorería	41.005,31	56.100,92	74.342,66
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>213.882,17</b>	<b>273.967,45</b>	<b>347.102,02</b>

*Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la floristería, [2012]*

<b>PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
A) PATRIMONIO NETO	44.714,11	64.527,29	54.163,75
A-1) Fondos Propios	44.714,11	64.527,29	54.163,75
I. Capital	38.767,98	38.767,98	38.767,98
1. Capital escriturado	38.767,98	38.767,98	38.767,98
III. Reservas	22.231,00	20.231,00	20.231,00
2. Otras reservas	22.231,00	20.231,00	20.231,00
VII. Resultado del ejercicio	-16.284,87	5.528,31	2.427,91
B) PASIVO NO CORRIENTE	47.133,52	33.666,90	41.833,62
I. Provisiones a largo plazo	1.000,00	1.000,00	1.000,00
4. Otras provisiones	1.000,00	1.000,00	1.000,00
II. Deudas a largo plazo	46.133,52	32.666,90	40.833,62
2. Deudas con entidades de crédito	46.133,52	32.666,90	40.833,62
C) PASIVO CORRIENTE	122.034,54	175.773,26	251.104,65
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	122.034,54	175.773,26	251.104,65
1. Proveedores	122.034,54	175.773,26	251.104,65
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>213.882,17</b>	<b>273.967,45</b>	<b>347.102,02</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la floristería, [2012]

Con un golpe de vista se puede señalar el punto más significativo del balance, siendo este la cuenta de resultados, ya que se aprecia como incremento del año 2009 al 2010, pero en el año 2011 la empresa ha tenido unas pérdidas muy elevadas, a continuación, a través de los análisis pertinentes se intentara obtener las circunstancias que preceden a dicho resultado.

**ANÁLISIS VERTICAL:**

El análisis vertical es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo están compuestos los estados contables. El objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, y de cada cuenta del pasivo dentro del total del pasivo.

**Tabla 10: Análisis Vertical global**

<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34.369,69</b>	<b>16,07</b>	<b>31.489,59</b>	<b>11,49</b>	<b>36.044,68</b>	<b>10,38</b>
I. Inmovilizado Intangible	580,00	0,27	3.280,91	1,20	853,00	0,25
1. Desarrollo	0,00		1.213,96		0,00	
5. Aplicaciones informáticas	580,00		2.066,95		853,00	
II. Inmovilizado Material	33.789,69	15,80	28.208,68	10,30	35.191,68	10,14
1. Terrenos y construcciones	22.454,65		22.454,65		22.454,65	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11.335,04		5.754,03		12.737,03	
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>179.512,48</b>	<b>83,93</b>	<b>242.477,86</b>	<b>88,51</b>	<b>311.057,34</b>	<b>89,62</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	45.739,61	21,39	56.839,44	20,75	71.049,30	20,47
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	92.767,56	43,37	129.537,50	47,28	165.665,38	47,73
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	83.356,68		119.080,97		139.524,06	
3. Deudores varios	9.410,88		10.456,53		26.141,32	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	41.005,31	19,17	56.100,92	20,48	74.342,66	21,42
1. Tesorería	41.005,31		56.100,92		74.342,66	
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>213.882,17</b>	<b>100,00</b>	<b>273.967,45</b>	<b>100,00</b>	<b>347.102,02</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la floristería, [2012]*

<b>PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>44.714,11</b>	<b>20,91</b>	<b>64.527,29</b>	<b>23,55</b>	<b>54.163,75</b>	<b>15,60</b>
A-1) Fondos Propios	44.714,11	20,91	64.527,29	23,55	54.163,75	15,60
I. Capital	38.767,98	18,13	38.767,98	14,15	38.767,98	11,17
1. Capital escriturado	38.767,98		38.767,98		38.767,98	
III. Reservas	22.231,00	10,39	20.231,00	7,38	20.231,00	5,83
2. Otras reservas	22.231,00		20.231,00		20.231,00	
V. Resultado de ejercicios anteriores	0		0		-7.263,14	2,09
VII. Resultado del ejercicio	-16.284,87	-7,61	5.528,31	2,02	2.427,91	0,70
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>47.133,52</b>	<b>22,04</b>	<b>33.666,90</b>	<b>12,29</b>	<b>41.833,62</b>	<b>12,05</b>
I. Provisiones a largo plazo	1.000,00	0,47	1.000,00	0,37	1.000,00	0,29
4. Otras provisiones	1.000,00		1.000,00		1.000,00	
II. Deudas a largo plazo	46.133,52	21,57	32.666,90	11,92	40.833,62	11,76
2. Deudas con entidades de crédito	46.133,52		32.666,90		40.833,62	
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>122.034,54</b>	<b>57,06</b>	<b>175.773,26</b>	<b>64,16</b>	<b>251.104,65</b>	<b>72,35</b>
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	122.034,54	57,06	175.773,26	64,16	251.104,65	72,35
1. Proveedores	122.034,54		175.773,26		251.104,65	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>213.882,17</b>	<b>100,00</b>	<b>273.967,45</b>	<b>100,00</b>	<b>347.102,02</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la floristería, [2012]

### Análisis vertical 2009

En cuanto a la estructura patrimonial que presenta su empresa, podemos establecer que la composición básica viene dada, para el ejercicio 2009, de la siguiente forma:

ACTIVO NO CORRIENTE: 10,38%

ACTIVO CORRIENTE: 89,62%

El activo no corriente se refiere al inmovilizado que posee la empresa, y el mismo comprende un 10,38% del total de bienes y derechos de la floristería, en este sentido el otro 89,62% corresponde a todos aquellos activos que no van a permanecer en la empresa por un periodo superior a 12 meses, bien sea tesorería, derechos sobre deudores, etc. en definitiva el activo corriente, en el caso que nos ocupa viene determinado en su gran mayoría por clientes, así como

existencias al final del ejercicio y en menor porcentaje, pero no por ello menos importante, ya que produce liquidez, por dinero en efectivo que posee la floristería Tornasol.

Así la importancia relativa del activo no corriente o inmovilizado dentro de la empresa, no es excesivamente relevante en relación con el resto de activos. Conociendo el caso objeto de estudio, este hecho indica que la floristería Tornasol no invierte excesivamente en inmovilizado, dando mayor importancia a la mano de obra que a la maquinaria o inmovilizado de la empresa.

Así mismo, del análisis del pasivo, es posible extraer las siguientes conclusiones con respecto a su estructura y utilización.

El patrimonio neto, en este caso compuesto completamente por los fondos propios, está compuesto por un 15,60% del total del pasivo, estando formado en un 71,58% por el capital de la floristería, así como por las reservas, constituidas en un 37,35% de los fondos propios, cabe destacar que en ejercicio anterior, la floristería Tornasol sufrió unas pérdidas de 7.263,14€, reduciendo actualmente el patrimonio neto actual en un 13,41%, no obstante durante el año 2009, la empresa ha mejorado, consiguiendo un beneficio de 2.427,31€.

En este sentido el otro 84,40% corresponde al pasivo no corriente y al pasivo corriente, estando las masas formadas por todas aquellas deudas que la floristería posee con personas ajenas a su empresa. Se debe establecer la diferencia entre el pasivo corriente, que viene determinado por las deudas a corto plazo, y según el análisis realizado conforma un 72,35% del total del pasivo, y el pasivo no corriente, que viene determinado por las deudas a largo plazo, y se compone de un 12,05% del total del pasivo.

Por último, se debe destacar, independientemente de que más adelante se analizara el estado del endeudamiento, que la gran mayoría de la deuda que posee la floristería es a corto plazo, hecho que podría ser preocupante en cualquier empresa, pero que en esta caso no lo resulta, pues la floristería Tornasol posee un activo corriente que supone el 89,62% del activo, frente a 72,35% del pasivo corriente sobre el total del pasivo, por lo que podrá hacer frente a las deudas sin ningún tipo de problema.

### **Análisis vertical 2010**

En función de los datos en el ejercicio económico 2010, se pueden extraer las siguientes conclusiones con respecto a la estructura y crecimiento de su activo.

En cuanto a la estructura patrimonial que presenta su empresa, se puede establecer que la composición básica viene dada, para el ejercicio 2010, de la siguiente forma:

ACTIVO NO CORRIENTE: 11,49%

ACTIVO CORRIENTE: 88,51%

Evidentemente, estas dos masas patrimoniales conforman el activo de la empresa, es decir, el total de bienes y derechos de los que dispone y de los que se aprecia una variación en relación al ejercicio precedente, 2009, pues entonces, la estructura patrimonial de activo que presentaba su entidad venía representada por:

ACTIVO NO CORRIENTE: 10,38%

ACTIVO CORRIENTE: 89,62%

En este caso (y a partir de los datos por usted aportados por la Floristería Tornasol) es posible comprobar que la evolución sufrida por el activo no corriente ha sido la de disminuir en relación con el resto de bienes y derechos que posee en la empresa (pasa de ser de 36.044,68 a 31.489,59 euros, lo que vino motivado, bien por una política determinada por el trabajo de mano de obra o bien por una situación transitoria de reconversión de capitales, que motivo que en dichos momentos se produjera una disminución momentánea del inmovilizado de su empresa.

No obstante, como la evolución del activo corriente también ha sido la de decrementarse en relación al activo total de su empresa (y además lo ha hecho en mayor medida que el no corriente, pues pasa de 311.057,34 a 242.477,86 euros) es posible observar un aumento en el peso relativo del activo fijo en relación al total de bienes y derechos que posee la empresa.

De esta forma, se puede llegar a una conclusión engañosa, pues aunque el peso relativo del activo no corriente se ha incrementado respecto al año anterior (pasa de un 10,38 % a un 11,49 %) éste ha venido motivado por un decremento de su activo fijo en valor absoluto, complementado con un decremento (todavía mayor) del activo corriente o circulante, lo que nos habla de posibles ventas de activos para hacer frente a deudas de la empresa (tal y como lo demuestra el hecho de que las deudas han disminuido pasando de 292.938,27 a 209.440,16 euros) pues no revierten en derechos de ningún tipo y no se han producido variaciones significativas del patrimonio neto de su empresa.

Resulta obligado comentar, que en función de los datos por usted aportados para 2010, la situación en la que se encuentra la Floristería Tornasol podría calificarse como normal (siempre a expensas del sector), pues el Equilibrio Patrimonial que existe en la empresa resulta ser el habitual en cualquier empresa que mantiene un funcionamiento típico y lógico.

Este hecho es posible comprobarlo en que aquellos bienes y derechos que posee, y que habitualmente se van a consumir dentro del ejercicio económico, tesorería, derechos sobre clientes, etc., estos superan a las deudas que, a corto plazo, tiene la floristería contraídas con todas aquellas personas que nada tienen que ver con la empresa, así:

ACTIVO CORRIENTE: 242.477,86 euros.

DEUDAS CON TERCEROS A CORTO PLAZO: 175.773,26 euros.

Además, es posible observar como el total de bienes y derechos que posee en la empresa (ACTIVO) supera las deudas (tanto a largo como a corto plazo) que tiene contraídas con terceros ajenos a la empresa, así:

ACTIVO TOTAL: 273.967,45 euros

DEUDAS CON TERCEROS (C/P y L/P): 209.440,16 euros

Por otro lado, en cuanto al pasivo es posible obtener las siguientes conclusiones:

El patrimonio neto comprende un 23,55%, habiendo este incrementado respecto al ejercicio anterior, y siendo dicho incremento debido a los beneficios obtenidos en el ejercicio 2010.

El otro 76,45 % corresponde a todas aquellas deudas que tiene con personas ajenas a su empresa:

PASIVO NO CORRIENTE (DEUDAS A L/P): 12,29%.

PASIVO CORRIENTE (DEUDAS A C/P): 64,16%.

El descenso más considerable lo ha sufrido el pasivo no corriente, pues el decremento consiste en un 12% aproximadamente, siendo esto debido a que al haberse producido un descenso de ventas, se ha producido también una disminución de compras, consiguiendo así no generar pérdidas en el periodo pese a la caída de ingresos.

### **Análisis vertical 2011**

Por último, para finalizar el análisis de los balances previsionales de la floristería objeto de estudio, se va a proceder a analizar el años 2011 comparándolo con los 2 ejercicios anteriores, con el fin de obtener datos significativos sobre su evolución.

En cuanto a la estructura patrimonial que presenta, se establece de la siguiente forma:

ACTIVO NO CORRIENTE: 16,07 %

ACTIVO CORRIENTE: 83,93 %

Como se ha comentado anteriormente, estas dos masas patrimoniales conforman el activo de la empresa, las cuales han variado respecto a los ejercicios anteriores, siendo en 2010:

ACTIVO NO CORRIENTE: 11,49 %

ACTIVO CORRIENTE: 88,51 %

Y en 2009:

ACTIVO NO CORRIENTE: 10,38%

ACTIVO CORRIENTE: 89,62%

Por lo que existe una gran variación desde el ejercicio 2009 hasta el ejercicio 2011, la explicación de este incremento del peso relativo del activo no corriente se encuentra en el total del activo, pues el aumento producido en el mismo pasa de ser 31.489,59 en el año 2010 a ser 34.369,69 euros, al mismo tiempo que disminuye el activo corriente ,en el año precedente era de 242.477,86 , mientras que en el posterior ejercicio resulta ser de 179.512,48 euros, así mismo en el año 2009 el activo corriente se elevaba a un total de 311.057,34€, por lo que en el ejercicio 2011 ha sufrido un decremento del 50%, hecho que se debe a la situación de crisis y desestabilidad económica que atraviesa el país.

Del mismo modo es posible observar que la cifra del activo total se ha visto minorada en 60.085,28 euros, pues pasa de ser 273.967,45 en el ejercicio 2010 a 213.882,17 euros en el ejercicio 2011, lo que pone de manifiesto una reducción excesiva del activo no corriente, bien sea por las deficiencias de tesorería o la mala rotación de existencias.

Como se ha comentado en el análisis del ejercicio 2010 y en función de los datos aportados para 2011, la situación en la que se encuentra la empresa podría calificarse como normal.

La Floristería Tornasol sigue con la misma liquidez, aproximadamente, que en el ejercicio anterior pues, todos aquellos bienes y derechos que posee la empresa superan a las deudas que, a corto plazo, tiene la empresa contraídas.

ACTIVO CORRIENTE: 179.512,48 euros.

DEUDAS CON TERCEROS A CORTO PLAZO: 122.034,54 euros.

Lo mismo ocurre si se compara el activo total con las deudas totales, tanto a largo como a corto plazo.

ACTIVO TOTAL: 213.882,17 euros

DEUDAS CON TERCEROS (C/P y L/P): 169.168,06 euros

Respecto al patrimonio neto en el ejercicio económico 2011, comprende un 20,91 % del total de obligaciones.

Habiendo sufrido en este ejercicio un gran descenso, debido en gran medida, a las pérdidas sufridas en el mismo, estado cuantificadas en 16.284,87€, provocando este hecho que sea un mal ejercicio, después de 2 años seguidos de beneficios.

Así mismo, el resto del pasivo se compone por el 79,09 % habiendo incrementado respecto a los ejercicios anteriores. Estos datos se deben a que la floristería ha tenido que endeudarse para poder hacer frente a los pagos, pues las ventas han descendido considerablemente.

El desglose del pasivo en los últimos periodos viene dado por:

PASIVO NO CORRIENTE 2011 (DEUDAS A L/P): 22,04%

PASIVO CORRIENTE 2011(DEUDAS A C/P): 57,06%

PASIVO NO CORRIENTE 2010 (DEUDAS A L/P): 12,29%.

PASIVO CORRIENTE 2010 (DEUDAS A C/P): 64,16%.

En los datos reseñados se aprecia claramente, que la deuda a corto plazo ha disminuido, lo que indica que el incremento que se ha producido en el pasivo no corriente viene determinado por un mayor endeudamiento de la floristería.

### **6.3 Cuentas de resultados previonales**

La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

La cuenta de resultados no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que desgranando sus componentes se llega a conocer el por qué de dicho resultado. Así pues, analizando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

El análisis de la cuenta de resultados, y de su distribución, permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

A continuación se va a proceder al análisis de la cuenta de resultados de los últimos tres años de la Floristería Tornasol, pudiendo así observar la evolución que ha sufrido la empresa.

**Tabla 11: Cuenta de resultados 3 años**

<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
A) OPERACIONES CONTINUADAS	0	0	0
1. Importe neto de la cifra de negocios	154.566,02	177.951,46	222.439,32
a) Ventas	154.566,02	177.951,46	222.439,32
4. Aprovisionamientos	-80.348,41	-73.044,01	-104.348,58
a) Consumo de mercaderías	-80.348,41	-73.044,01	-104.348,58
6. Gastos de personal	-61.639,80	-61.639,82	-68.488,68
a) Sueldos, salarios y asimilados	-61.639,80	-61.639,82	-68.488,68
7. Otros gastos de explotación	-28.862,68	-37.739,32	-47.174,15
a) Servicios exteriores	-28.862,68	-37.739,32	-47.174,15
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	-16.284,87	5.528,31	2.427,91
A.3) Resultado antes de impuestos (A.1+A.2)	-16.284,87	5.528,31	2.427,91
A.4) Rdo. ejercicio de op. continuadas (A.3+19)	-16.284,87	5.528,31	2.427,91
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	-16.284,87	5.528,31	2.427,91
A.5) Resultado del ejercicio (A.4+20)	-16.284,87	5.528,31	2.427,91

*Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la floristería, [2012]*

En la cuenta de resultados de la Floristería Tornasol, es posible apreciar a simple vista un descenso continuado de las ventas, posiblemente debido a la situación de crisis que atraviesa el país. No obstante a continuación se va a generar un análisis porcentual respecto a las ventas para destacar que cuenta es la que más ha afectado para conseguir los resultados.

En el último ejercicio la floristería objeto de estudio ha obtenido unas pérdidas de 16.284,87€, a continuación se mostrara cual ha sido la causa de dichas pérdidas, o se intentara aproximarse al motivo por el cual se han obtenido.

**Tabla 12: cuenta de resultados a 3 años en porcentajes sobre ventas**

<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	100,00%	100,00%	100,00%
a) Ventas			
4. Aprovisionamientos	-51,98%	-41,05%	-46,91%
a) Consumo de mercaderías			
6. Gastos de personal	-39,88%	-34,64%	-30,79%
a) Sueldos, salarios y asimilados			
7. Otros gastos de explotación	-18,67%	-21,21%	-21,21%
a) Servicios exteriores			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	-10,54%	3,11%	1,09%
A.3) Resultado antes de impuestos (A.1+A.2)	-10,54%	3,11%	1,09%
A.4) Rdo. ejercicio de op. continuadas (A.3+19)	-10,54%	3,11%	1,09%
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	-10,54%	3,11%	1,09%
A.5) Resultado del ejercicio (A.4+20)	-10,54%	3,11%	1,09%

*Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la floristería, 2012]*

**Tabla 13: variaciones durante 3 años en la cuenta de resultados**

<b>VARIACIONES EN LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
A) OPERACIONES CONTINUADAS		
1. Importe neto de la cifra de negocios	-13,14%	-20,00%
a) Ventas		
4. Aprovisionamientos	10,00%	-30,00%
a) Consumo de mercaderías		
6. Gastos de personal	0,00%	-10,00%
a) Sueldos, salarios y asimilados		
7. Otros gastos de explotación	-23,52%	-20,00%

*Fuente: Elaboración Propia, [2012]*

Como se ha comentado anteriormente las ventas han descendido drásticamente desde el ejercicio 2009, pasando a ser de 222.439,32€ a 154.566,06€ en el ejercicio 2011, se han realizado los oportunos cálculos para entender la procedencia de dicha disminución de ingresos y en consecuencia, explicar las pérdidas obtenidas en el último ejercicio.

En primer lugar se debe señalar que, mientras las ventas han ido en decremento durante los 3 periodos consecutivos, los gastos de personal prácticamente no han variado, en 2010 sufrieron una disminución del 10%, pero en 2011 se mantuvo el mismo gasto, así mismo en dicho periodo se incremento el gasto en aprovisionamientos respecto al 2010, hecho que no debía haberse producido si se hubiera tenido en cuenta la caída de ventas que estaba sufriendo la floristería en ese momento.

Los gastos de explotación también han ido descendiendo respecto al año 2009 pero no lo suficiente comprado con el descenso de las ventas.

La mala gestión de los activos de la empresa ha provocado unas pérdidas elevadas durante el ejercicio 2011, si se hubiera previsto, no se habría incurrido en el error de mantener los gastos de empleo, ni en incrementar las compras de material necesario, ya que no ha sido necesario para la venta y ha producido unas ventas cuantificadas en 16.284,87€.

A continuación se realiza un estudio económico de la Floristería Tornasol analizando uno de los principales aspectos de su política comercial, el beneficio bruto obtenido.

Si se establece una limitación única y exclusivamente a estudiar los hechos acontecidos, es posible comprobar sin profundizar, que el margen bruto de beneficio ha decrecido en relación al ejercicio precedente:

MARGEN BENEFICIO BRUTO (ejercicio 2010) 58,95 %

MARGEN BENEFICIO BRUTO (ejercicio 2011) 48,02 %

Y además, como ya se ha comentado anteriormente la disminución de este margen viene motivada principalmente por un decremento elevado de las ventas netas de la empresa de un ejercicio para otro, acompañado, además, de un aumento de los costes de los productos vendidos, en relación al ejercicio anterior.

La justificación a estos datos resulta bastante compleja pero se puede encontrar una posible respuesta en la búsqueda por parte la empresa de nuevos mercados, clientes, etc., y para ello el acceso a nuevos proveedores y materiales (de coste más elevado) acordes con ese tipo de clientela, que finalmente no hayan fructificado en las ventas esperadas; también podría encontrarse la respuesta en un exceso de stock en almacenes, etc.

COSTE DE VENTAS (ejercicio 2010) 73.044,01 euros.

COSTE DE VENTAS (ejercicio 2011) 80.348,41 euros.

En todo caso, sí que se desea resaltar que este razonamiento que aquí se realiza se refiere al total de productos y unidades vendidas, y sería conveniente dissociar los distintos productos de que dispone la empresa, pues puede haber mercancías que aporten un reducido margen bruto y otras que aporten uno más elevado, lo que obligaría a individualizar el resultado de cada uno de ellos, para poder identificar productos o servicios que lastran la rentabilidad de la empresa.

Así mismo observando el gasto que ha tenido la Floristería Tornasol en los ejercicios, se destacara el gasto de aprovisionamientos, pues evidentemente para el desarrollo de la actividad principal, necesita estar provisto de una serie de materiales que permitan el desempeño de su actividad adecuadamente.

Contablemente, las cantidades destinadas a estos suministros anualmente se recogerán como un gasto en la cuenta adecuada del subgrupo 60 del Plan General de Cuentas, y en este sentido podemos observar que esta partida de gastos se ha incrementado de un ejercicio para otro en 7.304,40 euros.

APROVISIONAMIENTOS 2011: 80.348,41 euros

APROVISIONAMIENTOS 2010: 73.044,01 euros

Además se encuentra un comportamiento que hasta cierto punto puede resultar contradictorio, pues si bien es cierto que se han incrementado el volumen de aprovisionamientos que ha efectuado su empresa, el volumen de ventas de la misma no ha evolucionado en el mismo sentido, sino todo lo contrario, se ha producido un receso de las mismas.

VENTAS BRUTAS 2011: 154.566,02 euros

VENTAS BRUTAS 2010: 177.951,46 euros

En la cifra de ventas presentada no se han tenido en cuenta las variaciones existencias de productos terminados (subgrupo 71) por lo que "la única causa que puede ser originaria de este efecto" es el hecho de que se ha producido un incremento del precio de los productos que se le suministran a la empresa habitualmente o todo lo contrario, se ha producido un incremento de la demanda de este tipo de productos ante una oportunidad de precio importante y que no implica el consumo de estas mercancías en el ejercicio en que se encuentra, sino que su objetivo es el almacenamiento para suministro en diferentes ejercicios económicos.

Además, y sin querer entrar en muchos detalles pues los gastos de personal se analizaran junto con el resto de ratios, se puede comprobar que el peso específico que los gastos en productos de aprovisionamiento tienen en las ventas netas de la empresa, es superior al peso específico que en la misma magnitud tienen los gastos de personal. Es decir, que proporcionalmente hablando, de lo que se vende se aplica una mayor parte a comprar nuevas mercancías que a pagar a nuestros empleados, aún cuando la proporción de los gastos de personal se ha incrementado de un año para otro, pues pasa de 34,64% a 39,88% sobre el total de ventas, pero claro también se han incrementado los gastos en aprovisionamientos.

Lo que demuestra, que en el desarrollo de esta actividad resulta prioritaria la corriente de mercancías por encima del trabajo desarrollado por nuestros empleados, al tiempo que permite un equilibrio salarial y de gestión importante.

## **6.4 Ratios /Sector**

Un ratio es el cociente entre magnitudes de los estados financieros que tienen una cierta relación y por eso se comparan. Representan la técnica más utilizada en el análisis financiero. Entre los motivos de su utilización se pueden señalar:

- Su utilización como medida sintética, al sustituir un reducido número de ratios la complejidad de un análisis de toda la información contable.
- La posibilidad de comparar a la empresa con el sector
- Como input de los modelos formales de decisión

Los ratios son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Proveen de información que permite tomar decisiones, así mismo sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

Los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

1. Ratios de liquidez: evalúan la capacidad de la empresa para atender a sus compromisos.
2. Ratios de gestión: miden la utilización del activo y compran la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo corriente o elementos que lo integren.
3. Ratios de solvencia, endeudamiento: son ratios que relacionan recursos y compromisos de la empresa
4. Ratios de rentabilidad: miden la capacidad de la empresa para generar riqueza

### **1.-RATIOS DE LIQUIDEZ**

El estudio de la liquidez de una empresa pretende obtener información acerca de las posibilidades o capacidades de la empresa para pagar sus deudas a sus respectivos vencimientos o, incluso, anticiparse a ellos si es que puede resultarle beneficioso.

En primer lugar se analiza el ratio de liquidez general, que vendrá dado para la floristería por:

Ratio = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

Ratio=  $179.512,48/122.034,54= 1,47$  euros

Habitualmente se suele indicar como intervalo adecuado para este cociente el que varía entre 1,2 y 1,5, si bien es recomendable compararlo con los ratios del sector de la actividad, lo que nos indica que por cada euro a pagar a corto plazo la empresa debería disponer de 1,2 a 1,5, en su caso concreto la Floristería Tornasol dispone de 1,47 euros.

En el caso de la floristería analizada, se encuentra en una situación de normalidad, es decir, que la empresa dispone de los activos suficientes a corto plazo (entre bienes y derechos disponibles) para hacer frente a las deudas que ha de afrontar en el corto plazo.

Y además, la totalidad de sus activos, puede cubrir la totalidad de las deudas a las que ha de hacer frente en un período superior a los 12 meses, es decir, resulta una empresa totalmente solvente.

No obstante, a continuación se muestra un análisis más completo de los ratios de liquidez, que confirman las afirmaciones realizadas anteriormente, pues la Floristería Tornasol posee una buena liquidez en su empresa.

**Tabla 14: Ratios de liquidez**

<b>RATIO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2011</b>	<b>ANALISIS</b>
Liquidez	AC / PC	1,47	La liquidez se encuentra en niveles reconocidos como "aceptables". Valores cercanos a 1,5 pueden ser considerados como óptimos.
Tesorería	AC - Existencias / PC	1,47	El ratio es elevado, simplemente cuidar la posible infrutilización del disponible. Evidentemente, este hecho es preferible a un porcentaje elevado de crédito a deudores. Indica buena situación.
Prueba Ácida	Disponible / PC	0,34	Este ratio está por encima de los niveles mínimos exigibles. El disponible de la empresa es bastante elevado y podría reducirse su proporción sin correr ningún riesgo, hasta valores cercanos a 0.3.
Fondo Maniobra Aparente (FMA)	AC - PC	57.477,94	El análisis desprende un FMA POSITIVO. La empresa cuenta con suficiente margen-liquidez como para financiar el inmovilizado con capitales a largo plazo.
Fondo Maniobra Necesario (FMN)	ACexplotación - PCexplotación	11.738,33	El FMN es POSITIVO luego hay margen suficiente para hacer frente a las deudas de explotación. En ocasiones más trascendete que el FMA pues los acreedores comerciales pueden restringir nuestra producción.
Posición de Tesorería	FMA - FMN	45.739,61	El FMA es mayor al FMN, lo que indica que hay superávit de FM. Habría que tener cuidado para intentar rentabilizar al máximo la inversión en activo corriente y reducir capitales permanentes.
Estabilidad Financiera	ANC / CP	0,37	El ratio es inferior a 1. Situación óptima ya que parte de los recursos permanentes van a financiar una parte del activo corriente. Estabilidad financiera, que lo será mayor cuanto menor sea el ratio.

Fuente: Elaboración Propia, [2012]

El análisis de los ratios de liquidez correspondientes indica lo que se ha reseñado durante el análisis económico, confirmando la buena liquidez que posee la Floristería Tornasol.

## 2.- RATIOS DE GESTION

Los ratios de gestión son los encargados de evaluar la eficiencia de la floristería en sus cobros, pagos, inventarios y activo. Los más representativos son:

**Tabla 15: Ratios de gestión**

<b>RATIO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2011</b>	<b>ANALISIS</b>
Rotación del Activo total	Importe neto de la cifra de negocios / Activo total	0,72	La rotación del activo no llega a la unidad. Resultaría conveniente intentar elevar el ratio todavía más, si es mayor mucho mejor pues en estos momentos por cada euro invertido sólo se obtienen 0,72 euros de ventas netas.
Rotación del Activo no corriente (ANC)	Importe neto de la cifra de negocios/ activo no corriente	4,5	La rotación del ANC es positiva lo que indica que la floristería es más eficiente al tener que emplear menos activos fijos para aumentar las ventas. Ello hace que se incremente la rentabilidad.
Rotación del Activo corriente	Importe neto de la cifra de negocios / Activo corriente	0,86	Con cada euro invertido en bienes y derechos a C/P se obtiene 0,86 euros de ventas netas. Hemos de incrementar el ratio, niveles elevados son más deseables.
Rotación de Disponible	Importe neto de la cifra de negocios/ Disponible	3,77	La rotación del disponible es positiva, mostrando que por cada euro de disponible se obtiene 3,77 euros de ventas netas. Como todas las rotaciones, debería ser lo más elevada posible.
Financiación de Clientes por Proveedores	Acreedores / Deudores	1,32	Resulta un ratio mayor que la unidad, lo que nos indica que la empresa está financiando con sus proveedores los créditos de sus deudores. Muy buena gestión comercial aplicable mientras sea permitida.

*Fuente: Elaboración propia, 2012*

Puesto que los ratios de gestión muestran la eficiencia de la empresa respecto de sus activos, en los ratios calculados en la tabla anterior se muestra como la Floristería Tornasol gestiona afectivamente sus recursos, no obstante, sale a relucir, puesto que en el periodo 2011 incurrió en pérdidas, como la empresa ha gastado más de lo que ha ingresado, no gestionando así bien sus recursos.

Así mismo también se observa que la Floristería Tornasol se financia con sus proveedores, este dato es bueno, muchas empresas realizan este tipo de financiación, siempre con unos límites establecidos por la reciente Ley de morosidad.

### **3.- RATIOS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO**

Es muy importante conocer el grado de endeudamiento de la empresa, ya que una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir muy negativamente, no sólo en los resultados, sino en la propia titularidad de la misma.

Igualmente es relevante establecer la solvencia de la empresa pues aunque la empresa tenga un nivel de endeudamiento elevado, puede ser solvente y si modifica sus políticas de gestión e inversión conseguir reducir el endeudamiento.

A continuación se muestran los ratios calculados para establecer el endeudamiento y la solvencia de la empresa. Con los datos obtenidos, es posible observar que la floristería en el ejercicio 2011 se encuentra muy endeudada, como se ha comentado anteriormente esto viene provocado por la caída de ventas y la menor bajada de compras y gastos necesarios para la actividad.

Por otro lado, independientemente de que se encuentre en una situación de endeudamiento, sigue siendo una empresa solvente, únicamente deberá modificar su política de gastos e inversión para poder alcanzar un nivel de endeudamiento menor y a su vez un nivel de solvencia mayor.

**Tabla 16 : Ratios de endeudamiento y solvencia**

<b>RATIO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2011</b>	<b>ANALISIS</b>
Autonomía Financiera	Patrimonio neto(PN) / Activo total	0,21	La autonomía financiera está limitada; Es posible que la empresa este corriendo riesgos de endeudamiento excesivo por lo que se recomienda controlar tendencia y elevar ratio entorno al 50%.
Endeudamiento Total	Pasivo / PN+Pasivo	0,79	El nivel es mayor al 60%. La autonomía financiera es reducida, hay descapitalización. Habría que vender activos o reconvertir deuda, ampliar capital, etc.
Endeudamiento sobre PN	Pasivo / PN	3,78	La deuda se encuentra por encima de los fondos propios y además a un nivel elevado. Situación preocupante ya que hay exceso de endeudamiento
Endeudamiento a L/P	Pasivo no circulante/ PN	1,05	La deuda a L/P se sitúa por encima del 80%, se debe intentar reducir el ratio, es muy elevado; no obstante, al ser deuda a largo plazo no es tan preocupante.
Endeudamiento a C/P	PC / PN	2,73	Las deudas a C/P son muy elevadas. Situación problemática. Debería reducirse reconvirtiendo deuda a L/P y poder así aprovechar oportunidades de negocio, eliminado problemas de liquidez.
Proporción Deuda con Entidades Crédito	Deuda Entidades de Crédito / PN	1,03	Resulta bastante elevada pues de cada euro de neto que dispone la empresa tiene 1,03 euros de deuda con los bancos; se recomienda reducir ratio.
Calidad de la Deuda	PC / Pasivo	0,72	La empresa deberá hacer frente a más de la mitad de la deuda a C/P. Situación complicada por el mayor peso de las obligaciones a C/P. Se debería reconvertir deuda a L/P. Reducir el ratio. El ratio nos muestra la muy mala calidad de deuda.
Solvencia	AT / Pasivo	1,26	La empresa es solvente, esto es un hecho. Ahora bien todavía no se encuentra en los niveles establecidos como óptimos, considerados entre 1,5 a 2.

*Fuente: Elaboración Propia, [2012]*

#### **4.- RATIOS DE RENTABILIDAD**

Por lo que se refiere a la rentabilidad economía de una empresa ROI, integra en un mismo cociente la rentabilidad de la explotación y la de las inversiones de la empresa.

El ROI trata de medir la capacidad de los activos de una empresa para generar valor, independientemente de cómo hayan sido financiados e independientemente de las cuestiones fiscales de la empresa.

Podría decirse que es la relación entre el Beneficio antes de Intereses e Impuestos y el Activo total. Con su estudio será posible conocer la evolución y las causas de la productividad del activo de la empresa.

Ratio = RESULTADO DE EXPLOTACIÓN / ACTIVO TOTAL = -0,08.

Cuanto más elevado sea el rendimiento mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo.

En el caso objeto de estudio es un dato negativo y viene determinado por las pérdidas generadas en el ejercicio, en este ejercicio no sería muy representativo, pues en los ejercicios 2009 y 2010 fue positivo, y sería conveniente ver como evoluciona en 2012 con las medidas de mejora aplicadas.

No obstante a continuación se va a proceder al análisis de más ratios representativos de rentabilidad, para conseguir una mejor comprensión del estado económico y financiero de la empresa, evitando incurrir en errores analizando exclusivamente el ratio de rentabilidad.

**Tabla 17: Ratios de rentabilidad**

<b>RATIO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2011</b>	<b>ANALISIS</b>
Rentabilidad de Explotación	Resultado de explotación (RE) / Activo afecto a Explotación	-9,69	Situación de Ineficiencia. La rentabilidad de las inversiones en el activo de explotación es negativa. Los activos de explotación no son capaces de generar recursos. Las pérdidas de la empresa así lo justifican.
Rentabilidad Económica	RE / Activo total (AT)	-0,08	La rentabilidad de las inversiones en el activo es negativa. Estos activos no son capaces de generar recursos.
Apalancamiento	AT / PN	4,78	La utilización de financiación ajena es rentable para la empresa al ser mayor a uno. La deuda ejerce una proyección positiva sobre la rentabilidad financiera. Cuanto mayor sea el ratio mayor será el efecto multiplicador.
Autofinanciación	Rdo Ejercicio + Amortizaciones - Dividendo	-16.284,87	La autofinanciación es negativa. El resultado ha sido negativo. Lo óptimo es que sea positivo y lo más elevado posible. Reconducir situación.
Crecimiento Cifra Neta de Negocio	(CNN X - CNN X-1) / CNN X-1	-0,13	Han disminuido las ventas y servicios netos respecto al año anterior. Lo óptimo es que sean lo más altas posibles. Revertir tendencia.

*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

Tras el cálculo de los ratios de rentabilidad más representativos, es posible identificar que la Floristería Tornasol se encuentra en un punto de mala rentabilidad, no consigue generar beneficios sobre la inversión, durante el periodo objeto de análisis ha incurrido en pérdidas, siendo este el motivo principal de la inestabilidad en la empresa y debiendo establecer políticas de gestión más efectivas que las que se han estado aplicando hasta el momento.

## **6.5 Flujos Caja/ Rotación**

El estudio de los flujos de caja o cash flow, es el medio fundamental del que debe servirse la empresa como medio de gestión y financiación.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión,.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Así pues a partir de los datos obtenidos y análisis realizados se obtiene que, el importe de los saldos de los que se dispone pendientes de cobro en operaciones comerciales ha disminuido en relación al saldo inicial del año, con el consiguiente incremento de la tesorería. Los derechos de cobro que tiene la empresa contra terceros por operaciones comerciales pasan de 129.537,50 a 92.767,56 euros.

Es por ello que el flujo de caja, durante el presente ejercicio 2011, ha disminuido, pasando de 56.100,92 a 41.005,31 euros , justificándose esta minoración por las siguientes causas:

- El volumen de ingresos ha minorado con respecto al año anterior, lo que indica que el porcentaje de cobros realizados se ha reducido con respecto al ejercicio anterior.
- Así mismo, el hecho de que las obligaciones con respecto a nuestros acreedores hayan disminuido, señala que probablemente el período de pago a los mismos también haya disminuido, posibilitando esta minoración del flujo de caja

## **6.6 Epílogo**

Durante el análisis económico-financiero realizado sobre el balance de situación y las cuentas de pérdidas y ganancias de la Floristería Tornasol se ha obtenido la información necesaria para informar del estado de la empresa. No obstante se podría hacer un análisis más exhaustivo si se dispusiera de una contabilidad completa y legalizada según el plan general contable.

Así pues, a partir de los datos analizados, se puede concluir en que la evolución durante el 2009 y el 2010 fue positiva aplicando buenas políticas a la empresa, y consiguiendo beneficios para invertir, por el contrario en 2011 la floristería incurrió en pérdidas, hecho motivado por el gran descenso evolutivo de ventas, desde el 2009 hasta el 2011, en este ejercicio la empresa no supo adelantarse a los acontecimientos e invirtió en aprovisionamientos que después no salieron del stock por falta de ventas.

Los ratios analizados del ejercicio 2011, con independencia de no haber podido ser comparados con los del sector, pues es un sector del que no se publican muchos datos ya que el mismo está más enfocado al comercio al por mayor de flores y plantas, han desprendido una información clara del estado de la empresa.

En primer lugar es una empresa solvente, capaz de hacer frente a sus pagos, tanto a largo como a corto plazo, dispone de liquidez, y el fondo de maniobra es positivo hecho que vuelve a indicar que la floristería no tiene problemas para devolver las deudas.

Por otro lado en cuanto a la rentabilidad y efectividad en la gestión, ha realizado inversiones poco convenientes para el ejercicio, provocando las pérdidas obtenidas en el mismo, ya sea por los altos costes de los aprovisionamientos o por el exceso de compras, debe controlar este punto para mejorar la situación en ejercicios próximos.



# 7. DAFO/CAME



## **7. DAFO/CAME**

Cualquier empresa, para la consecución de sus objetivos y mejoras, tanto en los resultados económicos como en el aspecto comercial, precisa de un plan comercial.

“Un plan comercial es un documento escrito en el que se detallan de forma sistemática y estructurada las acciones de marketing a desarrollar para todos o alguno de los productos/mercados de una empresa, en un determinado periodo de tiempo, generalmente con el horizonte de un año” (Apuntes Dirección Comercial, José S.Clemente Ricolfe, 2008 )

La planificación comercial permite:

- Pensar con profundidad antes de decir
- Coordinar esfuerzos
- Definir metas y medios para conseguirlas
- Prever posibles escenarios y la actuación frente a ellos
- Trabajar mediante la fijación de objetivos

Para la creación de un plan comercial se necesita el seguimiento de las siguientes fases:

1. Análisis de la situación inicial
2. Metas-objetivos comerciales
3. Estrategia comercial
4. Programa comercial
5. Control del plan comercial.

Llegados a este punto no se va a realizar el plan comercial completo pero si es posible finalizar el primer punto, pues es el análisis de la situación inicial engloba la realización del análisis de empresa que se está realizando.

Una vez finalizado el análisis la empresa podrá seguir con el plan comercial realizando los demás etapas.

El análisis de la situación inicial es la base de todo plan comercial, pues va a influir en las demás etapas, así pues se debe tener en cuenta:

- a) Análisis del entorno de la empresa (macroentorno y microentorno).
- b) Indicador económico de la empresa y productos (ratios).
- c) Plan comercial realizado en años anteriores, si existe.
- d) Ventajas e inconvenientes comerciales (DAFO)

Seguidos dichos aspectos, se podrá obtener la matriz CAME.

Previamente durante la ejecución del análisis de la Floristería Tornasol, se han seguido todas las pautas correspondientes al análisis de la situación inicial, y llegados a este punto se va a proceder a realizar un análisis de las ventajas e inconvenientes comerciales a partir de la matriz DAFO, y una vez obtenida la información que desprenderá la misma, será posible realizar la matriz CAME.

El Análisis DAFO, se conoce también como Matriz ó Análisis DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas, siendo estas las debilidades y fortalezas, y su situación externa ,amenazas y oportunidades, en una matriz cuadrada.

Así pues la matriz DAFO se expone del siguiente modo:

**Tabla 18: Matriz DAFO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

*Fuente: Ricolfe , [2012]*

## **DEBILIDADES**

Como se ha comentado en puntos anteriores la Floristería Tornasol es un negocio familiar que cuenta con tres generaciones de floristas a lo largo de su trayectoria profesional. Este hecho se convierte en una debilidad, (siendo también una fortaleza), pues el dueño y sus trabajadores tienen **MUCHA CONFIANZA** en la realización de sus trabajos, sin invertir en formación, así como en investigación y desarrollo.

El propietario es una persona de 58 años que nunca ha recibido formación específica para la realización de trabajos, todo lo aprendido se lo ha dado la experiencia y el ha sido el que ha enseñado a sus hijos el trabajo, de los 3 hijos que trabajan en la floristería, solo uno ha realizado la formación necesaria, este hecho implica que posibles competidores estén más formados que ellos, por lo que si el cliente desea un trabajo más técnico y no solo artístico, no se le pueda ofrecer pues se carece de la formación y medios necesarios para la realización.

Así mismo es una floristería que **NO ABRE MERCADO**, es decir, no busca al cliente, espera a que el cliente llegue al establecimiento, en momentos de “bonanza económica” aparentemente no era necesario, pues había mucho trabajo, pues el cliente podía permitirse el comprar flores, hoy en día, cada vez se está reduciendo mas la venta de flores a momentos puntuales, siempre con motivos de festividad, estancándose la venta el resto del tiempo, si la Floristería Tornasol no sale a buscar clientes tales como asociaciones, empresas y demás, es posible que pierda cuota de mercado.

**NO EXISTE UN PLAN COMERCIAL DETALLADO**, es decir, nunca se ha invertido en la realización de un plan que informe de las carencias y virtudes de la floristería para mejorar en el sector, esto crea que no conozcan su posicionamiento en el mercado respecto a otras floristerías situadas en la misma población, o incluso en poblaciones colindantes, tampoco conocen la opinión del público no cliente, o si la floristería junto con la mano de obra es eficiente.

La Floristería Tornasol se encuentra **SITUADA EN ALAQUAS**, un pueblo a que se encuentra **a 7 km de Valencia** capital, este hecho provoca que el tipo de cliente sea muy concreto, con menor nivel adquisitivo, pues cubre la población, y en algunos casos, clientes de poblaciones colindantes, dicha situación hace que la floristería tenga que ajustar mas los precios, reduciendo así su margen de beneficio.

Otra debilidad a señalar de la floristería objeto de estudio será que **NO ESTA ABIERTA A GRANDES CAMBIOS**, es decir, el centro de trabajo abrió sus puertas hace 15 años, desde entonces no se han realizado prácticamente cambios físicos en el mismo, cuando se ha invertido en alguna variación ha sido exclusivamente por necesidad, por ejemplo, en el 2008 se sustituyó el aparato de la cámara frigorífica, este hecho ocurrió después de muchas averías continuadas, no se buscaba una mejora para el mantenimiento de las flores. Lo mismo ocurre con la parte de floristería expuesta al público, en cierto modo se encuentra un poco anticuada, pues no se ha invertido en ningún cambio sustancial de apariencia.

### **AMENAZAS**

En la población donde se encuentra ubicada la floristería existe un **EXCESO DE COMPETENCIA**, es decir, en Alaquas, se ubican 5 floristerías, y si se tiene en cuenta que es una población con 31.000 habitantes aproximadamente, resultan muchas para el posible mercado.

Así mismo la **SITUACIÓN DE CRISIS** que atraviesa el país, y la consideración que puede tener el producto de venta como **ARTÍCULO DE LUJO**, pueden producir en el cliente la desgana de comprar flores, pues económicamente la población no se encuentra en un buen momento.

También cabe destacar la **EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**, tales como perfumes, joyas, complementos... pues el cliente puede comprar otro tipo de producto para regalar, sobre todo que no sea perecedero, pues el cliente suele buscar rentabilizar la compra, y un producto que tienes que tirar pasada una semana no es rentable.

Por último, la **COMPETENCIA DESLEAL EN EL SECTOR** está produciendo el descenso de ventas, es decir, una floristería no puede competir con grandes superficies como centros comerciales que venden el producto a menos de la mitad de precio (sin importar la calidad), otro competidor desleal son las tiendas regentadas por chinos, los mismo trabajan con márgenes muy reducidos que hacen imposible la competencia leal.

### **FORTALEZAS**

La Floristería Tornasol tiene una **TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA PROFESIONAL** que la avalan, contando con más de 15 años de experiencia en su centro de trabajo, y siendo la

tercera generación de una familia dedicada a las flores, dicha experiencia crea confianza en el cliente en el momento de escoger floristería para realizar una compra.

Así mismo, posee una **GRAN FIDELIDAD POR PARTE DE LOS CLIENTES**, los trabajadores de la floristería crean unos trabajos artesanales, clásicos o modernos siempre buscando la satisfacción del cliente y consiguiendo así que este sea fiel y no intente buscar otras opciones.

Ofrece **PRODUCTO DE BUENA CALIDAD**, puesto que, como se ha comentado anteriormente, existe mucha competencia leal y desleal, por lo que la floristería objeto de estudio apuesta por un producto de buena calidad, garantizando una durabilidad determinada.

El propietario de la floristería es **PRODUCTOR DE FLOR NATURAL**, este hecho reduce los costes del producto, haciendo así que algunos productos puedan ser más competitivos con respecto al resto de puntos de venta de flores, así mismo aseguran al cien por cien la calidad del producto producido y generan confianza en el cliente.

Todos los **EMPLEADOS FAMILIARES**, hijos del propietario más exactamente, propiciando así que con el objetivo de obtener los beneficios deseados, trabajan con mucha orientación al cliente, intentando siempre satisfacer cualquier necesidad que ellos puedan cubrir para conseguir la fidelización del mismo y así conseguir una cartera de clientes fijos.

La Floristería Tornasol es un **MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN INTERFLORA**, dicha empresa se encarga de comunicar a floristerías de España y el resto del mundo para que una persona pueda comprar un ramo en Alaquas y que lo pueda recibir una persona en Sevilla o en cualquier otra parte del mundo, es un servicio exclusivo en Alaquas que ofrece la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

La Floristería Tornasol podría intentar incrementar la cuota de mercado saliendo a **BUSCAR CLIENTES**, es decir, creando ofertas para asociaciones tales como fallas, clavarias, colegios, empresas... ofreciéndoles su producto a un mejor precio por ser asociaciones.

Crear **OFERTAS DEL DÍA**, reduciendo el precio de producto por un día para incrementar las ventas, con la posibilidad de conseguir así más clientela.

**INVERTIR EN FORMACIÓN**, consiguiendo así que no solo les avale la trayectoria y la experiencia profesional, si no que tendrán también una titulación que los avale.

Así mismo la floristería podría llegar a algún tipo de acuerdo con bancos para **REALIZAR PAGOS APLAZADOS**, es decir, cuando el cliente se gaste una cantidad elevada de dinero que tenga la opción de pagarlo a plazos, facilitando así el modo de pago.

Otra oportunidad que debería de aprovechar la floristería objeto de estudio, sería la **INVERSIÓN EN TIC'S**, es decir, crear una página web donde el cliente pueda acceder a los productos y a la información necesaria previo a realizar la compra, acercando así el producto al cliente.

A su vez podría **POTENCIAR EL ARTICULO AUTOPRODUCIDO EN LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS**, con una política agresiva de precios pues consigue reducir el coste al no existir intermediarios.

Una vez realizado el análisis DAFO, es conveniente la utilización de un análisis CAME, con el fin de definir la estrategia empresarial.

El análisis CAME permite:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

**Tabla 19: Matriz DAFO y CAME combinadas**

<b>CORREGIR</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AFRONTAR</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>MANTENER</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>EXPLOTAR</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

### **CORREGIR LAS DEBILIDADES**

Para corregir las debilidades, la Floristería Tornasol debe reducir un poco la confianza en sus opciones, es decir, no por mucha experiencia eres el mejor, siempre se puede aprender, perfeccionar la técnica y forma de trabajo, cada día se puede aprender algo que no solo lo da la experiencia si no que se necesita formación.

Necesita abrir mercado puesto que una de sus debilidades es esta, debe de buscar mercados emergentes en los que poder entrar, o ampliar los ya existentes intentando conseguir más cuota de mercado.

Se explicaba anteriormente que la floristería carece de un plan comercial, dicho plan es imprescindible para toda empresa que busque mejorar dentro de un sector, así mismo la Floristería Tornasol debería invertir en la realización de un plan comercial el cual le señalara las pautas a seguir para incrementar los beneficios con unas bases solidas.

En cuanto a la situación física de la floristería, para salvar la barrera deberían de invertir en publicidad, para poder llegar así a cualquier tipo de cliente y de cualquier zona dentro y fuera de la comunidad valenciana.

Por último, en cuanto a la necesidad de abrirse a grandes cambios, Tornasol debería, después de 15 años con las puertas abiertas, plantearse un cambio físico del negocio importante, invirtiendo en inmovilizado, con el objetivo de mejorar la imagen del centro de negocio, reflejando así una imagen más actual y contemporánea.

## **AFRONTAR LAS AMENAZAS**

En este punto lo más conveniente es generalizar la manera de afrontar las amenazas, pues las mismas son el exceso de competidores, la crisis que atraviesa el país, la consideración que puede tener el producto como artículo de lujo, la existencia de productos sustitutivos y la competencia desleal.

El modo que podría tener la Floristería Tornasol para hacer frente a dichas amenazas, sería con una campaña publicitaria agresiva, que fuera capaz de convencer al cliente que, de entre todos los competidores, esta floristería es la mejor y única, diferenciando su producto ofertado con respecto al del resto de competencia, tanto leal como desleal, creando así distancia con los competidores desleales, con el fin de que el cliente no compare el producto, si no que más bien aprecie el producto de Tornasol como único.

Si la floristería Tornasol es capaz de conseguir los objetivos expuestos, ya no necesita preocuparse por la existencia de productos sustitutivos, pues el cliente entenderá que el producto que ofrece la floristería es único e insustituible.

## **MANTENER LAS FORTALEZAS**

A partir de este punto, y una vez explicadas las fortalezas que ya posee la Floristería Tornasol, la misma solo debe de encargarse y preocuparse de mantenerlas.

Es consciente de su trayectoria y experiencia profesional, por lo que si sigue como hasta el momento pero incluyendo algo de formación, podrá conseguir mantener la percepción que tiene el cliente respecto de la floristería sin mucha dificultad.

Por otro lado, la Floristería Tornasol, trabaja con proveedores que le suministran productos de gran calidad, deberá estar pendiente de que dichos proveedores no cambian el tipo de producto ofertado, pues destruiría una de las fortalezas de la empresa, por lo que si en algún momento se apreciara algún tipo de cambio en el producto, Tornasol debería de cambiar de proveedor, buscando siempre obtener la máxima calidad del producto.

Uno de los valores más importantes de la floristería objeto de estudio, es su producción propia de flor natural cortada, gran parte de la clientela que posee Tornasol, acude los días en que se cosecha para poder comprar la flor lo más fresca posible, la floristería Tornasol no debe perder

esta gran fortaleza, debe de invertir capital humano para el mantenimiento de las explotaciones agrarias, intentando conseguir así mas producción de flor e incrementar las ventas.

En cuanto al capital humano de la floristería, es todo familiar, debe mantenerlo, si en algún momento tuvieran que contratar alguna persona ajena, deberán inculcarle los valores de orientación al cliente, que han conseguido que Tornasol tenga su actual posicionamiento en el mercado.

Por último, el hecho de que la Floristería Tornasol pertenezca una asociación de floristas mundialmente conocida, como es Interflora, crea un valor añadido a la floristería, por lo que no debe dejarse nunca dicha asociación.

### **EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES**

Para finalizar el análisis CAME, se debe considerar como explotar las oportunidades expuestas en el análisis DAFO.

Así pues se ha comentado anteriormente que debe buscar nuevos clientes, existen muchos clientes potenciales, que pueden formar parte de la cartera de clientes de la Floristería Tornasol, por lo que dándose a conocer bien con publicidad o con el contacto directo con los posibles clientes, puede hacer crecer dicha cartera de clientes.

Del mismo modo, si se plantea la creación de ofertas, como por ejemplo el martes de la flor natural o el sábado de las plantas, aplicando descuentos en productos concretos en esos días señalados, puede conseguir una mayor afluencia de clientes potenciales, que a su vez puede fidelizar y ampliar así la cartera de clientes. En este punto cabe comentar la oportunidad de potenciar la autoproducción de flor natural, pues si crea ofertas con este producto la campaña puede ser más agresiva respecto a sus competidores.

En cuanto a la formación, se ha comentado durante todo el análisis DAFO y CAME, pues es muy importante, si se invierte como es debido en formación, consiguiendo una mayor especialización y técnica, la Floristería Tornasol será capaz de dar un mejor servicio al cliente.

Otro aspecto a tener en cuenta, según la época en la que nos encontramos, y en la situación de crisis en la que se encuentra el país, es muy importante poder financiar las compras, pagar a plazos, muchos bancos ofrecen sistemas de financiación en colaboración con empresas, para que el cliente pueda comprar sin preocuparse por llegar a fin de mes, pues realizara el pago en

cómodas mensualidades, si Tornasol llegara a un acuerdo con alguna entidad bancaria, facilitaría mucho el acceso a las flores a todo tipo de cliente.

Por otro lado, en la era de la información y las comunicaciones, la floristería objeto de estudio, debería de invertir en TIC's, creando por ejemplo una página web, acercando así el negocio al cliente, pudiendo también así llegar a mas clientes, ampliando la zona de actuación, facilitando toda la información necesaria para la realización de una compra de flores, incluso ofreciendo al cliente la posibilidad de comprar a través de internet, sin necesidad de trasladarse a la floristería.

# 8. PROPUESTA DE MEJORA

**8.1 Propuesta de mejora**

**8.2 Análisis de la inversión VAN,TIR,PAYBACK**

**8.3 Control de propuestas**

## **8. PROPUESTA DE MEJORA**

### **8.1 Propuesta realizada**

Tras la realización de los pertinentes análisis, se ha decidido proponer a la Floristería Tornasol la siguiente mejora:

- Realización de un cambio físico del espacio dedicado a la venta.

La finalidad de tal cambio físico es dar una nueva imagen, renovada y moderna a la floristería, pues como se ha comentado anteriormente, durante los 15 años que han pasado desde que abrió sus puertas, no se ha realizado ningún cambio sustancial del mismo.

La propuesta realizada posee distintos puntos en los que invertir, para que no sea necesario hacer todos los cambios a la vez y suponga una gran salida de capital de la misma, pues no se puede olvidar de la situación de crisis en la que se encuentra inmersa el país.

Así pues la Floristería Tornasol podrá realizar los siguientes cambios:

1. Cambio del cartel luminoso de la floristería
2. Cambio de los toldos que protegen los escaparates
3. Cambio de estanterías
4. Cambio del aspecto de las paredes de la tienda

Así mismo, también se había pensado la proposición de crear una página web, con la finalidad de que tanto la floristería como el producto que ofrecen llegara a una mayor cantidad de personas, pero durante la realización del análisis realizado, los propietarios ya han contratado la realización de una página web.

### 1. Cambio del cartel luminoso

Se propone cambiar el cartel, pues es la imagen de un negocio depende de la primera percepción que se recibe del mismo, el cartel de la floristería es lo que todo el mundo ve, tanto de día como de noche cuando el mismo se encuentra iluminado.

El cartel que posee la Floristería Tornasol, está compuesto por letras de neón amarillas sobre un fondo gris, actualmente se encuentra anticuado, tiene fundidas varias letras, y alguna otra letra está rota, provocado por alguna tormenta de granizo.

La propuesta es sustituirlo por un cartel más moderno, mas actual, llamativo, que de una imagen de la floristería joven, a la ultima en tendencias, pues vendiendo productos de decoración, la imagen debe de ser lo más actual posible.

**Figura 30: vista Floristería Tornasol durante 15 años**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

## **2. Cambio de los toldos que protegen los escaparates**

Habiéndose comentado con los propietarios, reconocen que el cambio de los toldos es algo necesario, pues con el paso del tiempo se han quedado muy anticuados, además, se observan agujeros de colillas lanzadas desde la finca donde está ubicada la floristería, así como rotura de las costuras de los toldos.

La propuesta consiste en sustituir las telas de los toldos, intentar ponerlas a conjunto del cartel, para que el impacto visual sea mayor, buscando siempre un modelo moderno, rompedor, impactante, que destaque sobre la competencia, y muy actual.

En la imagen expuesta en la propuesta de cambio de cartel es posible ver el cartel y toldos colocados hace 15 años en la floristería.

## **3. Cambio de estanterías**

Con las estanterías ocurre lo mismo que con el cartel y los toldos, hace 15 años eran lo último y de mayor calidad, pero hoy en día el modelo prácticamente ni se fabrica, están muy envejecidas y dan una imagen anticuada a la floristería.

Poniendo unas estanterías de metal más lineales, sencillas, pues no se busca destacar las estanterías si no los productos que ellas se encuentren, creando un impacto visual en conjunto más moderno y actual.

A continuación se muestran las estanterías actuales, siendo las de suelo blancas y las incrustadas en la pared doradas, no existe una armonía entre ambas, la mejor opción sería buscar una estantería en color acero, que muestre la imagen que se quiere causar.

**Figura 31: Estanterías ubicadas en la floristería**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

#### **4. Cambio del aspecto de las paredes de la tienda**

Cuando se realizó la apertura de la Floristería Tornasol, las paredes visibles se chaparon con una mezcla de granito encastrado para darle un efecto rugoso, combinado en blanco y gris.

Con el paso de los años, se modificó la pared que se ubica en el mostrador, añadiéndole unas placas de pladur, para sustituir el granito por papel pintado. La propuesta de mejora para dicho espacio vendría determinada por un cambio radical en todas las paredes del espacio de venta, luciendo las paredes y dejándolas lisas, pudiendo así pintar cada pared dependiendo de la

exposición que posean, así mismo, en cuanto a la pared de papel pintado lo más idóneo sería sustituirlo por otro.

**Figura 32: Pared de papel pintado ubicada detrás del mostrador de venta**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

Las propuestas de mejora que se han recomendado poseen una intención clara, la cual es cambiar la imagen de la Floristería Tornasol, la finalidad es desprender una imagen innovadora,

actual, que destaque entre sus competidores, con cierto punto de distinción, intentando atraer clientes nuevos y de distintos sectores económicos.

Sobre todo, se ha intentado realizar una propuesta de mejora económica, dentro de que supongan grandes cambios, es decir, es comprensible que con la situación de crisis el propietario de la Floristería Tornasol no quiere descapitalizarse, es decir, posee efectivo ahorrado pero no tenía intención de embarcarse en una reforma del centro de trabajo, no obstante, posiblemente, si las mejoras no suponen mucha inversión, podrá llevarlas a cabo.

## **8.2 Análisis de la inversión VAN, TIR, PAYBACK**

Normalmente las decisiones sobre una inversión suelen tener un carácter estratégico ya que además de ser necesarios ciertos recursos, que en según que ocasiones pueden ser muy elevados, pueden condicionar el tamaño futuro de una empresa. Así mismo, se debe tener en cuenta que son inversiones irreversibles, es decir, el empresario asume un gran riesgo sin la garantía de poder rentabilizar la inversión realizada.

Es por ello que cuando se pretende realizar una inversión para la ejecución de un proyecto, es necesario realizar un análisis sobre su viabilidad, en el que se tengan en cuenta las siguientes variables:

- A. El tamaño del proyecto
- B. El efecto sobre el riesgo económico
- C. El grado de dependencia: independientes, excluyentes o sustitutivos

Una vez expuestas las propuestas de mejora, se conoce que el proyecto es de tamaño grande si se considera en conjunto las 4 propuestas realizadas, pero si se realizan las mas económicas siempre puede ser menos costoso, lo mismo ocurre con el efecto sobre el riesgo económico, si la Floristería Tornasol acepta todas las propuestas el riesgo económico es mucho mayor que si solo acepta 2 o incluso solamente 1. En cuanto al grado de dependencia de las propuestas, ya ha quedado explicado anteriormente que son todas independientes.

Siempre que se realice una inversión esta produce una entrada de capital y como consecuencia se modifican las expectativas de cobros y pagos.

Existen muchos tipos de inversión, en el caso que nos ocupa la inversión va dirigida a la renovación del establecimiento de venta, con la finalidad de realizar un cambio de imagen destacado.

Cuando se realiza una inversión, se debe tener en cuenta que supone un cambio en la evolución previsible de la empresa, la misma deberá de realizar una serie de análisis para tomar la decisión acertada sobre la inversión propuesta. Así pues las acciones a realizar serán:

- **Análisis de viabilidad técnica:** Debe definir los procedimientos a adoptar en base a los equipos necesarios, tecnologías, distribución de los equipos en planta, posibles problemas técnicos, etc. Asimismo, debe contemplar el estudio de la infraestructura requerida para satisfacer la demanda, disponibilidad de mano de obra, ubicación física considerando costes de transporte, etc.
- **Análisis de viabilidad comercial:** Hace referencia a la elaboración de un estudio de mercado a partir del cual sea posible determinar las ventas o ingresos derivados de la implantación del proyecto de inversión. Se han de considerar variables como la dimensión de la demanda, calidad, precio, comercialización, competencia, etc.
- **Análisis de viabilidad económico-financiero:** Este análisis radica en ordenar y sistematizar toda la información referida a los aspectos económicos, importe de la inversión, ingresos y gasto, con la finalidad de poder tomar la decisión de aceptación o rechazo.

Para el caso de la Floristería Tornasol únicamente se va a realizar el análisis de la viabilidad Económico-financiero.

Para ello es necesario definir los parámetros que intervendrán en la inversión:

- **Capital de la adquisición o pago de la inversión, K:** es el pago que se realiza por la adquisición de los elementos de activo fijo que componen el soporte de la inversión principal, más los pagos realizados por la adquisición de todos los del activo circulante, necesarios para el buen fin de la inversión.
- **Duración temporal o vida económica, n:** es el periodo de tiempo durante el cual, en la empresa existirán movimientos en los fondos, a consecuencia de la realización de un proyecto de inversión.

- **Flujos de caja (cobros - pagos):** Es referido al termino financiero de la ganancia que se obtiene con la inversión realizada

Así pues una vez conocidos los parámetros de una inversión, es necesario describir en qué consiste la inversión y los elementos que en ella intervendrán.

En primer lugar, se debe cuantificar económicamente la propuesta de mejora expuesta anteriormente, así pues tras la solicitud de varios presupuestos se ha obtenido lo siguiente:

1. **Cambio del cartel luminoso de la floristería:** se han solicitado distintos presupuestos, con distintos tipos de cartel, el presupuesto más ajustado se compone de un cartel luminoso de letras corpóreas, con fondo de color verde pistacho y letras marrones, a continuación se muestran varias opciones que ha expuesto la empresa Elite Rotulación, de la cual podrá salir la que prefiera el titular de la floristería.

El precio de dicho cartel es, para un rotulo luminoso de 50cm, de medidas 6,30 metros x 0,5 metros y letras corpóreas de forex de 2 cm, de **2.200,00 euros**

**Figura 33: Modelos de rótulos**



*Fuente: Elite C.B, [2012]*

2. **Cambio de los toldos que protegen los escaparates:** en cuanto a los toldos, se pretende seguir la línea del rotulo, es decir la intención es cambiar las lonas de los 3 toldos, intentando que coincidan los colores letras y dibujos, consiguiendo así un impacto visual uniforme y llamativo.

El presupuesto para la sustitución de la lona de los 3 toldos es de **1.990,00 Euros**.

- 3. Cambio de estanterías:** Se han estado barajando varias opciones para las estanterías, o cambiarlas por unas más económicas y poderlas sustituir más a menudo, o cambiarlas por unas de mayor calidad y diseño, que destaquen la diferenciación que se quiere conseguir.

Así pues se ha decidido decantarse por algo más económico para no encarecer mucho la propuesta de mejora y poder realizar el máximo de cambios posibles.

El presupuesto de una estantería lineal de hierro forjado metalizado estaría establecido en 200 Euros, asimismo considerando que serán necesarias 15 estanterías, pues en la floristería hay 5 escaparates, el precio total sería de **3.000 euros**.

- 4. Cambio del aspecto de las paredes de la tienda:** En este punto el titular de la floristería no está completamente de acuerdo, pues en su momento las paredes fueron de la parte del inmovilizado más caro, y aunque ya este amortizado, el lo desea mantener durante más tiempo. Así pues si la propuesta de mejora en total resulta de elevado presupuesto, esta será la primera opción a descartar.

Cabe destacar que es el espacio de venta cuenta con 90 metros cuadrados y las paredes tienen una altura de 4 metros aproximadamente, por lo que después de consultar con la empresa correspondiente, el precio total del enlucido de las paredes será de 1.800,00 euros, y de la pintura de 1000,00, pues será la primera pintada y necesita varias capas, todo esto supone un presupuesto de **2.800,00 euros**

Una vez expuestos todos los presupuestos se puede concluir que el total del pago de la inversión **(K)** será **9.990,00 euros**

En cuanto a la vida útil del inmovilizado material, el sistema fiscal de estimación objetiva establece los periodos de amortización y vida útil, puesto que la Floristería Tornasol está incluida en este sistema fiscal, así pues la ORDEN EHA/3257/2011, de 21 de noviembre de 2011, del Ministerio de Economía y Hacienda por la que se desarrollan para el año 2012 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE 29/11/2011) establece la amortización del inmovilizado material en un mínimo del 25% con un máximo de 8 años

Es por ello que, puesto que el régimen fiscal lo permite, para cada inversión se le va a dar una vida útil de 8 años, pues es la amortización máxima permitida, no obstante la vida de la inversión es de 10 años, pues es el periodo de devolución de la deuda para la realización de la misma.

Así pues la duración temporal o vida económica (**n**) se establece en **10 años**.

Como se ha comentado anteriormente la Floristería Tornasol ha incurrido en pérdidas durante el ejercicio anterior, no obstante su propietario tienen cierta cantidad económica ahorrada con la finalidad de dedicarla a la inversión, no obstante, puesto que no quiere descapitalizarse es preferible acudir a una entidad financiera para solicitar crédito, con el fin de financiar la inversión a un tipo de interés lo más económico posible, como por la cantidad deseada no es posible solicitar un préstamo hipotecario, será necesario solicitar un préstamo personal, encontrándose el interés en el BBVA al 8,75% anual.

Por todo lo expuesto las cuotas de pago del prestamos serian mediante el método de cuota constante:

**Tabla 20: Cuadro de amortización préstamo constante**

años	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
<b>0</b>					9.990,00
<b>1</b>	1.873,13	874,13	999,00	999,00	8.991,00
<b>2</b>	1.785,71	786,71	999,00	1.998,00	7.992,00
<b>3</b>	1.698,30	699,30	999,00	2.997,00	6.993,00
<b>4</b>	1.610,89	611,89	999,00	3.996,00	5.994,00
<b>5</b>	1.523,48	524,48	999,00	4.995,00	4.995,00
<b>6</b>	1.436,06	437,06	999,00	5.994,00	3.996,00
<b>7</b>	1.348,65	349,65	999,00	6.993,00	2.997,00
<b>8</b>	1.261,24	262,24	999,00	7.992,00	1.998,00
<b>9</b>	1.173,83	174,83	999,00	8.991,00	999,00
<b>10</b>	1.086,41	87,41	999,00	9.990,00	0,00

*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

Total de gastos previstos por la propuesta de mejora.

**Tabla 21: Presupuesto de inversión sobre la propuesta de mejora**

GASTOS	CANTIDAD	COSTE	TOTAL
Rotulo	1	2.200	2.200,00
Toldos	1	1.990	1.990,00
Estanterías	15	200	3.000,00
Paredes	1	2.800	2.800,00
Intereses			4.807,69
<b>TOTAL</b>			<b>14.797,69</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2012*

En cuanto a los ingresos adicionales que se estima que la Floristería Tornasol conseguirá a consecuencia de las propuestas de mejora, se va a suponer una situación optimista, es decir, con independencia de que en el periodo anterior se incurriera en pérdidas y las ventas se redujeran un 13,14%, se va a estimar que el impacto que tendrá la reforma total de la floristería producirá un incremento en las ventas del 5%.

**Tabla 22: Incremento de ingresos derivados de la inversión**

AÑO	INGRESO
1	162.294,32
2	170.409,04
3	178.929,49
4	187.875,96
5	197.269,76
6	207.133,25
7	217.489,91
8	228.364,41
9	239.782,63
10	251.771,76

*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

**Tabla 23: Flujos de caja derivados del proyecto de inversión**

AÑO	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
0			-14.797,69
1	162.294,32	174.267,91	-11.973,59
2	170.409,04	177.753,27	-7.344,23
3	178.929,49	181.308,33	-2.378,84
4	187.875,96	184.934,50	2.941,47
5	197.269,76	188.633,19	8.636,57
6	207.133,25	192.405,85	14.727,40
7	217.489,91	196.253,97	21.235,94
8	228.364,41	200.179,05	28.185,36
9	239.782,63	204.182,63	35.600,00
10	251.771,76	208.266,28	43.505,48

*Fuente: Elaboración propia, 2012*

Los flujos de caja representan la ganancia obtenida como consecuencia de la inversión realizada. La Floristería Tornasol empezara a obtener flujos de caja positivos a partir del cuarto año de la reforma realizada y hasta el fin de su vida útil, que se ha estimado que dure el proyecto de inversión.

Llegados a este punto, es necesario establecer criterios de decisión necesarios para el análisis de la inversión.

#### **A. Cálculo del VAN**

El VAN es el Valor Actual Neto, su análisis permite calcular su el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Dicho cálculo va a permitir conocer si se producirán rendimientos positivos por la inversión realizada a raíz de la propuesta de mejora.

Si el resultado del VAN es positivo es posible llevar a cabo la inversión, pues la misma aportara valor a la empresa.

El VAN se calcula a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al momento presente, dicho cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Para el cálculo del VAN se va a tomar una tasa de actualización (coste de capital) del 9%, puesto que los intereses de la financiación ajena está incrementando y ya se ha calculado las cuotas de devolución de un prestamos sobre un 8'75%.

Así pues el VAN calculado desprende un valor de **43.207,91 Euros**.

La empresa podría estar interesada en realizar la inversión pues el Valor Actual Neto es positivo.

### **B. Calculo de la TIR**

La TIR es la Tasa Interna de Rentabilidad de una inversión, es aquel tipo de actualización o descuento que produce que el Valor Actual Neto sea igual a cero. La empresa objeto de estudio solo deberá estar interesada en aquellos proyectos de inversión cuya TIR sea superior al coste de capital.

La TIR es una medida de rentabilidad de la inversión, a mayor TIR mayor rentabilidad.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

Con los datos aportados la **TIR es de 23%**, la misma es superior al coste de capital de la inversión, por lo que la Floristería Tornasol podría aceptar la inversión sin ningún problema.

### **C. Análisis del PAY-BACK**

El método de cálculo de plazo de recuperación o PAY-BACK, representa el tiempo que necesita la empresa para recuperar la inversión realizada, es decir para que el valor actualizado de los flujos netos de caja iguale el capital invertido por la empresa.

**Tabla 24: Flujos de caja derivados del proyecto de inversión**

AÑO	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
0			-14.797,69
1	162.294,32	174.267,91	-11.973,59
2	170.409,04	177.753,27	-7.344,23
3	178.929,49	181.308,33	-2.378,84
4	187.875,96	184.934,50	2.941,47
5	197.269,76	188.633,19	8.636,57
6	207.133,25	192.405,85	14.727,40
7	217.489,91	196.253,97	21.235,94
8	228.364,41	200.179,05	28.185,36
9	239.782,63	204.182,63	35.600,00
10	251.771,76	208.266,28	43.505,48

*Fuente: Elaboración propia, 2012*

El plazo de recuperación de la inversión realizada es de 6 años, desde que empiezan a generarse flujos de caja por la nueva imagen creada de la floristería.

### 8.3 Control de propuestas

Por último, para finalizar con las propuestas de mejora expuestas, será necesario representar las diferentes fases que es preciso realizar hasta finalizar la totalidad de las mejoras, para ello se va a utilizar el DIAGRAMA DE GANTT, pues es una herramienta gráfica a través de la cual se representan todas las actividades y tareas a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

**Tabla 25: Diagrama de Gantt**

ACTIVIDADES	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Dirección y gestión del proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de las capacidades de financiación	■	■						
Realización de mediciones			■	■				
Elección de Modelos			■	■				
Sustitución del rotulo					■			
Sustitución de los toldos						■		
Sustitución Estanterías						■	■	
Enlucido y pintado de paredes							■	■
Evaluación de resultados			■			■		

*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

A partir del Diagrama de Gantt elaborado, es posible observar que la dirección y gestión del proyecto dura 9 meses desde que se pone en marcha el proyecto, pues será una tarea constante a realizar diariamente.

La tarea de la evaluación de las capacidades de financiación tendrá una duración de dos meses, pues será necesario negociar con los bancos para obtener un mejor tipo de interés, y si no fuera posible, valorar la posibilidad e invertir capital propio.

En cuanto a las tareas de medición y elección de modelos, tendrán una duración de 2 meses y comenzaran a partir del momento en que este disponible el efectivo para el pago del proyecto, es decir después de evaluar las capacidades de financiación. La duración será de 2 meses pues será necesario elegir entre empresas y modelos y una vez decidido realizar las mediciones pertinentes.

Las tareas de sustitución de rotulo y toldos se realizaran seguidas después de su elección, tendrán una duración de un mes, para no entorpecer el trabajo diario de la floristería.

Posteriormente se realizara la sustitución de estanterías, su duración será de 2 meses y la tarea comenzara al mismo tiempo que la sustitución del toldo, para no retrasar más el proyecto.

A su vez, se realizara el enlucido y pintado de paredes, tendrá una duración de 2 meses, coincidiendo con el cambio de estanterías.

Las mejoras y modificaciones del Plan de Mejora se realizarán durante los nueve meses, cuando se precise, ejecutando revisiones periódicas cada 3 meses que evaluarán los resultados trimestrales y servirán de base para realizar los ajustes necesarios y solucionar todos aquellos problemas que puedan surgir.

A continuación se muestra como los propietarios de la Floristería Tornasol han iniciado los cambios propuestos, empezando por el rotulo y los toldos, quedando de la siguiente manera:

**Figura 34: Primeros cambios, nuevo del rotulo luminoso**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*

**Figura 35: Cambio de toldos realizado**



*Fuente: Elaboración propia, [2012]*



## 9. CONCLUSIONES



## **9. CONCLUSIONES**

Finalmente, una vez analizada todas y cada una de las partes de una floristería, solo queda concluir que:

- Actualmente el país atraviesa una situación muy difícil de crisis económica, y que afecta también a nivel mundial, la misma produce cambios en el estilo de vida del cliente por las reducciones salariales sufridas, factores que influyen muy negativamente en el sector floricultura.
- La Floristería Tornasol no tiene necesidad de preocuparse en exceso por sus competidores, ya que mediante el análisis Porter ha sido posible observar que, aunque siempre se debe de tener en cuenta todos los factores.
- Posee un buen posicionamiento, gran cuota de mercado, y una gran experiencia en el sector que la avala.
- Debe de tener especial precaución con los productos baratos e importados de China, no le va a convenir en ningún momento entrar en este segmento de mercado.
- La situación del establecimiento es muy buena con respecto a otras floristerías, tanto considerada a nivel de población como interpoblacional.
- Su distribución en planta está claramente definida, bien estructurada y diferenciada, produciendo así que los procesos se realicen con mayor eficiencia.
- Misión, visión y valores muy marcados, con gran orientación al cliente, buscando su satisfacción y su fidelización.
- Destacable su interés por el crecimiento de la empresa, con la intención de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado, y un reconocimiento dentro del sector.
- Puestos de trabajo definidos y organizados, obteniendo así una mayor eficiencia en todos los trabajos realizados.
- La Floristería Tornasol ha incurrido en pérdidas en el último ejercicio, debido a la caída de las ventas, motivo por el cual se promueve la propuesta de mejora.

- Es una empresa solvente, capaz de hacer frente a sus pagos, tanto a largo como a corto plazo, dispone de liquidez, y el fondo de maniobra es positivo hecho que vuelve a indicar que la floristería no tiene problemas para devolver las deudas.
- Se han realizado inversiones poco convenientes, ayudando al incremento de las pérdidas, por lo que se ha obtenido una mala rentabilidad y se ha realizado una inefectiva gestión de los recursos.
- Se acepta la propuesta de mejora realizada, de sustituir el rotulo de entrada, toldos, estanterías y arreglo en las paredes del establecimiento, pues el VAN y la TIR son positivos, indicando así que la inversión es rentable y que por tanto es posible y fiable llevar a cabo la inversión.

# 10. BIBLIOGRAFIA



## **10. BIBLIOGRAFÍA**

### **CONSULTAS IMPRESAS**

ALARCÓN, F. “ET ALT” (2012): “*Problemas resueltos de diseño de los sistemas productivos y logísticos*”. Editorial UPV, ISBN: 9788497057127

AMAT, O. (2008): “*Análisis económico-financiero*”. Editorial Gestión 2000, ISBN: 9788496612945

BATALLER, J. “ET ALT”. (2004): “*Curso práctico de derecho de la empresa*”. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN: 849768110X.

CLAVER, E. “ET ALT”, (1996): “*Manual de administración de empresas*”. Editorial Civitas. ISBN: 8447007731.

COHEN, W.A. (2001): “*El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*”. Ediciones Deusto. ISBN: 8423418766

GARRIDO, S. “ET ALT” (2010): “*Estrategia y Política de Empresa*”. Editorial Pirámide. ISBN: 8436817273

GERRY, J. “ET ALT”. (2006): “*Dirección Estratégica*”. Editorial Pearson Education (Séptima edición). ISBN: 9788420546186

GIMENO, J A. “ET ALT”. (2000): “*Introducción a la economía*”. Macroeconomía. McGaw-Hill. ISBN: 8448125576

JULIÁ, J.F. “ET ALT” (2005): “*Introducción a la contabilidad*”. Editorial de la UPV. ISBN: 8497059158

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. (2008): “*Principios del marketing*”. Editorial Pearson Educación. ISBN: 9788483224465

MARÍ, S. “ET ALT”, (2003): “*Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*”. Editorial de la UPV. ISBN: 849705508X

OLTRA, F. (2008): *“Dirección de recursos humanos”*. Editorial de la UPV. ISBN: 9788483633335

PINDYCK, R.S. “ET ALT”, (2009): *“Microeconomía”* Editorial Pearson Education, ISBN: 9788483229521-

PORTER, M. (2003): *“Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones”*. Ediciones Deusto. ISBN: 97-8842-341-653-0.

RUEDA, J.A. (2006): *“Plan General De Contabilidad”*. Editorial Tecnos S.A. ISBN: 843094415X

SAMUELSON, P.A. “ET ALT”, (2006): *“Macroeconomía”* Editorial Mc Graw-Hill, ISBN: 8448151534.

STAPLETON, J. (1986): *“Cómo preparar un plan de Marketing”*. Ediciones Deusto. ISBN 8423406326.

SUAREZ, A.S. (2005): *“Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa”* Editorial Pirámide, ISBN: 8436818997.

TAMAMES, R. “ET ALT”, (2010): *“Estructura económica internacional”* Editorial Alianza, ISBN: 9788420691350

## **CONSULTAS ELECTRONICAS**

AL-INVEST, “Análisis del sector de las flores ornamentales en los principales mercados europeos”, <http://www.al-invest4.eu/minisite/flores/europa/europa2.html> [25/08/2012].

BANCO DE ESPAÑA, “Varias consultas”, <http://www.bde.es/bde/es/> [2011-2012].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, “Varias consultas”, <http://www.boe.es/> [2011-2012].

ECONOMÍA, “la renta disponible de las familias”, <http://econiaportadaalta.blogspot.com/2011/02/la-renta-disponible-de-las-familias-en.html>, [26/08/2012].

TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL, “Varias consultas”, <http://www.seg-social.es/> [2011-2012].

FUNDACIÓN BANCO BILBAO VIZCAYA, “Varias consultas” <http://www.fbbva.es/TLFU/tlfu/esp/publicaciones/cuadernos/index.jsp>, [2012].

Instituto nacional de Estadística, “Varias consultas” <http://www.ine.es/> [2012].

IDEALISTA, “Evolución anual del IPC” <http://www.idealista.com/news/archivo/2012/08/30/0505537-el-ipc-en-espana-se-dispara-cinco-decimas-hasta-el-2-7-grafico> [26/08/2012].

CAUCES, “Varias consultas” <http://www.ces.es/revista-cauces> [2011-2012].

FISCAL Y LABORAL AL DIA, “Varias consultas”, <http://www.fiscalaldia.es/> [2011-2012].

IBERFLORA, “Varias consultas”, <http://iberflora.feriavalencia.com/index2.jsp> [2011-2012].

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS, “Futuro de las cooperativas de flores y plantas” <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02800.pdf> [15/08/2012].

CATEDRA TELEFONICA, “Estrategias SEM de pago por clic en el sector de las floristerías”, [http://catedratelefonica.upc.edu/documentos/articulos/otros-docs/sem\\_en\\_floristerias\\_cio2009.pdf](http://catedratelefonica.upc.edu/documentos/articulos/otros-docs/sem_en_floristerias_cio2009.pdf) [15/08/2012].

MAPAS GOOGLE, “Varias consultas”, <https://maps.google.es> [2012].

