

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE CARRERA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocio para la creación de una empresa de exportación de cítricos a particulares mediante página web.

Presentado por: RAFAEL DÍAZ SEVILLA

Dirigido por: ÁNGEL PEIRO SIGNES

Septiembre de 2018

Índice

1. Introducción. (7-12)

- 1.1. Presentación. 7-8
- 1.2. Objetivo del trabajo y asignaturas relacionadas. 8-12
- 1.3. Metodología a seguir durante el Trabajo final de carrera. 12

2. Antecedentes. (14-15)

- 2.1. Motivación y justificación. 14
- 2.2. Rasgos principales del mercado suizo. 15
- 2.3. Epílogo. 15

3. Análisis estratégico. (17-31)

- 3.1. Análisis del macroentorno (PESTEL). 17
 - 3.1.1. Factores políticos y legales. 17-19
 - 3.1.2. Factores económicos. 20-21
 - 3.1.3. Factores socioculturales. 21-22
 - 3.1.4. Factores tecnológicos. 22
 - 3.1.5. Factores ecológicos. 23
- 3.2. Análisis del microentorno. Las 5 fuerzas de Porter. 23-24
 - 3.2.1. Poder de negociación de los clientes. 24-25
 - 3.2.2. Rivalidad entre las empresas. 25
 - 3.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes. 25-26
 - 3.2.4. Poder de negociación de los proveedores. 26-27
 - 3.2.5. Amenaza de productos/servicios sustitutivos. 27
- 3.3. Análisis de recursos y capacidades. 27
 - 3.3.1. Recursos umbral. 27-28
 - 3.3.2. Recursos únicos. 28
 - 3.3.3. Capacidades umbral. 29
- 3.4. Análisis DAFO y CAME. 29-31

4. Plan de marketing. (33-41)

- 4.1. Determinación y clasificación del público objetivo. 34
- 4.2. Estrategia de distribución. 34-35
- 4.3. Estrategia de producto/servicio. 36-37
- 4.4. Estrategia de precio. 38-39
- 4.5. Estrategia de comunicación. 39-41



5. Análisis de la organización y Recursos humanos. (43-50)

- 5.1. Propósito de la empresa. 43
- 5.2. Misión de la empresa. 43
- 5.3. Visión de la empresa. 43
- 5.4. Responsabilidad social corporativa. 43
- 5.5. Valores de la empresa. 44

- 5.1. Forma jurídica de la empresa. 45-47
- 5.2. Plan de recursos humanos. 47-50
 - 5.2.1. Análisis de los puestos de trabajo. 47-49
 - 5.2.2. Horario de trabajo. 49
 - 5.2.3. Organigrama. 49

6. Plan de operaciones. (51-55)

- 6.1. Localización de la empresa. 51-52
- 6.2. Distribución en planta. 52-53
- 6.3. Descripción de operaciones. 53-54
- 6.4. Análisis de los sistemas de información. 54-55

7. Análisis económico-financiero. (57-73)

- 7.1. Plan de inversión. 57-59
- 7.2. Plan de financiación. 59-62
- 7.3. Plan de ventas. 62-63
- 7.4. Plan de tesorería y costes. 64-67
- 7.5. Balance provisional. 67-69
- 7.6. Cuenta de pérdidas y ganancias. 69-70
- 7.7. Análisis de la inversión. 71
- 7.8. Ratios de la empresa. 72-73

8. Conclusiones. (75-76)

9. Anexos. (77)

10. Bibliografía. (79-81)

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz DAFO

Tabla 2: Matriz CAME

Tabla 3: Descripción de procesos

Tabla 4: Inversión en activo fijo

Tabla 5: Gastos de constitución

Tabla 6: Inversión total

Tabla 7: Financiación total

Tabla 8: Préstamo

Tabla 9: Plan de ventas realista

Tabla 10: Plan de ventas pesimista

Tabla 11: Plan de ventas optimista

Tabla 12: Costes de fabricación

Tabla 13: Gastos de personal

Tabla 14: Tesorería

Tabla 15: Activo

Tabla 16: Pasivo y recursos propios

Tabla 17: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Tabla 18: Análisis de la inversión



Índice de gráficos

Gráfico 1: Diagrama de Pestel

Gráfico 2: Índice de Competitividad Global 2017

Gráfico 3: Evolución de precios y márgenes brutos de frutas

Gráfico 4: Cinco fuerzas de Porter

Gráfico 5: Localización de proveedores

Gráfico 6: Volumen de importación de las principales frutas

Gráfico 7: "Packaging"

Gráfico 8: Logotipo de la empresa

Gráfico 9: Organigrama

Gráfico 10: Oficina de la empresa I

Gráfico 11: Oficina de la empresa II

Gráfico 12: Distribución en planta



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



1.INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

El trabajo final de carrera que se va a exponer a continuación consiste en la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la exportación de cítricos, y más específicamente, naranjas de origen valenciano, a particulares mediante página web.

El plan que va a seguir la empresa es de ser mero intermediario entre los particulares de un país específico (Suiza) y un productor o proveedor de naranjas en Valencia. El canal por el que se va a desarrollar esta intermediación será una página web que creará una empresa subcontratada, no solo eso, sino que se encargará del plan de marketing correspondiente para lograr los objetivos y del servicio de atención al cliente. Es una empresa simple, que no necesitará de una logística importante ni de un gran número de recursos humanos en sus inicios. La empresa ha sido denominada MIOshop.

Para llevar a cabo este negocio y cualquier otro negocio empresarial, es necesario realizar un plan de empresa donde se desarrollen todos los puntos necesarios para su buen funcionamiento. Estos puntos, entre otros, son los conocimientos que revelará el análisis del entorno actual y el sector en el que se va a introducir la empresa, así como el grado de competitividad que existe en él.

Dicho plan de negocio comenzará con un estudio tanto del macroentorno como el microentorno. Para el estudio del macroentorno realizaremos un análisis PESTEL, el cual aportará información de utilidad en relación con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afecten al desarrollo de la empresa. Por otra parte, el microentorno será estudiado mediante las cinco fuerzas de Porter, el estudio de dichas fuerzas analizará, entre otras cosas, las barreras de entrada que existirán y las amenazas existentes que puedan poner en riesgo el buen funcionamiento. Una vez analizados estos dos aspectos, se pasará a elaborar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con su correspondiente matriz CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) para así concluir con el análisis estratégico.

El siguiente punto será la elaboración del Plan de Marketing, en el cual se establecerá el público objetivo para así saber el perfil de los clientes a los que podría interesar el producto-servicio. Esto hará posible determinar la estrategia a seguir además del correspondiente análisis de las 4 "p" del Marketing Mix (producto, precio, promoción y localización o "place")



El análisis de la organización dará una idea de la forma jurídica de la empresa y de las características de esta. Además, se realizará un estudio de los recursos humanos necesarios en la empresa y sus respectivas funciones.

A continuación, se procederá a trabajar con el plan de operaciones, estableciendo en primer lugar el lugar en el que se desarrollará la actividad de la empresa y la distribución más eficiente del local establecido posteriormente. Aparte de esto analizaremos cuales van a ser los valores, misión, visión y los objetivos de la empresa.

El análisis económico-financiero de la empresa es una herramienta básica y fundamental, pues permite conocer con todo detalle la situación económica y financiera del negocio.

En este análisis se van a presentar aspectos como la inversión y financiación necesaria, el plan de ventas con sus respectivos escenarios posibles, la tesorería necesaria, el balance y cuenta de pérdidas y ganancias de los 5 primeros años, la rentabilidad de la empresa mediante el cálculo del VAN y el TIR y finalmente, los ratios de la empresa.

Para terminar, se recogerán las conclusiones de cada uno de estos análisis para así sintetizarlo en un apartado que ayude a comprender el plan de negocio.

1.2. Objetivo del trabajo y asignaturas relacionadas.

El objetivo principal de este proyecto es realizar un exhaustivo análisis de todos los aspectos de una empresa dedicada a la exportación de cítricos a particulares mediante página web. Dicho seguimiento se realizará desde su nacimiento hasta su quinto año de vida, mediante un plan financiero. Para la correcta funcionalidad de la empresa será importante poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante los cuatro cursos de la carrera, por lo que mediante una serie de tablas que se plasmarán a continuación, se podrán las asignaturas que están relacionadas con cada apartado del plan de empresa y una breve explicación.

Capítulo del TFG	3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	Investigación Comercial Dirección Comercial Marketing en Empresas y Servicios Industriales Gestión del Comercio Exterior Macroeconomía Microeconomía
Breve justificación	Este capítulo será uno de los más extensos, puesto que es imprescindible analizar en profundidad un mercado exterior como es el suizo y así elaborar las distintas estrategias a seguir para lograr el futuro éxito del negocio. Es de gran importancia analizar los distintos factores que afectan al mercado, así como la rivalidad competitiva existente en el sector citrícola. Por otra parte, se deben examinar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa para poder acceder al mercado, sacando provecho de sus oportunidades y tratando de esquivar las amenazas que existen.

Capítulo del TFG	4. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Investigación Comercial Marketing en Empresas y Servicios Industriales Estrategia y Diseño de la Organización
Breve justificación	Con la ayuda de estas asignaturas, se podrá distinguir el público objetivo al que se van a ofrecer los productos, así como el establecimiento de sus precios. También es de suma relevancia fijar la política de promoción y distribución que se llevará a cabo en el país extranjero para dar a conocer la marca. Entonces, con el análisis de las necesidades y comportamiento de los consumidores suizos y las demás variables del marketing mix, se escogerá la estrategia a seguir en los próximos 5 años.



Capítulo del TFG	5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa Derecho del Trabajo Dirección de Recursos Humanos Dirección Comercial
Breve justificación	Este capítulo se centrará en el desarrollo de la forma jurídica-legal de la empresa mediante los conocimientos adquiridos en las dos asignaturas de derecho que han sido cursadas en el grado. Además, se analizarán los puestos de trabajo que ocupa cada empleado y la misión, visión y valores que ha adquirido la empresa.

Capítulo del TFG	6. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Operaciones Gestión de Calidad Gestión de Proyectos Métodos cuantitativos para la ayuda a la toma de decisiones
Breve justificación	Para ser capaces de atender a la demanda de los clientes, es necesario el conocimiento de la gestión de los productos y la gestión del proceso productivo en general. Al tratarse de productos de alimentación, la calidad de los productos es esencial y buscaremos aquellos que, además de agradar por sus características de sabor y olor, garanticen el cumplimiento de las normas sanitarias europeas a través de las pertinentes certificaciones.

Capítulo del TFG	7. PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Introducción a las finanzas Matemáticas Financieras Análisis y Consolidación Contable Gestión Fiscal de la Empresa Dirección Financiera Contabilidad Financiera y de Sociedades
Breve justificación	Los conocimientos adquiridos en las asignaturas detalladas sirven para realizar un análisis de si el proyecto va a ser rentable o no. Para esto, se van a plantear varios escenarios que se puedan en el plan de ventas de la empresa. Se analizarán los estados financieros como el balance y la cuenta de resultados durante los 5 primeros años y hará un cálculo del VAN y el TIR para comprobar la rentabilidad nombrada al principio.

Como se puede observar en las tablas, una gran parte de las asignaturas que han sido cursadas a lo largo de la carrera se van a emplear durante el consiguiente trabajo final de carrera.

A parte del objetivo principal de este proyecto, se considera que es importante explorar los objetivos que se van a ver a continuación:

- Estudiar cómo va a evolucionar el mercado citrícola suizo.
- Ofrecer una perspectiva general sobre la situación del sector alimenticio y bebidas en Suiza.
- Conocer el macroentorno suizo, es decir, su nivel político, legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental.
- Conocer la competencia presente en el sector.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes en el mercado.



- Establecer una localización concreta de la empresa.
- Analizar cuál será la estructura óptima de la empresa, así como su razón de ser, visión, valores y objetivos.
- Definir las estrategias de marketing para asegurar el éxito empresarial.
- Realizar el análisis financiero de los primeros años, así como el análisis de la rentabilidad del proyecto.
- Establecer una conclusión general del proyecto en base a los resultados obtenidos.

1.3. Metodología

En este punto se va a explicar la metodología a emplear para la aplicación de los objetivos que se han expuesto anteriormente. Se va a dar uso de los conocimientos que se han adquirido durante el trascurso del grado. A parte de todo esto, se usarán fuentes primarias y secundarias. Entra ellas encontramos páginas web, estadísticas, enciclopedias, libros, revistas, etc.

Un caso en el que emplearemos una fuente primaria será en la elaboración del DAFO del negocio y un caso en el que daremos uso a una fuente secundario podrían ser los datos que extraigamos del ICEX. Cuando demos a las fuentes de información secundaria siempre se citará la fuente.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



2.ANTECEDENTES



2. ANTECEDENTES

2.1. Motivación y justificación.

Antes de entrar de lleno en el trabajo, considero importante explicar cuál es la causa por la cual he decidido realizar este proyecto.

Siempre he tenido cierta inquietud por el comercio internacional, el cual he podido estudiar en asignaturas como Gestión del Comercio Exterior. Pienso que no se le debe tener miedo a exportar, con las ayudas y los conocimientos necesarios se puede acceder a mercados más lucrativos que los nacionales. El porqué de mi elección de exportar cítricos a Suiza viene dado por qué según ciertas revistas locales y otros informes encontrados en internet que comentaremos posteriormente, Suiza es uno de los países con más demanda de cítricos y tiene una proximidad cercana a España, suficiente para que el transporte sea terrestre, lo que, en nuestro modelo de negocio, ahorraría costes.

Cabe destacar que también me ha motivado que un familiar cercano que trabaja en el departamento de empresas de un banco de España me indicó que esta puede ser una buena idea de negocio ya que, según sus fuentes, no existe prácticamente ninguna página web suiza para pedir cítricos a España de manera particular.

Todo esto, además de la correspondiente valoración del tutor del proyecto me han motivado a escoger este tema.



2.2. Rasgos principales del mercado suizo

Los rasgos principales del mercado suizo son:

Según datos del ICEX y con fecha del informe de octubre de 2017 se indica que Suiza tiene una población total de 8,2 millones de habitantes, de los cuales, un 24% de ellos son extranjeros. Salvo Zúrich, que tiene una población de 1,3 millones de habitantes en el área metropolitana, no existen grandes ciudades. Todos estos puntos han sido extraídos de dicho informe.

- Existen tres mercados diferenciados dentro de la Confederación Helvética: La zona alemana, la zona francesa y la zona italiana.
- Existe una alta capacidad de consumo ya que Suiza tiene una de las rentas per cápita más altas del mundo. En 2015 tenía una renta per cápita de 80.831 USD y el 4º puesto del ranking mundial según UNSTAD.
- Los precios medios de venta en Suiza son elevados. Según los últimos datos publicados por Eurostat, Suiza es el país con los precios para alimentación más altos de Europa; un 73% más de la media europea en 2016.
- El consumidor suizo es “Smart shopper”, esto quiere decir que busca tanto ventajas en el precio como en calidad y tiene un perfil “LOHAS” (*Lifestyles of Health and Sustainability*), que quiere decir que compra con criterios de vida sana y sostenible.

2.3. Epílogo

El sector al que pretende exportar la empresa que es en realidad un país, está formado por tres zonas en las cuales se habla una lengua distinta y por lo tanto conllevará diferencias culturales, que se tendrán que analizar para identificar los hábitos de consumo de cada zona. Al ser un país con una capacidad de consumo tan alta y unas rentas per cápita tan elevadas es imposible pensar en no establecer unos precios de venta acorde con su poder adquisitivo, pero se debe estudiar si compensa profundizar en este mercado con todos los costes que van a incurrir. En los posteriores capítulos se va a analizar esta tesitura:



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

La empresa va a tener que hacer frente inevitablemente a unos factores externos que no se pueden controlar y que pueden ser claves para determinar el futuro de esta. Para saber si la empresa va a ser viable o no, es importante el estudio de dichos factores. Si se anticipan es más posible lograr el éxito. Para conocer los factores se va a realizar un análisis estratégico del negocio que abarcará varias etapas. La primera etapa consistirá en un análisis PESTEL, en el cual identificaremos los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean la empresa.

Gráfico 1: Diagrama de Pestel



Fuente: Raúl Pulido Piñero

3.1.1. Factores políticos y legales

Hoy, Suiza es un país que sistemáticamente está a la cabeza en las clasificaciones sobre competitividad mundial (ICEX, 2017). Es razonable preguntarse porque un país con un mercado interno tan pequeño y con una de las rentas medias más altas del mundo tenga un PIB estable, conserve prácticamente el pleno empleo y ocupe permanentemente el primer puesto en la clasificación de competitividad mundial.

Gráfico 2: Índice de Competitividad Global 2017

<< 2016 Comparativa: Índice de Competitividad Global 2017				
Países	Ranking de Competitividad		Índice de Competitividad	Var.
Suiza [+]	1º		5,86	1,75%
Estados Unidos [+]	2º		5,85	4,22%
Singapur [+]	3º		5,71	0,59%
Holanda [+]	4º		5,66	2,82%
Alemania [+]	5º		5,65	2,20%
Hong Kong [+]	6º		5,53	1,24%
Suecia [+]	7º		5,52	1,57%
Reino Unido [+]	8º		5,51	1,40%
Japón [+]	9º		5,49	0,44%
Finlandia [+]	10º		5,49	0,71%

Fuente: ICEX, 2017

Es importante determinar la relación entre el sistema político suizo y la economía del país.

Suiza es un estado federal que posee tres niveles políticos: el gobierno federal, 26 cantones y en torno a 2.600 municipios. Es relevante saber que Suiza tiene una división de poderes no centralizada. A su vez, el sistema federal se caracteriza por una cooperación tanto vertical como horizontal entre los distintos niveles. Los cantones gozan de una posición fuerte en cuanto a la toma de decisiones a nivel nacional. También los municipios salen beneficiados del sistema federal, que se basa en el desarrollo de abajo hacia arriba de la Confederación. Una de las razones por las que en el siglo XIX se constituye la nación federalista es porque la sociedad suiza está compuesta por un gran número de grupos religiosos e idiomáticos. El federalismo es capaz de combinar la unidad nacional con la diversidad multicultural.

(Administración Suiza, 2017)

Una vez sabido esto, se va a explicar porque el federalismo, según el profesor Christoph Schaltegger (2010) de la Universidad de Lucerna, impulsa la actividad económica. Según el profesor Schaltegger, la eficiencia es la primera de las tres vías a través de las cuales el sistema federal estimula la actividad económica. El hecho de que el gobierno local pueda ejecutar el cometido “más cerca de la acción” permite un sistema más simplificado y responsable, y estimula la competitividad.

En segundo lugar, el federalismo funciona “para mejorar la distribución de rentas y actuar como un mecanismo seguro”. Esto se puede dar de naturaleza sistemática como la movilidad del mercado laboral, la cual permite que las capacidades vayan de zonas de bajo rendimiento a partes prósperas del país. También puede estar regulado por el Estado, como es el caso de la compensación fiscal, donde un sistema de transferencias hace que las regiones más ricas paguen cierta cantidad anual para la financiación de las regiones menos favorecidas.



En cuanto al aspecto arancelario, cabe destacar que los aranceles varían en función del tipo de fruta. Además, dichos aranceles se calculan sobre el peso de la mercancía, no sobre el valor. A efectos prácticos y salvo excepción, las principales frutas importadas por Suiza procedentes de la UE tienen arancel "0". Tal es el caso de la mandarina, el limón, la naranja, el melón o la sandía. En otros casos como la fresa, existen contingentes EU, dentro de los cuales es posible importar de libre arancel. (ICEX, 2017)

Es importante saber que la producción local de fruta es reducida, pero goza de una fuerte protección, ya que, durante los periodos de cosecha nacional, el mercado sólo se abre si ésta no puede atender a la demanda o para productos nicho. Las frutas cultivadas en Suiza son básicamente manzanas, peras, cerezas, ciruelas, albaricoques y bayas (fresas y frambuesas). Cabe destacar que la importación ha tenido una evolución creciente en los últimos 5 años. Por otra parte, la producción nacional ha sido descendente. Además, la relación entre la fruta nacional y la fruta importada ha pasado de una relación 41%-59% en 2011 a 27%-73% en 2015.

(ICEX, 2017)

Los gravámenes arancelarios tienen por base el peso bruto el cual resulta de la suma del peso neto del producto, el peso del embalaje y el envase, el peso del relleno de transporte y el peso del soporte del transporte. Dicho esto, en caso de que la mercancía no esté embalada o no este embalada de forma correcta para evitar daños de transporte, la aduana calculará el arancel que hay que pagar sobre el peso neto de la mercancía. El IVA de importación aplicable a la fruta es el tipo reducido del 2,4% y la Base del Impuesto es la suma del valor de la mercancía, el transporte, el seguro y los gravámenes aduaneros. (ICEX, 2017)

En cuanto a la normativa aplicable cabe destacar que está en gran parte armonizada con la UE, aunque sigue teniendo normas que la diferencian. En mayo de 2017 entró en vigor una importante reforma de la legislación de alimentación suiza, la cual aproxima más dicha legislación a la de la UE, aunque manteniendo ciertas diferencias.

Para el comercio de frutas y verduras frescas sin transformar, esta reforma no tiene gran repercusión. (ICEX, 2017)

Se puede concluir en este apartado del PESTEL, que la política del país no va a ser un impedimento para la exportación del producto, todo lo contrario, ya que como se ha dicho, la importación ha tenido una tendencia creciente en los últimos años. El único "pero" es la gran protección de la que goza el producto nacional pese a que dicha producción nacional es escasa. Esto tampoco parece un problema grave para la empresa ya que Suiza no produce casi naranjas. En cuanto al aspecto legal, destacamos que la legislación se aproxima mucho a la de la UE, además de que, en la mayoría de las frutas, el arancel es "0", por lo que es favorable.

3.1.2. Factores económicos

Según Datos Macro (2018), Suiza es la economía número 19 en cuanto a volumen de PIB. La deuda pública en 2016 fue de 261.919 millones de euros, con deuda del 43,34% del PIB. Su deuda per cápita es de 31.108€ por habitantes, por lo que sus habitantes están entre los más endeudados del mundo. El último dato del IPC (tasa de variación anual) publicada en Suiza es de febrero de 2018 y fue del 0,6%.

El PIB per cápita es buen indicador del nivel de vida y en el caso de Suiza, en 2017, fue de 71.380€. Esto indica que sus habitantes tienen un buen nivel de vida. Además, el salario medio de sus habitantes es el más alto del mundo.

Entrando en materia de la fruta, destacamos que durante el periodo 2011-2015, el volumen de fruta importada se incrementó en un 11% hasta alcanzar, en 2015, un total de 549 millones de KG. En valor, el crecimiento de las importaciones ha sido considerablemente más importante que en volumen, un 29% y alcanzó en 2015, los 1.230 millones de CHF (francos suizos). Por esta razón, los precios medios han aumentado en el periodo nombrado en un 16% pese a la fuerte revalorización del franco suizo en 2015, tendencia que continúa en 2016. Según datos provisionales, el incremento de los precios medios en el periodo 2011/2016 fue de un 21%. (ICEX, 2017)

Cabe destacar que en este periodo se caracterizó por un desigual comportamiento de los precios medios en función del tipo de fruta. Aun así, la mayoría de los productos más importados se mantuvo sin variación del precio medio durante cinco años. En el caso de las fresas y piñas hubo una importante disminución del precio en un 13% y 8% respectivamente. Por otro lado, las almendras y las avellanas, cuyos precios eran ya en 2011 tres veces mayores que los de la mayoría de las frutas, se incrementaron en un 100%. Cabe nombrar el importante incremento de los precios medios de los limones. (ICEX, 2017)

Como se ha dicho, en 2016 continúa el incremento de los precios medios, aunque a ritmo menor y con un cambio de comportamiento de las tendencias del periodo estudiado. En 2016, se recuperan los precios de las frutas que habían disminuido fuertemente entre 2011 y 2015 y el precio del limón continúa aumentando de forma importante (un 24% entre 2015/2016). Por otra parte, el precio de las avellanas disminuyó de enormemente en 2016 en un 30%. En las almendras se redujo el precio en un 6%. (ICEX, 2017)

En cuanto a los márgenes medios (ver gráfico 3) que se aplican en el sector de las frutas, se va a remitir a un estudio del Ministerio de Agricultura Suiza (BLW) de 2017. Se trata de un estudio algo sesgado, ya que la cesta de frutas tenida en cuenta contiene en su mayoría frutas de producción nacional. Según este estudio, el precio del productor representa en torno al 40% del precio final en cadenas detallistas. Como vamos a ver en la siguiente tabla, entre 2010 y 2015 esta cuota ha disminuido en los últimos años, aunque es prácticamente insignificante.

Gráfico 3: Evolución de precios y márgenes brutos de frutas

Cuadro XV. Evolución: precios en CHF/kg y márgenes brutos de cesta de frutas *				
	Precios Producción	PVP	MARGEN BRUTO	% Precio de producción/PVP
2010	1,76	4,41	2,65	40%
2011	1,70	4,30	2,60	40%
2012	1,70	4,37	2,66	39%
2013	1,88	4,59	2,71	41%
2014	1,84	4,58	2,74	40%
2015	1,69	4,28	2,59	39%

Fuente: ICEX, 2017

Para concluir este apartado se puede destacar que en general el aspecto económico es favorable para la empresa. Con unos precios medios estables para la mayoría de las frutas de importación y un margen medio bastante alto y también estable. Todo esto sumado a la gran renta per cápita de los habitantes suizos da resquicios positivos.

3.1.3 Factores Socioculturales

Para comenzar a analizar este apartado, se debe recordar que el consumidor suizo es un "Smart shopper", entonces, va a buscar ventajas en precio y calidad. A su vez, tiene un perfil "LOHAS" (Lifestyles of Health and Sustainability), por lo que los criterios de vida sana y sostenible tienen un peso importante en las decisiones de compra. (ICEX, 2017)

Es importante saber uno de los principales criterios para el consumidor suizo es el "swissness", esto es, el producto local. A priori esto puede parecer una desventaja competitiva, pero como ya se ha comentado varias veces, la producción de naranjas en este país es muy escasa. (ICEX, 2017)



A su vez los criterios de compra de fruta para el consumidor suizo son la regionalidad, unas condiciones laborables éticamente aceptables, un producto que sea ecológico, el valor nutritivo, la sostenibilidad y frutas “con sabor”. Pese al criterio “swissness”, para el sector de la fruta no perjudicará seriamente ya que, como se ha dicho antes, la producción local es reducida. (ICEX, 2017)

Otro aspecto por recalcar es la problemática sobre el “food-waste”, la nueva política energética (sin energía nuclear), que puede crear problemas en el suministro y la seguridad en la alimentación, habiendo grupos de presión que abogan incluso por la eliminación de los pesticidas. (ICEX, 2017)

Para concluir con este apartado cabe mencionar que el producto español ha mejorado su imagen de forma importante en el mercado suizo en los últimos años. El consumidor percibe que la producción española ha hecho un gran esfuerzo para adaptarse a la demanda centroeuropea en términos de control y reducción de residuos fitosanitarios, calidad, ecología, normativa sanitaria y trazabilidad. (ICEX, 2017)

3.1.4 Factores tecnológicos

Como se ha venido diciendo, Suiza lleva liderando el ranking de países más competitivos del mundo durante los últimos años. Para entender el porqué de esta situación es imposible no remitirse al desarrollo tecnológico, así como al fomento de la investigación y la innovación.

Tanto la investigación como la innovación son piezas imprescindibles en la economía suiza.

Cada año, Suiza invierte un tres por ciento de su PIB (ICEX, 2017) en los sectores de la investigación y desarrollo. A su vez, tres cuartas partes de la labor científica son financiadas por fondos de la economía privada y el resto por subvenciones públicas. Hasta 20 científicos suizos han sido premiados con un premio Nobel.

Hay poco más que añadir en este apartado. Concluir que pese a ser un país con pocos recursos naturales, Suiza siempre ha estado entre los países mejor posicionados en la innovación y el desarrollo.

3.1.5 Factores ecológicos

El mercado de la fruta ecológica en Suiza es un sector en crecimiento, tanto en producción nacional como en consumo. A nivel global, también se encuentra un crecimiento. Suiza lidera el ranking mundial de gasto per cápita en alimentación ecológica (Ecoportal, 2017), esto es en 2015, 278 euros per cápita.

En términos absolutos, Suiza es el quinto mayor mercado de productos ecológicos (1.870 millones de euros), tras Alemania, Francia, Reino Unido e Italia.

Según un informe de la Oficina Federal Suiza para la Agricultura, 2016 (el equivalente al Ministerio de Agricultura), la venta de fruta ecológica detallista se incrementó en 2016 en un 8% y la facturación se incrementó en un 18%. Esto nos da una idea de la fuerza con la que viene la fruta ecológica en los últimos años.

En cuanto a la cuota de mercado de frutas ecológicas, la Oficina Federal Suiza para la Agricultura ha publicado los resultados del estudio Nielsen (2016), llevado a cabo en la gran distribución suiza en los últimos años. Nielsen es una empresa dedicada al estudio de los consumidores, sus hábitos y tendencias.

Según dicho estudio, en 2016, el porcentaje de fruta ecológica vendida con respecto a la venta total de fruta fue de 10,3%, en 2015 de un 9,4% y en 2014 un 8,7%. La cuota ecológica se ha incrementado un 19% en solo 3 años.

Hablando de frutas específicas, se sabe que el porcentaje de las naranjas ecológicas supuso en 2016 un 6,5%, esto es un incremento entre el 2014 y 2016 del 52%. El porcentaje de manzanas ecológicas es un 7,2%, con un incremento del 15%.

En cuanto al tipo de certificado ecológico demandando por el consumidor será básicamente el de las directivas BIOSUISSE. Esto es un certificado imprescindible para poder exportar productos a Suiza. Básicamente regula normas para la producción, transformación y comercialización de los productos. (<https://www.bio-suisse.ch/es/>)

Para terminar este apartado cabe resaltar la enorme importancia del producto ecológico en los últimos años. Sin la menor duda, el producto de la empresa será ecológico y tendrá que cumplir con los certificados y regulaciones pertinentes.

3.2 Análisis del Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter.

En el apartado anterior se ha explicado como el macroentorno puede influir o no en el éxito o fracaso de nuestro negocio. En este capítulo vamos a enumerar los factores que afectarían a la empresa de manera más directa. En este caso la organización sí que podría ejercer algún tipo de control. Dichos factores están relacionados con el entorno más cercano a la empresa, uno más específico, el microentorno.

Para analizar este microentorno, se va a emplear el modelo de las cinco fuerzas de Porter de 1979. Se define según el propio Porter de la siguiente manera: “El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea”.

Este análisis permite identificar el grado de atracción que posee una industria o sector, para un negocio interesado en entrar en ella, medido en términos de las fuerzas competitivas. En el caso de MIOshop, la industria sería el sector cítrico, tanto español como suizo, aunque nos vamos a centrar más en el último.

En posterior figura se puede observar el modelo gráficamente:

Gráfico 4: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: <https://dircomfidencial.com>

Las cinco fuerzas del modelo de Porter que se van a analizar con detalle son: La amenaza de entrada de nuevas empresas (nuevos entrantes), la amenaza de entrada de productos de sustitución, el poder de negociación de los clientes, el poder de los proveedores y, por último, la intensidad competitiva. Las empresas en las que las cinco fuerzas sea intensas no son atractivas para competir.

3.2.1 Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes depende de muchas variables. Se pueden encontrar problemas con esta fuerza si el sector cuenta con un gran número de competidores. Si el producto tiene un precio superior al de la competencia, los clientes no elegirán la empresa. Cabe recordar que el producto también incluye un servicio. No solo se exportan naranjas, sino que se hacen de manera “online” y hacia particulares.



Para analizar el poder de negociación de los clientes o lo que están dispuestos a pagar por el producto-servicio es interesante hacer un símil entre lo que cuesta cierta cantidad de naranjas en un supermercado español y otro suizo. Si tomamos como referencia el precio de venta de una empresa española que exporta naranjas a territorio nacional será posible hacer una comparación más o menos aproximada de lo que podrían pagar los clientes en Suiza.

Al comparar en una página web que compara precios en supermercados como PreciosMundi se observa que 5 kg de naranjas cuestan un total de 6,05 euros en España mientras que en Suiza costarían 13,95 euros. Teniendo en cuenta que una caja de 5kg en la empresa española Naranjas Lola, que exporta solo en territorio español cuesta 10 euros se puede establecer con cierto margen un precio aproximado de 20 euros por caja en Suiza.

Dicho esto, hay que observar si los clientes están dispuestos a pagar unos 6 euros más comprar a la empresa y recibir el producto en su casa o si por lo contrario prefieren comprarlo en supermercado. El valor añadido de la rapidez, comodidad y calidad del producto es lo que determinará esta decisión.

3.2.2 Rivalidad entre las empresas

No existe ninguna empresa que realice nuestro servicio como tal. Los principales competidores de la empresa serán las empresas mayoristas españolas que exporten naranjas a supermercados suizos. Naranjas Filósofo y Naranjas Deli serían dos empresas que exportarían al por mayor en Suiza.

Debido a la poca competencia para este tipo de actividad es posible pensar en unos márgenes altos.

3.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes.

Para analizar este punto, es importante conocer las barreras de entrada del sector. Las principales barreras de entrada son:

-Capital inicial: Aunque por la naturaleza de la empresa, este negocio no requiera de una gran infraestructura, sí que es necesario alquilar un local, la compra de mobiliario, la compra de ordenadores con sus correspondientes programas informáticos...

-Conocimiento de internet y buenas comunicaciones: Al ser una empresa que se basa en su página web es necesario tener por lo menos los conocimientos básicos. Además, este tipo de empresa necesita de una red de contactos amplia ya sea con los proveedores como con las empresas de distribución.

Un ejemplo de nuevos entrantes podría ser la multinacional Amazon, que está comenzando a comerciar con productos alimenticios y como ya se sabe, sus precios son muy competitivos.

3.2.4 Poder de negociación de proveedores.

Un proveedor tendrá un fuerte poder de negociación cuando ofrezca un producto altamente diferenciado que no sea posible adquirir por otro proveedor. Esto será una amenaza cuando el proveedor aproveche la situación para subir los precios de los productos que se adquieran a través de él.

En el caso de la empresa esto no representará una amenaza debido a que las naranjas no son un producto diferenciado sino un producto de alimentación básico por el que existen varios proveedores capaces de suministrar a la empresa a un precio constante.

Gráfico 5: Localización de proveedores



Fuente: Google Maps



Este mapa muestra las empresas que proveen de naranjas valencianas al por mayor en la provincia de Valencia. Como se ve, existen una gran cantidad de empresas por lo que el poder negociación de los proveedores con MIOshop será escaso.

En cuanto a las empresas distribuidoras tampoco representarán un problema en cuanto al poder de negociación porque además de existir varias opciones el precio suele ser fijo.

3.2.5. Amenaza de productos/servicios sustitutivos.

Para analizar este apartado será importante diferenciar entre el producto y el servicio que se presta.

En cuanto al producto, a priori no existen amenazas de productos sustitutivos, al ser las naranjas un bien de consumo básico que no tiene carácter tecnológico. Si que es posible que se creen productos transgénicos que hagan que el coste de producción disminuya y/o la calidad aumente, pero al ser un producto ecológico no debería influir significativamente.

En cuanto al servicio como se ha comentado en apartados anteriores puede que grandes multinacionales como Amazon, que también distribuye sus productos online a particulares, se lance al negocio de la alimentación, suponiendo una competencia directa con nuestra empresa. Es difícil competir contra este tipo de negocios con un sistema de distribución ya consolidado y muy eficiente.

3.3. Análisis de recursos y capacidades

En este apartado se van a explicar los recursos y capacidades mínimos necesarios para poder llevar a cabo el negocio con solvencia. A dichos elementos mínimos se les llama recursos y capacidades umbral. En un mercado competitivo, no solo es necesario cumplir unos requisitos mínimos, se debe contar con una serie de recursos y capacidades que diferencien MIOshop de otras empresas. Estas características, llamadas únicas, serán analizadas a continuación:

3.3.1. Recursos umbral

Los recursos umbral son aquellos con los que se debe contar como mínimo para iniciar un negocio. Sin ellos resultaría imposible el día a día de la empresa. Los recursos umbral para nuestra empresa serán los siguientes:



Despacho: Se necesita precisar de un lugar fijo donde se realice la actividad de la empresa diariamente. Es un lugar de trabajo que permita llevar un orden físico de las actividades además de una localización para correspondencia, domicilio social y demás aspectos burocráticos. Es el lugar donde se realizarán los pedidos y cobros, además de atender las reclamaciones de los clientes. No va a ser necesario más que una sala.

Mobiliario: Se necesita del mobiliario adecuado. Como hemos dicho, nuestra zona de trabajo se limitaría en una salita, y no más, ya que no atenderemos físicamente a nuestros clientes. Para ello serán necesarias no más de 2 mesas, una para el gerente y otra para el trabajador, con sus correspondientes sillas. Necesitamos también de una estantería para compilar toda la documentación.

Ordenadores: Como se sabe, hoy en día todo va informatizado, pero los ordenadores son más importantes si cabe en la empresa, ya que la actividad es completamente “en línea”. Para ello se necesitan dos ordenadores con permanente y estable conexión a internet, además de un ordenador que funcionaría como servidor para almacenar toda la información.

Programas informáticos: Para realizar las labores de gestión de pedidos, stocks, cobros y pagos se necesitan de ciertos programas informáticos como Microsoft Office (Word, Excel) que se deben contratar y requieren cierta inversión monetaria.

3.3.2. Recursos únicos

Los recursos únicos son los que diferencian MIOshop de otra empresa. En el anterior apartado se han analizado los recursos mínimos con los que la empresa debe contar, pero estos no son suficientes para el correcto funcionamiento de la empresa. Toda empresa que quiera lograr el éxito ha de contar con unos recursos únicos con los que no cuenten otras empresas y le proporcionen una ventaja competitiva.

En el caso de MIOshop, los recursos únicos serán:

-Programa personalizado: Es necesario tener un programa diseñado a medida para la gestión de la empresa. Este programa será encargado de llevar la contabilidad, facturación, gestión de stocks, seguimiento de pedidos y otras funciones.

-El recurso único clave de MIOshop es que se subcontrata prácticamente todo. Se actúa como pleno intermediario. Se recoge el cítrico del proveedor valenciano y se transporta a Suiza siempre con recursos ajenos. Por lo que los únicos gastos propios que se encuentran serán básicamente los de la oficina y los recursos humanos.



3.3.3. Capacidades umbral

Las capacidades umbral son las capacidades mínimas con las que los recursos humanos de cualquier empresa deben contar. En el caso de MIOshop, las capacidades umbral van a ser las siguientes:

-Conocimientos informáticos para procesar los trámites de los pedidos, así como hacer un seguimiento de los clientes y los proveedores. No se van a necesitar para la propia página web ya que es plenamente subcontratada.

-Conocimiento de la administración pública: ubicaciones, trámites a realizar, documentación a presentar...

-Capacidad de negociación y persuasión: Es importante que los trabajadores tengan la capacidad tanto de encontrar un buen precio de compra al proveedor como un buen precio de venta al cliente. Esta última se explicará con detalle en el plan de marketing que realizaremos en posteriores apartados.

3.4 Análisis DAFO y CAME

El análisis DAFO consta de cuatro apartados a analizar: Las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la empresa. Para elaborarlo correctamente se debe analizar el contexto competitivo tanto desde la vertiente externa como interna. En la vertiente externa se encuentran las amenazas y oportunidades presentes en el sector al que pertenecen. La vertiente interna estudiará las debilidades y fortalezas en función de la competencia y se basará en datos reales y objetivos. Las amenazas y oportunidades se van identificarán del análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter, mientras que para las debilidades y fortalezas partiremos del análisis de recursos y capacidades. El objetivo principal del DAFO es ofrecer un diagnóstico claro para poder realizar una toma de decisiones estratégicos oportuna y mejorar en el futuro.

Una vez analizados estos cuatro aspectos, se pasará a la elaboración de la matriz CAME, que consistirá en el análisis y definición de las estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

En la siguiente matriz podremos observar gráficamente el análisis DAFO:

DAFO:

Tabla 1: Matriz DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>-Reducido riesgo estructural. Casi todo se subcontrata.</p> <p>-Inversión inicial baja y dimensionable a la evolución y cumplimiento del plan de negocio.</p> <p>-Gran cantidad y variedad de producto. Situados en un punto estratégico de abastecimiento.</p>	<p>-Márgenes de venta elevados. Según las prospecciones de mercado realizadas.</p> <p>-Alta demanda de cítricos en Suiza respecto a otros países.</p> <p>-Introducción del producto ecológico: lo que se demanda en Suiza.</p> <p>-Arancel 0 en el caso de los cítricos, pese a no pertenecer a la UE.</p> <p>-Facilidades para crear la empresa: plataformas para Startups de la UPV y otras ayudas gubernamentales.</p> <p>-Reducida competencia directa. El producto/servicio es un nicho de mercado insuficientemente atendido.</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>-Entrada de nuevos competidores. Ejemplo: nueva política de ventas de frescos de Amazon.</p> <p>-Riesgos tecnológicos.</p> <p>-Posibles contingencias legales y sanitarias.</p>	<p>-Falta de experiencia en gestión y exportación</p> <p>-No detectado el mercado potencial y la forma de abordarlo con suficiente información.</p> <p>-Complejo estudio de legislación y las Administraciones Públicas del país a exportar.</p> <p>-Producto estacional.</p> <p>-Falta de contrastes de experiencia de clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAME:

Tabla 2: Matriz CAME

MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> -Implantar sistemas de calidad para analizar el servicio prestado por las subcontratas. -Establecer programas de mejora continua para focalizar el negocio en nichos de mercado con valor añadido. -Establecer planes de seguimiento de rentabilidad en el negocio. -Establece programas de diversificación de proveedores y calidad de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer convenios con instituciones para seguir potenciando el posicionamiento del producto en Suiza. -Establecer programas de suministro de producto ecológico que garanticen el cumplimiento del plan de negocio.
AFRONTAR	CORREGIR
<ul style="list-style-type: none"> -Foco en dos identidades del grupo: permanente seguimiento de competidores y estrategia de diferenciación del nicho de mercado respecto a otros competidores. -Permanente optimización de los equipos de información -Designar responsable de cumplimiento y gestión de riesgo -Diseño de estrategia de Marketing Digital. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estricto cumplimiento del plan de negocio con planes de seguimiento continuos. -Recurrir a bases de datos aportadas por empresas Suizas de Marketing Digital. -Buscar ayuda del ICEX en materia de exportación -Establecer acuerdos con proveedores que tenga producto de ambos hemisferios.

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



4.PLAN DE MARKETING



4. PLAN DE MARKETING

El marketing se entiende como la manera en la que los clientes perciben la empresa como un “todo”. La función básica del marketing es identificar las necesidades de los clientes y hallar el mejor modo para satisfacerlas.

En este punto se elaborará un plan de marketing mix, el cual consiste en analizar la estrategia a llevar a cabo tras el análisis de las 4P's del marketing mix: Producto o servicio (Producto), precio (Price), distribución (Place) y comunicación (Promotion).

Precio

Consiste en decidir a qué precio se le hará llegar el producto y servicio al mercado suizo. Esta variable tiene una gran influencia sobre el consumidor, y además es la única variable del marketing mix que genera ingresos.

Producto

En el caso de MIOshop se estudiará tanto el producto (cítricos) como el servicio (transporte al hogar del cliente). Se puede decir que la estructura en este caso es mixta.

Distribución

En este punto se analizan las fases de un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del cliente. En el caso de MIOshop, desde que encargamos los cítricos a la empresa almacenista, hasta que llegan al hogar del cliente.

Comunicación

La comunicación del producto-servicio analiza las herramientas utilizadas por la empresa para que se conozca su producto.

Para analizar estas 4 variables se va a realizar una segmentación del mercado con el objetivo de identificar y clasificar el público objetivo de MIOshop.



4.1. Determinación y clasificación del público objetivo.

Es de vital importancia para lograr el éxito, conocer al público al que se va a dirigir la empresa. En el caso de la exportación de cítricos a particulares, el público objetivo de la empresa serán los particulares suizos que deseen consumir dichos cítricos.

Según la página web E-commerce nation (2016) Suiza tiene una penetración de internet muy alta, con un 95 por ciento de población de entre 16 y 65 años que utiliza internet de manera regular, y un 90 por ciento de ellos que ha comprado en línea al menos una vez. Otro estudio de esta misma página sugiere que el 55% de los suizos encuestados es usuario de teléfonos inteligentes, de los cuales el 9% utiliza este dispositivo semanalmente para realizar compras en línea.

Las conclusiones que se pueden extraer de estos estudios son que, si se considera que los menores de 30 años van a estar poco interesados en comprar por la naturaleza del producto y los mayores de 65 años no utilizan internet con regularidad, son que el rango de edad está entre 30 y 65 años, lo que da un margen en función de la edad bastante elevado.

En cuanto al soporte en el que los usuarios van a realizar las compras, se ve que es adecuado el uso de página web y deja entrever que existe otra oportunidad de negocio en una aplicación para teléfono inteligente donde poder realizar las compras.

Con respecto al criterio geográfico para determinar el público objetivo al no existir una tienda física como tal, todos los habitantes de Suiza con conexión a internet que soliciten un pedido podrán recibir el producto.

Dicho esto, siguiendo la estrategia que va a seguir la empresa de subcontratar prácticamente todo, se va a contratar una empresa especializada en marketing para la realización de un estudio de mercado donde se determinará más específica y correctamente el público objetivo.

4.2 Estrategia de distribución

A continuación, se va a explicar con detalle la estrategia de distribución que va a seguir la empresa. Se detallará todo el proceso desde que el cliente da la orden para recibir el pedido hasta que este mismo lo recibe en su hogar.



Todo comienza con la orden del cliente, para el cual se tendrá un horario máximo de entrega de 48 horas, si se pide el producto antes de las 18:00 horas, ya que en ese mismo momento se recopilarán todos los pedidos y se dará la orden al almacenista de naranjas que la empresa tiene contratado.

El almacenista de naranjas que la empresa ha contratado es la empresa Naranjas La Pedrera. Situada en Tavernes de la Vallidigna, se dedica a la venta al por menor y al por mayor de todo tipo de productos agrícolas. La empresa Cinatur Group de Valencia será la elegida en caso de que falle la primera. Cada lote que salga tendrá asociado un número identificativo con el número de pedido y el destino exacto del lugar dónde va a ser repartido en Suiza. A estas empresa se les pagará al contado en un 80% del pedido y el 20% restante se negociará en una orden de pago a 30 días máximo. Esto es debido a que el cliente puede devolver o rechazar la mercancía por posibles desperfectos o tardanza en el envío. A los proveedores se les va a exigir que cumplan con las regulaciones de calidad y sanitarias suizas.

La siguiente empresa que entrará en juego será la multinacional MRW especializada en transportes, esta empresa será la encargada de recoger la mercancía en el almacén de Naranjas La Pedrera o Cinatur y de transportarla a su almacén en Ginebra, Suiza. El porqué de Ginebra se explica por ser un punto geográfico dónde MRW conecta con toda Suiza para todos los repartos. La forma de pago a esta empresa será mediante una orden de pago a 7 días.

Finalmente, esta empresa de MRW, con su correspondiente número identificativo del producto y destino final que ha etiquetado el almacenista, será la encargada de transportar el producto al hogar donde se ha requerido.

En resumen, el pedido desde que lo solicite el cliente pasará por estas dos empresas con el objetivo de que la mercancía llegue al cliente en menos de 48 horas desde que realiza el pedido.

4.2. Estrategia de Producto/Servicio

En este apartado se van a comentar el producto y servicio que MIOshop va a ofrecer a sus clientes.

El producto, como se ha comentado anteriormente serán los cítricos, pero al comienzo de la actividad de la empresa el único producto que se va a exportar serán las naranjas. Esto dará mayor margen de maniobra en una empresa que está en creación y permitirá observar la reacción de los clientes ante un producto que se presupone que será el que más ventas tenga. Esto se puede justificar mediante la siguiente tabla, encontrada en el estudio del mercado de la fruta en Suiza de octubre de 2017 del ICEX.

Gráfico 6. Volumen de importación de las principales frutas.

Cuadro VI. Importación. Principales Frutas. Volumen											
PA	2011		2012		2013		2014		2015		Δ15-11
	MILL. Kg	%	MILL. Kg	%	MILL. Kg	%	MILL. Kg	%	MILL. Kg	%	
0803.00 -Bananas frescas o secas	79	16	78	16	82	16	84	16	87	16	10
0805.10 - Naranjas, frescas o secas	63	13	63	13	68	13	63	12	69	13	10
0805.20 - Mandarinas, Clementinas, Wilkings	41	8	43	9	41	8	43	8	45	8	8
0806.10 - Uvas frescas	36	7	35	7	36	7	32	6	34	6	-4
0809.30 - Melocotón(incl. brugnones y nectarina)fresco	31	6	32	7	32	6	31	6	34	6	8
0807.19 - Melones, frescos (excl. sandías)	27	6	28	6	27	5	26	5	30	5	10
0807.11 - Sandías, frescas	17	3	19	4	21	4	20	4	27	5	62
0805.50 -Limón y lima, frescos o secos	18	4	19	4	20	4	21	4	23	4	24
0804.30 - Piña, fresca o seca	22	4	21	4	20	4	21	4	20	4	-9
0810.10 - Fresas, frescas	13	3	15	3	14	3	13	3	14	3	9
Resto	146	29	141	29	164	31	158	31	165	30	13
TOTAL	494	100	494	100	524	100	512	100	549	100	11

Fuente: Aduana Suiza. Cap. 08 (SA). Elaboración propia. Mayo 2017

La empresa se va a decidir por exportar naranjas en primer lugar, por dos motivos: La gran cantidad de naranja valenciana que se produce en la Comunidad Valenciana va a ofrecer a la empresa una gran cantidad de proveedores con los que negociar y se va a asegurar la calidad en el producto. Las naranjas, según la tabla que se acaba de mostrar son el segundo producto que más se importa en Suiza, con 69 millones de kilogramos en 2015. Además, han seguido una tendencia creciente desde el 2011. Todo esto lleva a pensar que comenzar a exportar este producto es buena idea.



Estos son los tipos de productos que va la empresa ha decidido exportar:

-Naranja Navelina: Su temporada comienza a finales de octubre y termina a principios de febrero. Como indica su nombre es una naranja del tipo Navel. Los frutos de esta naranja son de tamaño grande con forma redondeada y ligeramente ovalada. La piel es de color naranja intenso y el ombligo (Navel), es poco sobresaliente. Esta variedad no contiene semillas, tiene la pulpa carnosa y contiene gran cantidad jugo dulce para degustar en forma de zumo. (<http://www.lanaranjadevalencia.es/>)

-Naranja Valencia Late: Su temporada va de febrero a mayo. Es la variedad más tardía del mercado como indica su nombre. Son naranjas muy jugosas y dulces, con un grado más de acidez que otras variedades. Son de tamaño mediano y de forma redondeada. Su corteza es muy anaranjada y, aunque fina, algo rugosa. La pulpa tiene buen y agradable color, con un alto contenido de zumo atractivo en color y sabor. (<http://www.lanaranjadevalencia.es/>)

-Naranja Navel Powell: Su temporada va de febrero hasta julio. La naranja tiene una forma que va de achatada a ovoide, siempre con ombligo, con piel fina y adherencia moderada a la pulpa. Su zumo presenta un bajo contenido en ácido y elevado en azúcares. La ausencia de la "limonina" hace que el zumo no adquiera un sabor tan amargo como otras variedades. (<http://www.lanaranjadevalencia.es/>)

En cuanto al servicio, el general y básico será, como se sabe, el transporte de cítricos al hogar de los particulares que lo soliciten mediante la página web de la empresa u otras plataformas como la aplicación para teléfono inteligente. Dicho esto, existirán otros servicios soporte o de ayuda que se encontrarán en la página web que consistirán en un correo electrónico y teléfono de contacto dónde el cliente podrá contactar directamente con un operador, que será subcontratado por la misma empresa de marketing. Además, se quiere incorporar un servicio de ayuda online y directa de las 8:00 a 20:00 horas, donde los clientes podrán resolver sus dudas al instante. A parte de esto existirá un apartado en la web donde los clientes podrán realizar sus quejas, sugerencias y felicitaciones.



4.3 Estrategia de precio

El precio es una variable de vital importancia en el plan de marketing, por lo que es importante elegir una estrategia de precios acertada para los productos y servicios que proporcione la empresa.

Para establecer un precio se deben considerar una serie de factores (<http://infoautonomos.economista.es>):

- Los costes de producción y distribución de los productos.
- La oferta de los competidores.
- El público objetivo al que se dirige la empresa y sus características sociodemográficas.

Para establecer el precio al que se van a comprar las naranjas al almacenista de naranjas se ha consultado la página web www.proveedores.com En ella se han encontrado estos precios para los cinco tipos de producto que vende la empresa:

- Naranja Navelina 5kg: 1,41 euros
- Naranja Navelina 10kg: 2,82 euros
- Naranja Valencia Late 5kg: 1,76 euros
- Naranja Valencia Late 10kg: 3,53 euros
- Naranja Navel Powell 10kg: 3,76 euros

En cuanto a la oferta de los competidores se puede determinar que los principales competidores son los supermercados suizos que poseen naranjas valencianas que han sido exportadas por empresas valencianas. Hay que recordar que el valor añadido de la empresa es la comodidad de que los clientes reciban el producto en su casa con cierta rapidez.

El precio de tan solo un kilogramo de naranjas cuesta 1,21 euros en un supermercado suizo según la página web comparadora de precios entre países por lo que, para 5 y 10 kilogramos, que son las cantidades que maneja la empresa existiría un precio de 6,05 y 12,1 respectivamente.

A lo que la cuesta la empresa adquirir las naranjas del proveedor se puede estimar mediante una observación de los gastos de envío de empresas españolas de la misma naturaleza que los gastos de envío por cada caja ascienden a 5 euros y la empresa ha decidido incluirlos en el precio de venta.



Como se ha comentado antes, es importante considerar las características demográficas del público al que va dirigido el producto y como se ha comentado en los factores socioculturales, Suiza es un país en que sus habitantes tienen uno de los salarios medios más altos del mundo por lo que para establecer el precio hay que tenerlo mucho en cuenta.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones y teniendo como referencia la empresa pionera en distribución minorista online Naranjas Lola, se ha considerado que el precio de venta para cada uno de los productos es el siguiente:

- Naranja Navelina 5kg: 20 euros
- Naranja Navelina 10kg: 30 euros
- Naranja Valencia Late 5kg: 20 euros
- Naranja Valencia Late 10kg: 30 euros
- Naranja Navel Powell 10kg: 30 euros

4.4. Estrategia de comunicación

La comunicación es una variable del Marketing con importancia esencial. De nada sirve ofrecer un buen producto y servicio si la gente no los conoce. Para darse a conocer, se debe diseñar una campaña de promoción con la que atraer a los potenciales clientes.

Al ser los soportes en los que la empresa va a vender sus productos una página web y una aplicación para teléfonos inteligentes es inevitable pensar en la herramienta del Marketing Digital.

Para la puesta en marcha de la página web y app se contratará a la empresa Agr Food Marketing, una empresa española dedicada especialmente al Marketing Digital del sector agroalimentario. Estas serán las herramientas que usará Agr para garantizar el éxito de la comunicación:

-Marketing sensorial. A la hora de diseñar una página web no es suficiente con estructurarla de manera correcta. Hay otros aspectos que los clientes perciben inconscientemente y pueden ser fundamentales a la hora de escoger el producto. Cosas que pueden parecer insignificantes como los colores de la web e incluso el sonido el "clic" del ratón pueden influir en su comportamiento.

-Packaging: Parte fundamental. Aunque se valora mucho más en el sector tecnológico, la presentación del paquete que va a llegar a los clientes siempre es importante. Además, en nuestro caso un buen “packaging” garantizará el buen estado de las naranjas. El embalaje de la empresa se debe asimilar al de la imagen posterior y el precio, consultando la empresa de embalajes DaPlast se ha establecido en unos 1,21 euros.

Gráfico 7: Packaging



Fuente: <http://naranjadevalencia.eu>

-Estrategias de venta y e-commerce. Son indispensables, ya que se trata del primer contacto con el potencial cliente. Se usarán las conocidas técnicas de SEO (pago por estar en las primeras posiciones de Google) o SEM (posicionamiento mediante palabras clave).

Además de esto se van a dividir a los clientes entre situacionales y recurrentes. Los recurrentes, es decir, los que requieran del envío de una cierta cantidad de producto periódicamente obtendrán un descuento del 15% en sus compras.



-Branding y diseño de marca: El diseño gráfico y estructura de la página web, así como elementos como el símbolo de la empresa, el logotipo, nombre comunicativo y la tipografía serán de gran importancia. El gráfico posterior es un pequeño esbozo de cómo sería el logo de la empresa. Tiene este aspecto para que los consumidores lo asocien con producto ecológico.

Gráfico 8: Logotipo de la empresa



Fuente: <https://www.logaster.com.es/>

-Redes Sociales: Hoy en día es impensable que una empresa de comercio online no esté posicionada en las principales redes sociales. Twitter, Instagram y Facebook serán las redes donde actuará la empresa, se enseñarán los productos y promociones y se interactuará con los clientes.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS



5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

5.1 Propósito de la Empresa

En los siguientes puntos se van a analizar tanto la misión, visión y valores de la empresa como su Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estos puntos son importantes para entender a la razón de ser de la empresa, asentar los principios que regirán el funcionamiento de la misma y a dónde se quiere llegar en un futuro.

5.1.1. Misión de la empresa

La misión de la empresa es una descripción de la actividad principal de la misma y al tipo de cliente al que va dirigida. En el caso de la empresa, al cliente suizo. Es importante hacer hincapié en los factores que diferencien la empresa de otras y, por lo tanto, generen una ventaja competitiva sobre estas. Se considera la misión de la empresa como:

Garantizar la entrega de naranjas valencianas a particulares en Suiza que las hayan solicitado mediante plataforma online en perfecto estado, condiciones acordadas y máximas garantías en menos de 48 horas.

5.1.2. Visión de la empresa

La visión es una descripción en la que se van a definir los objetivos pretendidos en un futuro. Es importante que estos objetivos se puedan llegar a alcanzar para ser un factor motivante en el entorno de la empresa. Se considera la visión de la empresa:

Establecerse en el mercado suizo de manera que se exporte al menos un 1% de los 49 millones de kilos de naranjas que se exportan cada año desde España. Al conseguir esto se ampliará la gama de productos y se reducirán los plazos de entrega.

5.1.3. Responsabilidad Social Corporativa

MIOshop es una empresa que va a cumplir exhaustivamente con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta consta de principios éticos y morales que contribuyan al progreso social, económico y ambiental. Algunos de estos principios éticos se pueden traducir en medidas para el respeto al medioambiente, condiciones de trabajo justas y cumplimiento estricto de la ley.



5.1.4. Valores de la empresa

Los valores son los principios éticos que regirán los comportamientos de la empresa. Para MIOshop, la forma de cumplir los objetivos será tan importante como la correcta consecución de estos.

Los valores son relevantes porque denotan la personalidad de la empresa y por tanto la percepción que tienen los clientes sobre ella. Tenerlos claros ayudará a establecer las prioridades del negocio. Teniendo en cuenta esto, se podrán formular los valores de la empresa, que serán los siguientes:

-Calidad: MIOshop siempre garantizará las buenas condiciones del producto. Es importante que llegue a los hogares de los clientes garantizando que no ha sufrido ningún daño o desperfecto durante el transporte. Además de esto se deberán de seguir con detalle las normas de sanidad del país al que se va a exportar, en este caso Suiza.

-Responsabilidad: MIOshop actuará de forma responsable con los clientes, para convertir los problemas, quejas y sugerencias en asuntos propios. No solo se trabajará de forma responsable de cara al cliente, sino que también se huirá de prácticas fraudulentas con la Administración Pública. Es importante recalcar esto, porque como se sabe, Suiza es un país considerado paraíso fiscal tanto para particulares como para empresas, pero como se ha comentado anteriormente, la elección de este país no es por eso, sino por la gran cantidad de naranjas que se demandan y la cercanía con el país de origen. Esto no impide beneficiarse en cierta manera de las ventajas fiscales comentadas, aunque en este trabajo no se van a analizar ya que se actuará al cien por cien como empresa española.

-Innovación: Los avances tecnológicos permiten trabajar de una manera más eficiente. Es importante apostar por la innovación para reducir costes en el servicio y garantizar la entrega del producto en el menor tiempo posible.



5.2. Forma jurídica de la Empresa

Se ha decidido crear una sociedad de responsabilidad limitada. La sociedad limitada es el tipo de sociedad mercantil más extendido de España y la utilizan mucho los pequeños empresarios, como es el caso de esta empresa, que de esta forma limitan su responsabilidad al capital aportado, y así se evita responder con su patrimonio personal ante las deudas de la empresa.

A continuación, se van a exponer las características de la empresa en función de la normativa reguladora de las sociedades limitadas. Esta información ha sido extraída de un artículo del diario online “el economista”, se va a exponer cada característica tal y como se explica en el artículo y posteriormente se hará referencia a las características de la propia empresa:

- **Número de socios:** mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas. En el caso de la empresa se constará de dos socios personas físicas.
- **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas. En el caso de la empresa existirá un socio trabajador que tendrá las funciones de gerente en la empresa y otro que meramente tendrá de la función de aportar capital a la empresa, es decir, será un socio capitalista.
- **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L. Como se ha ido comentado a lo largo de este trabajo, el nombre de la empresa será MIOshop S.L. Se ha realizado la pertinente comprobación en la página web del Registro Mercantil Central. La denominación deseada está disponible ya que se ha obtenido un certificado negativo del nombre.
- **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores. La empresa va a constar de un capital social de 15.000 euros. En el que 8.000 euros van a ser aportados por los dos socios en cantidades iguales



y el resto (7000) van a ser aportados mediante ayudas para la creación de pymes de la Unión Europea.

- **División del capital social:** en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el administrador, pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios. La empresa tiene domicilio social en Manises, Valencia. Específicamente en el Polígono del Aeropuerto, en una oficina alquilada de 114 metros cuadrados.
- **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades. El objeto de social de la empresa es la exportación de cítricos al por menor mediante página web.
- **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde. En el caso de la empresa, ya se ha comentado lo que va a aportar cada socio. Además, los gastos de constitución ascienden a las siguientes cantidades:
 - Notaría: 350 euros
 - Certificado Negativo del nombre: 20 euros
 - Registro Mercantil y publicación en el BORME: 200 euros
 - Total de gastos de constitución: 570 euros.
- **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentizar el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más administradores). En Estatutos se recogerá la duración



del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución. En este caso, la empresa constará de un administrador único que será el socio trabajador y la duración del cargo será indefinida.

- **Responsabilidad de la gestión:** recae sobre los administradores, no sobre los socios. En el caso de la empresa de la empresa, el socio que solo se limita a aportar capital no tendrá responsabilidad de la gestión.
- **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo solicite socios que representen el 5% del capital social.
- **Obligaciones fiscales:** una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.
- **Régimen Seguridad Social:** régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad limitada. El resto, regimen general.
- **Legislación:** Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

5.3. Plan de recursos humanos

5.3.1. Análisis de los puestos de trabajo

Le empresa consta de dos trabajadores: Uno de los dos socios de la empresa que actúa como gerente y administrador único y un empleado a tiempo parcial. A continuación, se van a explicar cada uno de estos dos puestos comenzado por el empleado a tiempo parcial:

Para comenzar un proyecto empresarial en el que el capital inicial, como en este caso, no es muy alto se necesita contar con los menores gastos posibles. Por ello, se ha optado por contratar a un empleado a tiempo parcial recién titulado para que se encargue del soporte de gerente sobre todo en tareas relacionadas con el programa informático encargado del seguimiento de pedidos, creación de órdenes de pago..., además de recogida de documentación, contabilidad de facturas y contacto ocasional con proveedores.



El coste de un trabajador de este trabajador a tiempo parcial será de 700 euros brutos al mes, que anualmente percibiría una cantidad de 8.400 euros.

A continuación, se detallarán las funciones que realizará el trabajador a tiempo parcial y las habilidades que se exigirán para acceder al puesto.

Funciones:

- Compilación de documentación
- Contabilidad de facturas
- Transporte a organismos institucionales
- Preparación de impuestos para las AAPP
- Manejo del programa personalizado

Habilidades:

- Conocimientos financieros
- Conocimientos informáticos básicos
- Manejo de Microsoft Office
- Nivel de inglés alto
- Organización y dinamismo
- El conocimiento de programas ERP es un plus

Formación:

-Recién titulados en grados relacionados con la administración y dirección de empresas, ingeniería industrial u organización industrial.

-Inglés nivel B2 o superior

Horario:

-De lunes a viernes de 9:30 a 15:30 (6 horas)

-En cuanto al análisis del puesto de trabajo del gerente, como ya se ha comentado, es uno de los socios trabajadores y sus funciones son las de tomar el mando de la empresa siempre velando por su buen funcionamiento, establecer comunicaciones con los proveedores, establecer contacto y negociaciones con las empresas que se desean subcontratar y hacer un seguimiento de estas, además de dar órdenes a su subordinado.



En cuanto a las habilidades se necesita una gran capacidad de comunicación social, liderazgo, espíritu emprendedor, paciencia y resiliencia.

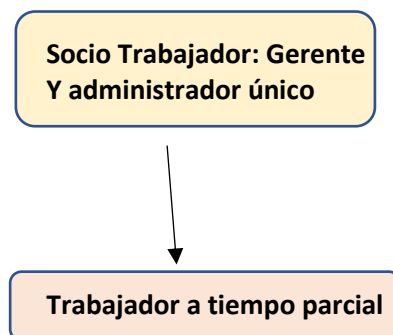
El horario de trabajo será flexible pero similar al del empleado a tiempo parcial, aunque trabajará por la tarde también. Es socio de la empresa, pero percibirá un sueldo por el hecho de ser trabajador.

5.3.2. Horario de Trabajo

Para determinar el horario que tendrá el despacho hay que centrarse en las labores que se realizarán a lo largo del día. Por la mañana se realizarán labores de seguimiento de pedidos, procesamiento de nuevos pedidos, contacto con empresas subcontratadas... entre otras. Por la tarde y como se ha comentado, a partir de las 18 horas se recopilarán todos los pedidos del día y se procederá a indicar al proveedor y las empresas transportistas. Es razonable pensar que un horario comercial aceptable sea de 9:30 a 13:30 con un descanso hasta las 17:00 y se termine la jornada a las 20:00. Esto da una jornada de 7 horas de lunes a viernes. Los sábados se trabajará por las mañanas con el objetivo de atender los pedidos del domingo y lunes. El horario será de 9:00 a 13:00, con un total de 4 horas.

5.3.3 Organigrama

Gráfico 9: Organigrama



Fuente Elaboración propia

En esta figura se representa el organigrama que va a seguir la empresa, solo compuesto por dos personas al ser una empresa pequeña. En el futuro se añadirán más cargos si la empresa consigue prosperar.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



6.PLAN DE OPERACIONES

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Localización de la empresa.

Como se ha comentado en el apartado del domicilio social la empresa se localizará en Manises, Valencia. Concretamente en el Polígono del Aeropuerto. La elección de esta oficina viene principalmente causada por la próxima localización con la vivienda del gerente. Además, esta es una zona que ha abierto oficinas en 2008 y presentan un buen precio. Es un “loft” luminoso que tiene 114 metros cuadrados y dispone de dos baños. El precio de oficina es de 600 al mes y está completamente vacía por lo que precisa de mobiliario.

Gráfico 10: Oficina de la empresa I



Fuente: <https://www.habitaclia.com/alquiler-oficinas-manises.htm>



Gráfico 11: Oficina de la empresa II



Fuente: <https://www.habitaclia.com/alquiler-oficinas-manises.htm>

6.2. Distribución en planta.

Este no es un punto especialmente complejo debido a que por la naturaleza de la empresa no va a ser necesario distribuir varios trabajadores en unas máquinas ni existe una cadena de producción. El producto lo compramos a un mayorista porque la empresa se limita a efectos de la distribución en planta, a una empresa servicios.

El despacho, a grandes rasgos se tratará de un par de mesas habilitadas para el espacio de 2 personas y un cuarto de baño.

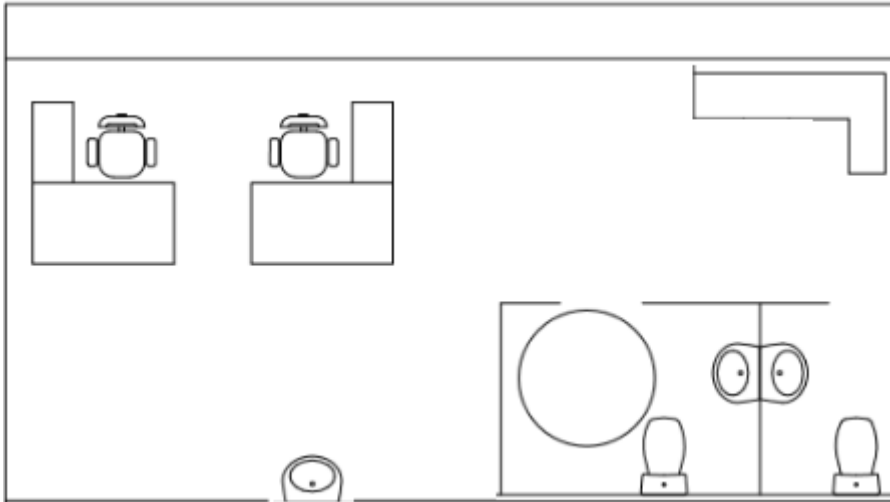
Además de esto, se instalará una pequeña estantería para poder ubicar todo el papeleo jurídico y legal, ya que la mayoría de los trámites que tengan relación con el funcionamiento de la empresa se informatizan.

Las mesas de trabajo están equipadas con un ordenador en el cual se realizan todas las labores diarias.

Con esa información sobre cómo ha de ser la distribución en planta, se puede llegar a un modelo como el siguiente.



Gráfico 12: Distribución en planta



Fuente: Alejandro Villanueva Vadillo

Este será el aspecto que presentará el despacho de MIOshop cuando la empresa se ponga en funcionamiento. En este plano se pueden ver todas las ideas comentadas anteriormente y se puede esbozar como va a ser el despacho.

6.3. Descripción de operaciones

Para ver gráficamente las operaciones llevadas a cabo en la empresa, se van a realizar unas tablas con los diferentes procesos y con la fecha límite de ellos. La tabla que se va a mostrar a continuación muestra el funcionamiento de la empresa a lo largo del día. Estos no tienen un horario muy marcado, es decir, tenemos un horario bastante flexible y adaptable por lo que cada día podrá ser bastante distinto al anterior, pero la siguiente tabla dará una idea de lo que podría ser un día normal.

Tabla 3: Descripción de procesos

Procesos	Descripción	Plazo
Mañana	-Repaso entregas día anterior -Repaso pedidos en curso -“Feedback” con la empresa de atención al cliente -Gestión de tesorería	De 9:30 a 1:30 y de 17:00 a 18:00
Tarde	-Se procede a cerrar los pedidos del día y se avisa a almacenista. -Avisar a la empresa de MRW	De 18:00 a 20:00

Fuente: Elaboración propia

Está claro que, en estos procesos, sobre todo los de la mañana no se han de seguir de esa forma todos los días. Puede haber variantes y otros sucesos puntuales como contacto con la empresa encargada de la gestión de calidad, negociación con los proveedores y transportistas o ciertos temas legales o bancarios. En el caso de los procesos que se inician a partir de las 18 horas sí que son más metódicos, ya que siguen un orden más específico.

6.3. Análisis de los Sistemas de Información

Igual que la distribución en planta de la empresa, así como la descripción de operaciones no son especialmente importantes por la naturaleza y la actividad de la empresa, el análisis de los sistemas de información va a tener bastante relevancia ya que van a ser claves para el buen funcionamiento de la empresa. Por ello se deben analizar y seleccionar con cuidado cada uno de ellos. A continuación, se van a exponer los sistemas de información que se van a escoger para MIOshop.



Hardware.

Los dos ordenadores que formarán parte de MIOshop usarán el sistema operativo Windows, ya que es el más conocido y acepta la mayor variedad de programas. En cuanto a los componentes de estos, es interesante tener un microprocesador de calidad, para garantizar la rapidez del ordenador. Además, es importante tener un disco duro de alta capacidad para almacenar la información. Ambos ordenadores almacenarán la información en un servidor al que los dos tendrían acceso mediante una conexión VPN. Esto permitirá a los dos trabajadores acceder a la información de su par.

Como no puede ser de otra manera, el despacho contará con conexión a internet vía cable con los ordenadores para garantizar la rapidez. Además, habrá conexión wifi para poder conectar móviles y tablets.

Software.

Los programas que utilizará la empresa serán básicamente el Microsoft Office. Para elaborar escritos con el Word, cálculos con el Excel o presentaciones con el Power Point. Pero el software más importante que tendrá la empresa será un programa personalizado que como hemos explicado en el apartado de recursos únicos se encargará de llevar la contabilidad de la empresa, la facturación, la gestión de stocks, seguimiento de pedidos, creación de ordenes de envío y de pago y otras más funciones.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



7. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Plan de Inversión

El primer punto de este apartado será establecer la inversión inicial necesaria para poner en marcha la empresa. Como se ha ido comentando en anteriores apartados, la empresa va a optar por alquilar un despacho en un polígono de oficinas en Manises. Alquilar una oficina será mucho más interesante que comprarla ya que no se puede garantizar al cien por cien el éxito de la empresa y con una compra incurrirían muchos gastos. El resto de la inversión inicial se destinaría a los siguientes elementos:

Tabla 4: Inversión en activo fijo

ACTIVO FIJO		IVA
Gastos de constitución	570,00	119,70
Inmovilizado Inmaterial	5.300	
Patentes y marcas	300,00	63,00
Derechos de traspaso	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	5.000,00	1.050,00
Leasing	0,00	0,00
Inmovilizado Material	6000	
Terrenos	0,00	0,00
Construcciones	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00
Herramientas y útiles	0,00	0,00
Mobiliario	2.000,00	420,00
Equipos informáticos	4.000,00	840,00
Elementos de transporte	0,00	
Otros	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	600	
Fianzas	600,00	
TOTAL ACTIVO FIJO	12.470,00	

Fuente: Elaboración propia

Gastos de constitución

Los gastos de constitución ascienden a la cantidad 570 euros y se ven detallados por las siguientes cantidades:

Tabla 5: Gastos de constitución

Gastos de Constitución	Año	0
	2018	
Notaría		350,00
Certificado Negativo del nombre		20,00
Registro Mercantil, Publicación BORME		200,00
ITP (Imp. Transmisiones Patrimoniales)		-
Gastos de Constitución		570,00

Fuente: Elaboración propia

Inmovilizado material

El inmovilizado material de la oficina consistirá en todo el mobiliario necesario para un día normal de oficina. Este mobiliario estará formado por dos mesas, tres sillas y una estantería grande y demás material básico de oficina por el valor de 2.000 euros. Por otro lado, se tendrá como inmovilizado material el equipo informático del despacho, que constará de dos ordenadores, una red Wi-Fi, una impresora, un fax y un teléfono fijo. Todo esto tendrá un valor de 4.000 euros. La suma del inmovilizado material es de 6.000 euros.

Una buena opción para adquirir todo el mobiliario es mediante la compra de activos concursales, que se encontraban en empresas que estaban en situación liquidación en un concurso de acreedores y presentan mejores precios que los del mercado.

En cuanto al material informático, como su vida útil es mucho más corta que el resto del mobiliario, se va a adquirir nuevo para garantizar su buen funcionamiento.

Inmovilizado Inmaterial

En este apartado se van a incorporar los gastos de registro de la marca MIOshop además de los programas informáticos que se van a emplear.

Los gastos indicados en el Inmovilizado inmaterial constan del programa informático personalizado, en el cual se seguirán los pedidos además de otras funciones como la



creación instantánea de órdenes a los proveedores y transportistas o la creación instantánea de las facturas. Este tendrá un coste de 5.000 euros. El coste de registrar la marca ascenderá a 300 euros. Entonces el coste total del inmovilizado inmaterial ascenderá a 5.300 euros

A todos estos gastos hay que añadir la fianza del local por 600 euros.

La inversión realizada total en el activo fijo es de 12.470 euros.

7.2. Plan de financiación

Para iniciar cualquier negocio es necesario saber si se cuenta con los recursos necesarios para su puesta en marcha. Por ello, el plan de financiación será imprescindible en esta empresa. De él va a depender si es viable o no la empresa y se verá si se puede poner en marcha.

En la siguiente tabla se van a ver las inversiones en activo fijo nombradas en el apartado anterior junto con la tesorería necesaria y el IVA resultante.



Tabla 6: Inversión total

ACTIVO FIJO		IVA
Gastos de constitución	570,00	119,70
Inmovilizado Inmaterial	5.300	
Patentes y marcas	300,00	63,00
Derechos de traspaso	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	5.000,00	1.050,00
Leasing	0,00	0,00
Inmovilizado Material	6000	
Terrenos	0,00	0,00
Construcciones	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00
Herramientas y útiles	0,00	0,00
Mobiliario	2.000,00	420,00
Equipos informáticos	4.000,00	840,00
Elementos de transporte	0,00	
Otros	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	600	
Fianzas	600,00	
TOTAL ACTIVO FIJO	12.470,00	
ACTIVO CIRCULANTE		
Existencias		
Existencias	0,00	0,00
Deudores		
Clientes	0,00	
Administraciones públicas	0,00	
Hacienda deudora por IVA	2.492,70	
Tesorería	11.000,00	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	13.492,70	
TOTAL INVERSIONES	25.962,70	

Fuente: Elaboración propia

El IVA que se debe a hacienda y la tesorería que se desea crea un activo circulante de 13.492,70 euros por lo que la inversión necesaria será de un total de 25.962,70 euros. En la siguiente tabla se va a ver cómo se va a hacer frente a dicha inversión:

Tabla 7: Financiación total

FINANCIACIÓN		INICIAL
RECURSOS PROPIOS		
Capital		15.000,00
EXIGIBLE A L/P		
Préstamos a l/p		10.962,70
TOTAL Largo Plazo		10.962,70
EXIGIBLE A C/P		
Préstamos a c/p		0,00
TOTAL Corto Plazo		0,00
TOTAL FINANCIACIÓN		25.962,70

Fuente: Elaboración propia

El capital inicial aportado por los dos socios de la empresa asciende a 15.000 euros. Si la inversión total realizada era de 25.962,70 va a ser necesario pedir un préstamo de 10.962,70 euros.

Tabla 8: Préstamo

Prestamo	Plazo (años)	Tipo de interes (TAE)	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10.962,70	7	4,4%	151,87	151,87	151,87	151,87	151,87
Principal			1.367,49	1.428,89	1.493,04	1.560,07	1.630,12
Intereses			455,00	393,60	329,45	262,41	192,37
TOTAL			1.822,49	1.822,49	1.822,49	1.822,49	1.822,49

Fuente: Elaboración propia



En esta tabla se muestra la amortización del préstamo que va a pedir la empresa. El plazo a pagar va a ser de 7 años, es decir 84 meses. La TAE del préstamo es del 4,4% y la cuota mensual se muestra en la primera fila de la tabla y será de 151,87 euros. La siguiente fila muestra la cuota anual que con los intereses da el total a pagar.

7.3. Plan de ventas

En el siguiente apartado se van a realizar una serie de previsiones en cuanto al número de clientes que va a lograr atraer MIOshop. Para ello, se van a fijar tres escenarios posibles: un escenario pesimista, otro realista y otro optimista. En cada uno de estos escenarios se realizarán previsiones de la cantidad de cajas que consigamos vender. Para ello, se tienen en cuenta varias cosas como la efectividad del plan de marketing, el agrado del producto en los consumidores, la eficacia de entrega, objetivos marcados...

Tabla 9: Plan de ventas realista

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Nar. Navelina 5kg	81	117	0	0	0	0	0	0	0	153	216	270	837
Nar. Navelina 10kg	81	126	0	0	0	0	0	0	0	162	225	279	873
Nar. Val. Late 5k	0	0	189	216	0	0	0	0	0	0	0	0	405
Nar. Val. Late 10	0	0	198	225	0	0	0	0	0	0	0	0	423
Nar. Powell 10 kg	0	0	0	0	360	360	180	72	18	0	0	0	990
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTURACION TOTAL	162	243	387	441	360	360	180	72	18	315	441	549	3528

Fuente: Elaboración propia

Se han establecido estas ventas en base a que se quiere llegar a por lo menos el 1% de los 49 millones de kilos de naranjas que son exportados cada año a Suiza (49.000 kilos). Con este plan de ventas se ha estimado una exportación de alrededor de 30.000 kilos. Lo que estaría cerca de esta cifra. Se venderían un total de 3528 cajas de naranjas que incurrirían en unas ventas totales de 93.420 euros. En el anexo 1 se encuentra la tabla con la previsión de ventas y costes para los 5 primeros años de la empresa y se prevén unos incrementos de las ventas en un 10% en el año 2 y 3 y del 5% en los años 4 y 5.

ESCENARIOS:

Pesimista: Este tipo de escenario se daría en casos de que la campaña de marketing no funcionara tan bien como se ha previsto o el producto no haya sido recibido por los consumidores de la manera que se espera. Para realizar esta previsión se han reducido todas las ventas de naranjas en un 10%. Quedan de la siguiente forma:



Tabla 10: Plan de ventas pesimista

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Nar. Navelina 5kg	72,9	105,3	0	0	0	0	0	0	0	137,7	194,4	243	753,3
Nar. Navelina 10kg	72,9	113,4	0	0	0	0	0	0	0	145,8	202,5	251	785,7
Nar. Val. Late 5kg	0	0	170,1	194,4	0	0	0	0	0	0	0	0	364,5
Nar. Val. Late 10kg	0	0	178,2	202,5	0	0	0	0	0	0	0	0	380,7
Nar. Nav. Powell 10kg	0	0	0	0	324	324	162	64,8	16,2	0	0	0	891
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTURACION TOTAL	145,8	218,7	348,3	396,9	324	324	162	64,8	16,2	283,5	396,9	494	3175,2

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se han vendido un total de 3175 cajas lo que otorgaría unos ingresos totales por ventas de 84.078 euros en el año 1. Con esta previsión se incurriría en unas pérdidas de la cuenta de explotación de casi 5.000 euros en el primer año por lo que se podría plantear el cierre de la empresa.

Optimista: Este tipo de escenario se dará en casos de que la campaña de marketing a funcionado mejor de lo esperado y el producto haya sido bien recibido por los consumidores. Para realizar esta previsión se han aumentado todas las ventas de naranjas en un 10%. Quedan de la siguiente forma.

Tabla 11: Plan de ventas optimista

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Nar. Navelina 5kg	89,1	128,7	0	0	0	0	0	0	0	168,3	237,6	297	920,7
Nar. Navelina 10kg	89,1	138,6	0	0	0	0	0	0	0	178,2	247,5	307	960,3
Nar. Val. Late 5kg	0	0	207,9	237,6	0	0	0	0	0	0	0	0	445,5
Nar. Val. Late 10kg	0	0	217,8	247,5	0	0	0	0	0	0	0	0	465,3
Nar. Nav. Powell 10kg	0	0	0	0	396	396	198	79,2	19,8	0	0	0	1089
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTURACION TOTAL	178,2	267,3	425,7	485,1	396	396	198	79,2	19,8	346,5	485,1	604	3880,8

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se han vendido un total de 3881 cajas lo que otorgaría unos ingresos totales por ventas de 102.762 euros en el año 1. Esto otorgaría un beneficio de 7100 euros en el año 1 por lo que cabe plantearse repartir dicho beneficio entre los socios o realizar nuevas inversiones.

7.4. Plan de tesorería y costes

El plan de tesorería es un documento en el que quedan reflejados los cobros y pagos que se espera tener durante los tres primeros años de vida de la empresa. Este documento servirá para controlar la liquidez de la empresa y en caso de que esta sea insuficiente, poder prever una posible situación de necesidad de financiación. Como se ha comentado en apartados anteriores, no es necesario disponer de una gran cantidad de tesorería, ya que los pagos a proveedores se pagan prácticamente al contado diariamente.

Por otra parte, se ha estimado que los pagos necesarios para la puesta en marcha del negocio son de 12.470 euros, como se ha visto en el plan de financiación. A estos pagos se le deben añadir:

-Costes de fabricación

Tabla 12: Costes de fabricación

COSTES VARIABLES	10.800,00
Otros gastos generales de fabricación o de prestación de servicios	10.800,00
COSTES FIJOS (sin intereses)	14.400,00
Arrendamientos	7.200,00
Comunicación	500,00
Transportes	0,00
Servicios de profesionales independientes	5.000,00
Material oficina	500,00
Reparaciones y conservación	300,00
Suministros	300,00
Tributos	0,00
Otros gastos (Seguros)	600,00

Fuente: Elaboración propia

Los costes variables: corresponden a los gastos del “packaging” y se han estimado en unos 900 euros al mes que anualmente conllevarían una cifra de 10.800 euros.

Alquiler: El coste del alquiler en la oficina de Manises conlleva unos gastos mensuales de 600 euros más IVA, que anuales serían unos 7200 euros.

Comunicación: El coste de la comunicación vía fax, teléfono o internet asciende a la cantidad de 500 euros.

Servicios de profesionales independientes: En este apartado se incluirán los gastos de contratar a una empresa de atención al cliente y de marketing digital. Esto es de vital importancia para que la empresa prospere porque la cantidad que se va a desembolsar constará de 5.000 euros.

Material de oficina, reparaciones y suministros: Los gastos constarán respectivamente de 500 euros, 300 y 300. En el que se incorporarán los útiles básicos de oficina, las reparaciones necesarias a realizar durante el año y los suministros necesarios como tinta de impresora, folios...

Prima de seguro: Se necesita de un seguro que cubra posibles daños en la oficina. Se ha estimado una prima de seguro de 600 euros más IVA.

-Gastos de personal

Tabla 13: Gastos de personal

Mano de Obra Directa	Numero de trabajadores	Sueldo Bruto anual/por trabajador	Costes Seguridad Social, contingencias comunes, fogasa...	Coste Total
Trabajador a tiempo parcial	1	8.400,00 €	2.520,00 €	10.920,00 €
Gerente	1	18.000,00 €	5.400,00 €	23.400,00 €
Total	2		7.920,00 €	34.320,00 €

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de personal: los cuales ascienden 700 euros mensuales del salario del trabajador a tiempo parcial más el coste de la Seguridad Social. Además, la retribución del gerente asciende a un sueldo bruto anual de 18.000 euros.

Una vez explicados todos los gastos se va a proceder a examinar la tabla de tesorería para los 5 primeros años:



Tabla 14: Tesorería

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
SALDO INICIAL	11.000,00	10.804,26	18.349,33	30.267,84	45.366,74
Ventas	93.420,00	102.762,00	113.038,20	118.690,11	130.559,12
IVA Repercutido Sr.	3.736,80	4.110,48	4.521,53	4.747,60	4.984,98
IVA Repercutido Rd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Repercutido Gen.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total IVA Repercutido	3.736,80	4.110,48	4.521,53	4.747,60	4.984,98
Cobros ventas	97.156,80	106.872,48	117.559,73	123.437,71	135.544,11
S.INICIAL + COBROS	108.156,80	117.676,74	135.909,06	153.705,55	180.910,85
	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	27.214,47	29.935,92	32.929,51	34.575,98	36.304,78
Mano de obra directa	45.120,00	46.022,40	46.722,53	46.722,53	46.722,53
Por gastos generales	16.815,00	14.688,00	14.981,76	15.281,40	15.587,02
Mano obra indirecta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por inversiones	0,00				
Devolución ptmo. Cp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución ptmo. Lp.	1.822,49	1.822,49	1.822,49	1.822,49	1.822,49
Por Impuesto Socied.	0,00	263,33	2.361,96	4.003,74	4.768,41
Hac. Deudora IVA	5.136,48	7.621,28	9.922,72	12.174,07	14.369,51
IVA Soportado Sr.	1.088,58	1.197,44	1.317,18	1.185,08	3.905,79
IVA Soportado Rd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Gen.	5.292,00	5.397,84	5.505,80	6.998,95	7.180,42
Total IVA Soportado	6.380,58	6.595,28	6.822,98	8.184,03	11.086,21
IVA Rep-Sop	-2.643,78	-2.484,80	-2.301,45	-3.436,42	-6.101,23
IVA a pagar	0,00	0,00	0,00	-2.251,35	-2.195,44
Total Pagos	97.352,54	99.327,41	105.641,22	108.338,81	114.096,01
SALDO FINAL	10.804,26	18.349,33	30.267,84	45.366,74	66.814,83

Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se refleja la evolución de la tesorería en los cinco primeros años de la empresa. Se pueden analizar los diferentes cobros y pagos de una manera gráfica y sencilla.



A la vista del presupuesto de la tesorería, es posible apreciar, si se cumplen las previsiones establecidas, que la empresa no tendrá problemas de tesorería para afrontar sus pagos, puesto que en los 5 primeros años de vida la empresa contará con una tesorería positiva creciente.

Al presupuesto de tesorería se ha añadido el IVA en cada uno de los conceptos puesto que el IVA es un tipo de impuesto que no afecta al resultado de la empresa, pero si que es posible que afecte a su liquidez.

7.5. Balance Provisional

El balance es el estado contable en el que se refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. Este se compone por el Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

-Activo: En el activo quedan reflejados los valores con los que cuenta la empresa, aunque estos no sean de su propiedad. Es decir, el activo refleja en que ha invertido la empresa. A su vez, el activo se divide en activo corriente y activo no corriente en función del momento en que estos activos se desean consumir, vender o realizar.

-Pasivo: Otorga información sobre las obligaciones de pago que la empresa ha contraído para hacer frente a la adquisición del activo. Como el activo, el pasivo se divide también en corriente y no corriente.

-Patrimonio neto: El patrimonio neto de la empresa está formado por dos aspectos: las aportaciones de capital que realizan los socios y las reservas o beneficios que genera y no distribuye la empresa. Se calcula como la diferencia entre el activo y el pasivo.

Tabla 15: Activo

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	11.900,00	9.840,00	7.780,00	5.720,00
Inmovilizado Material	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas y útiles	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Equipos informáticos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Inmaterial	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00
Patentes y marcas	300,00	300,00	300,00	300,00
Derechos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	600,00	600,00	600,00	600,00
Fianzas	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortización Acumulada	0,00	-2.060,00	-4.120,00	-6.180,00
ACTIVO CIRCULANTE	13.492,70	15.940,74	25.970,61	40.190,56
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	2.492,70	5.136,48	7.621,28	9.922,72
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Administraciones públicas	2.492,70	5.136,48	7.621,28	9.922,72
Tesorería	11.000,00	10.804,26	18.349,33	30.267,84
TOTAL ACTIVO	25.392,70	25.780,74	33.750,61	45.910,56

Fuente: Elaboración propia

A la vista del activo del balance, se puede apreciar como el activo circulante es el que predomina con el tiempo, esto es debido al gran incremento de la tesorería, motivado por un incremento mayor de los cobros con respecto a los pagos. El activo fijo disminuye específicamente por la depreciación de la maquinaria reflejada en la amortización acumulada. El subapartado de deudores aumentará debido a que la administración pública es deudora por IVA.

Tabla 16: Pasivo y recursos propios

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PERMANENTES				
Recursos propios	14.430,00	15.922,20	24.134,97	36.146,19
Capital	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-570,00	922,20	9.134,97	21.146,19
Exigible a L/P	10.962,70	8.166,33	6.673,29	5.113,21
Préstamos a l/p	10.962,70	8.166,33	6.673,29	5.113,21
Proveedores inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing l/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0,00	0,00	0,00	0,00
Exigible a C/P	0,00	1.692,21	2.942,35	4.651,17
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing c/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a c/p	0,00	1.428,89	1.493,04	1.560,07
Administraciones Públicas	0,00	263,33	1.449,31	3.091,09
Otras deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	25.392,70	25.780,74	33.750,61	45.910,56

Fuente: Elaboración propia

Del pasivo y patrimonio neto se puede destacar el gran incremento de los recursos propios motivados por el aumento de la cuenta de pérdidas y ganancias. El pasivo exigible a largo plazo correspondería al préstamo bancario, que disminuye cada año al ser pagada su cuota mensualmente. El pasivo exigible correspondería también a la amortización de dicho préstamo en el corto plazo. El resto correspondería a deudas con la administración pública en materia de IVA. De esta tabla se puede concluir que con el paso de los años los recursos propios van a aumentar exponencialmente mientras que el pasivo disminuirá hasta valores casi insignificantes.

7.6. Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es una parte fundamental de las cuentas anuales.

Es el resumen de todos los ingresos y todos gastos que genera una empresa durante un ejercicio contable. En la siguiente tabla se puede observar una síntesis de la cuenta de pérdidas y ganancias en los cinco primeros años de la empresa.

Tabla 17: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	93.420,00	102.762,00	113.038,20	118.690,11	124.624,62
Por compras	27.214,47	29.935,92	32.929,51	34.575,98	36.304,78
Mano de obra directa	45.120,00	46.022,40	46.722,53	47.436,66	48.165,07
Margen bruto	21.085,53	26.803,68	33.386,16	36.677,47	40.154,76
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	2.415,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Comunicación	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serv. Profesionales	5.000,00	5.100,00	5.202,00	5.306,04	5.412,16
Material oficina	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Reparac. y conserv.	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Suministros	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Otros gastos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Total gastos gener.	16.815,00	14.688,00	14.981,76	15.281,40	15.587,02
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00
BAII	2.210,53	10.055,68	16.344,40	19.336,07	22.507,74
Intereses deuda Lp.	455,00	393,60	329,45	262,41	192,37
BAI	1.755,53	9.662,08	16.014,96	19.073,66	22.315,37
Impuesto Sociedades	263,33	1.449,31	4.003,74	4.768,41	5.578,84
BDI	1.492,20	8.212,77	12.011,22	14.305,24	16.736,53

Fuente: Elaboración Propia

De esta cuenta de pérdidas se puede observar que como la empresa tiene un margen tan alto en el que las ventas se incrementan sustancialmente cada año mientras que las compras aumentan, pero en mucha menor cantidad y la mano de obra directa prácticamente permanece constante, la empresa presenta una estructura, a priori, muy rentable. Los gastos disminuirán en el segundo año al no existir los costes de establecimiento, pero aumentarán en el años posteriores ligeramente debido a la inflación.

Cabe destacar, que incluso el primer año de la empresa presenta un resultado positivo después de impuestos, algo inusual en empresas de esta naturaleza y que da una idea de lo rentable que puede ser.

7.7. Análisis de la inversión

Realizando un análisis de la inversión y utilizando el método del VAN y TIR, se puede determinar si la inversión de la empresa es rentable o no.

-VAN: El Valor Actual Neto es un método que consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que el proyecto generará y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. La tasa de actualización o de descuento es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital y la tasa de inflación del periodo. Cuando la equivalencia sea mayor que el desembolso inicial es recomendable aceptar el proyecto

-TIR: La Tasa Interna de Rendimiento consiste en encontrar la tasa de interés con la que el Valor Actual Neto (VAN), es igual a 0. Esto ayudará a decidir si se acepta o, por el contrario, se rechaza el proyecto. Si el valor de la TIR es mayor a cero y al coste de capital, es aceptable realizar la inversión:

Tabla 18: Análisis de la inversión

CASH-FLOW		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC - Cfdirectos)			2.210,53	10.055,68	16.344,40	19.336,07	22.507,74
Dot. Amortizac			2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00
- Impuesto							
Sociedades			263,33	1.449,31	4.003,74	4.768,41	5.578,84
-Inversión inicial		23.470,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor Residual							1.000
FCi			4.007,20	10.666,37	14.400,66	16.627,66	19.988,89
(1+r)ⁱ			1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FCi / (1+r)ⁱ		-23.470,00	3.642,91	8.815,18	10.819,43	11.356,91	12.411,53
r			10%				
VAN			23.576				
TIR			24%				

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se muestran los cálculos del Cash-Flow para el VAN y TIR con un valor de 23.576 y 24% respectivamente para una tasa de actualización del 10%. Al ser el VAN mayor a 0 y la TIR mayor que la tasa de actualización es aconsejable realizar la inversión.

7.8. Ratios

Los ratios sirven para analizar la situación financiera de la empresa. Para calcular e interpretar estos ratios se ha usado el libro “Análisis económico-financiero: supuestos prácticos” de la asignatura de análisis y consolidación contable.

Ratio de liquidez: El ratio de liquidez se calcula como el cociente entre el activo corriente y las deudas a corto plazo y indica la capacidad de la empresa para afrontar las deudas a corto plazo. Los ratios son los siguientes:

-Año 1: 9,62 (15.940,74/1.692,21)

-Año 2: 8,83 (25.970,61/2.942,35)

-Año 3: 8,64 (40.190,56/4.651,17)

A la vista de estos resultados se observa que la empresa puede tener ociosidad de sus activos ya que el ratio de liquidez esta considerablemente alto sobre su valor óptimo (entre 1,5 y 2). Cabe pensar en la inversión de estos activos para mejorar esta situación de ociosidad.

Ratio de tesorería: El ratio de tesorería se calcula como el cociente entre el realizable más el disponible y el exigible a corto plazo. Indica cuantos euros dispone la empresa entre el dinero contante y los bienes y derechos que se pueden hacer líquidos de forma rápida por cada euro que tiene de deuda que vence a corto plazo. Los ratios son los siguientes:

-Año 1: 9,62 (15.940,74/1.692,21)

-Año 2: 8,83 (25.970,61/2.942,35)

-Año 3: 8,64 (40.190,56/4.651,17)

A la vista de estos resultados se corroboran los resultados obtenidos en el ratio de liquidez, debido a que, al no existir existencias, los valores son los mismos. El ratio de tesorería debe de tener un valor en torno a 1 y los ratios de la empresa son bastante más altos. Se sigue en la línea de que la empresa se posee activos improductivos.

Ratio de endeudamiento: El ratio de endeudamiento se calcula como el cociente entre el exigible a corto plazo más el exigible a largo plazo entre el total del pasivo. Indica la financiación ajena (cantidad de deuda) con la que cuenta la empresa. Los ratios de endeudamiento son los siguientes:

-Año 1: 0,38 (9.858,54/25.780,74)

-Año 2: 0,28 (9.615,64/33.750,61)

-Año 3: 0,21 (9.764,38/45.910,56)



A la vista de estos resultados se corrobora que la empresa está muy poco endeudada. El valor óptimo de este ratio estaría entre 0,4 y 0,7 y los valores de la empresa son algo menores que 0,4. Cabe pensar en endeudarse más para rentabilizar los activos.

En conclusión, en relación con los ratios, la empresa presenta una cierta ociosidad de sus activos. Esto es debido a que la empresa tiene muy poca estructura y no actúa con la naturaleza en la que actúan otras empresas ya que no tiene elementos como “stocks”. A la vista de estos resultados se pueden realizar acciones como retribuir a los socios, pensar en escalar el negocio a otros países o establecer una distribución propia de la empresa hasta Suiza.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



8.CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Para comentar un resumen de cada apartado del trabajo y posteriormente se realizará una conclusión general.

Comenzando por el análisis estratégico y analizando el PESTEL se puede decir que el país al que se va a exportar, Suiza es uno de los países más competitivos del mundo impulsado por el federalismo. Da facilidades a exportar el producto de la empresa pese a no ser de la Unión Europea al no tener arancel en la mayoría de los cítricos. Los precios medios soy altos por lo que los márgenes consecuentemente también. Esto es debido a que la renta per cápita es muy alta. El consumidor suizo se caracteriza por buscar ventajas en el precio y la calidad y sus criterios de vida sana y sostenible tienen un peso importante en la compra. Además, cada vez más buscan un producto ecológico, como es el caso de la empresa, por lo que deberá cumplir con los certificados y regulaciones pertinentes.

De las cinco fuerzas de Porter se puede extraer que la principal amenaza de la empresa es si es posible competir con los precios futuros de los supermercados o de las grandes empresas que se dediquen a este tipo de comercio en el futuro, como es el caso de la multinacional Amazon.

En cuanto al análisis de recursos y capacidades se obtienen unos recursos umbral básicos de cualquier empresa de servicios como un despacho, mobiliario, ordenadores y programas informáticos necesarios. Además, el recurso único más importante será un programa informático personalizado encargado de la gestión.

El DAFO resalta los altos márgenes y la alta demanda de cítricos en Suiza como aspectos positivos y la entrada de competidores y la falta de contraste con otras empresas como aspectos negativos. El CAME indica que hay que establecer planes de seguimiento para mantener la rentabilidad del negocio y realizar un permanente seguimiento de los competidores para encontrar una diferenciación positivo con respecto a ellos.



En cuanto a la estrategia de marketing se determina que el público objetivo es la población con acceso a internet, que se sitúa entre los 16 y 65 años. La estrategia de distribución consta de una cadena de 3 empresas que comprenden los proveedores, la empresa de transporte españolas y la empresa MRW de Suiza. El transporte será siempre terrestre y se el pedido siempre llegará en menos de 48h desde la orden del pedido por el cliente en la página web. El producto comprenderá de 3 variedades de naranjas valencianas que, como se ha comentado, podrán pedir los clientes suizos mediante la página web de la empresa. Los precios tienen un valor acorde con el salario suizo y se ha establecido mediante la comparación con empresas españolas y el precio de las naranjas en los supermercados suizos. La estrategia de comunicación la realiza una empresa que se subcontrata. Creará la página web y establecerá un plan de marketing digital, con todo lo que conlleva.

La forma jurídica de la empresa será una empresa de responsabilidad limitada con un socio capitalista y otro trabajador, administrador único y gerente. Con domicilio social en Manises, Valencia y un trabajador a tiempo parcial.

El plan financiero revela una inversión de 12.400 euros y un saldo inicial de tesorería de 11.000 euros. Además, se han aportado 15.000 euros de capital inicial por los dos socios y otras ayudas de la UE. La necesidad de financiación de la empresa es de un total de 25.962 euros, por lo que se necesita solicitar un préstamo de 10.962 euros.

Este préstamo comprende una cuota mensual de 151,87 euros a pagar en cada uno de los 60 meses. El plan de ventas se ha elaborado considerando la estacionalidad de cada uno de los productos y evolución de la tesorería refleja que la empresa no tendrá problema para afrontar los pagos ya que presenta una tesorería positiva y creciente en los 5 primeros años. La cuenta de pérdidas y ganancias reflejan unos beneficios positivos en todos los años. El VAN y el TIR presentan valores de 23.576 y 24%. Al ser el VAN mayor que 0 y la TIR mayor que la tasa de actualización es aconsejable realizar la inversión en la empresa. Los ratios denotan una posible cierta ociosidad o improductividad de los activos al ser una empresa con poca estructura y gastos fijos.

Para terminar con las conclusiones se puede decir que esta empresa que exporta cítricos a particulares mediante su web, con una buena estrategia de marketing y unos costes asequibles puede ser bastante rentable. Siempre teniendo presente a los competidores que pueden surgir y anticipándose a sus decisiones.



9. ANEXOS

Anexo 1: Ventas y costes

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS (A)	93.420,00	102.762,00	113.038,20	118.690,11	124.624,62
COSTES VARIABLES (B)	72.334,47	75.958,32	79.652,04	82.012,64	84.469,86
Consumo materias primas o productos	27.214,47	29.935,92	32.929,51	34.575,98	36.304,78
Mano de obra directa	34.320,00	35.006,40	35.706,53	36.420,66	37.149,07
Otros gastos generales de fabricación o de prestación de servicios	10.800,00	11.016,00	11.016,00	11.016,00	11.016,00
MARGEN BRUTO (C = A – B)	21.085,53	26.803,68	33.386,16	36.677,47	40.154,76
COSTES FIJOS (D): (sin incluir intereses)	16.460,00	16.748,00	17.041,76	17.341,40	17.647,02
Arrendamientos	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Comunicación	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios de profesionales independientes	5.000,00	5.100,00	5.202,00	5.306,04	5.412,16
Material oficina	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Reparaciones y conservación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Suministros	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Mano de obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00
Otros gastos (Seguros)	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop



10. BIBLIOGRAFÍA

10. BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

-MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.

- **Artículo de revista**

-Dirección territorial del comercio exterior. *“Exportados 227.537.084 kilos de cítricos a países terceros”* (1962). Núm 2.803, marzo 2018. Valencia. Valencia fruits semanario hortofrutícula.

- **Referencias electrónicas**

-BIOSUISSE (2018): *“Nota informativa para explotaciones/empresas en el extranjero”*.
<https://www.biosuisse.ch/media/VundH/Import/Downloads/merkblatt_sp_empresas_en_el_extranjero_02_2018.pdf> [Consulta 10 de junio de 2018]

-ICEX España Exportación e Inversiones (2017). *“Estudio de mercado. El mercado de la fruta en Suiza 2017”*. < <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2017762163.html>> [Consulta: 2 de junio de 2018]

-MRW (2014): *“Catálogo de servicios”*
<http://www.mrw.es/comuns/nacional/MRW_catalogo_servicios_2014_v01_esp.pdf> [Consulta 2 de junio de 2018]

-Nielsen (2016). *“Confianza en el consumidor, preocupaciones e intenciones de compra alrededor del mundo”*



<http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/ConfianzaDelConsumidor-2T2016_ES.pdf> [Consulta 15 de junio de 2018]

- **Sitios web**

-*Administración suiza*. <<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland>>. [Consulta 1 de julio de 2018].

-Agr Food Marketing. *Servicios*.
<<http://agrfoodmarketing.com/services/>> [Consulta 10 de julio de 2018]

-DaPlast. *Cajas de plástico*. <<http://www.daplast.com/productos/cajas-de-plastico>> [Consulta 15 de julio de 2018]

-Datos macro. *El PIB de Suiza aumenta en un 0,6%*.
<<https://datosmacro.expansion.com/pib/suiza>> [Consulta 26 de mayo de 2018]

-Diario expansión. *Naranjas la Pedrera Sociedad Limitada*.
<http://www.expansion.com/directorio-empresas/naranjas-la-pedrera-sociedad-limitada_8058656_G51_46.html> [Consulta 29 junio de 2018]

-Domhnall O'Sullivan. *Cómo influye la política en el éxito económico de Suiza*.
<<https://www.swissinfo.ch>> [Consulta 30 de mayo de 2018]

-E-commerce nation. *Penetración de internet en Suiza*.
<<https://www.ecommerce-nation.es/ecommerce-suiza-analisis/>> [Consulta 21 de mayo de 2018]

-El economista. *Como implementar una estrategia de precios para tus productos o servicios*. <https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/estrategia-de-precios/>
[Consulta 7 de julio de 2018]

-El economista. *Sociedad limitada, características y ventajas*.



<<https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>> [Consulta 19 de julio de 2018]

-Ecoportal. *Suiza es líder mundial en el consumo de alimentos ecológicos.*
<<https://www.ecoportal.net/paises/suiza/suiza-es-lider-mundial-en-consumo-de-alimentos-ecologicos/>> [Consulta 30 de junio de 2018]

-Habitacalia. *Oficinas en Manises.* <<https://www.habitacalia.com/oficinas-manises.htm>> [Consulta 29 de agosto de 2018]

-La naranja de Valencia. *Variedades de naranjas.*
<<http://www.lanaranjadevalencia.es/2011/04/04/variedades-de-naranjas/>>
[Consulta 7 de julio de 2018]

-Logaster. *Crear un logo.* <<https://www.logaster.com.es/logo/#first>> [Consulta 25 de agosto de 2018]

-Naranjas Lola. *Comprar a domicilio en Naranjas Lola.*
<<http://www.naranjaslola.com/productos/naranjas/comprar-naranjas-naturales.html>> [Consulta 7 de julio de 2018]

-Precios Mundi. *Comparación de precios en supermercados entre España y Suiza.*
<https://preciosmundi.com/comparar?country=espana&vsCountry=suiza&categoria=all¤cy=EUR> [Consulta 5 de julio de 2018]

-Proveedores. *Proveedores de naranjas.*
<<https://www.proveedores.com/naranjas/>> [Consulta 7 de julio de 2018]

- **Proyecto final de carrera**

-Villanueva Vadillo, A (2016). *Plan de negocio para la creación y consolidación de una asesoría fiscal y contable.* Proyecto final de carrera. Valencia: Universidad Politécnica de València.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MIOshop

