



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

## **TRABAJO FINAL DE CARRERA**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE EMPRESA PARA LA  
CREACIÓN Y EXPLOTACION  
DE UNA COMERCIALIZADORA  
DE MUEBLES EN VALENCIA.**

**Alumno: ANA MARIA SAL SILLA  
Director: Aurelio Herrero Blasco  
Valencia, Junio 2014**



## *Agradecimientos*

*Me gustaría agradecer este proyecto a mi tutor Aurelio Herrero por su paciencia y su apoyo en cada una de las etapas.*

*“Gracias a mi familia y en especial a mi madre por su apoyo incondicional”.*

*Por último, “gracias a todos los compañeros que siempre me han ayudado”*



## Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	10
1.1	Resumen.....	10
1.2	Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas. ....	11
1.3	Objetivos. ....	16
1.4	Metodología. ....	16
2	ANTECEDENTES.....	18
2.1	Aproximación al sector. ....	18
2.2	Coyuntura económica. ....	20
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	36
3.1	Análisis del macroentorno.....	36
3.2	Análisis del microentorno.....	51
3.3	Análisis de la competencia directa.....	54
4	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.....	58
4.1	Localización.....	58
4.2	Diseño del producto.....	59
4.3	Distribución en planta.....	65
4.4	Procesos y operaciones.....	68
5	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	72
5.1	Misión, visión, valores y objetivos.....	72
5.2	Forma jurídico-fiscal.....	75
5.3	Análisis de los puestos de trabajo.....	83
6	ANÁLISIS DE COMERCIO EXTERIOR.....	90
6.1	Localización y relación con los proveedores.....	90
6.2	Centros de distribución.....	92
6.3	Gestión de la importación.....	93
7	ANÁLISIS DE MARKETING.....	96
7.1	Segmentación y posicionamiento.....	96
7.2	Mapa de servicio.....	97
7.3	Precio.....	107
7.4	Comunicación.....	109
7.5	Distribución.....	111
8	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	114
8.1	Balance y cuenta de resultados previsional.....	114
8.2	Análisis de la viabilidad (VAN, TIR).....	136



8.3	Diagrama de Gantt.....	138
9	CONCLUSIONES.....	140
	BIBLIOGRAFÍA.....	146
	ANEXOS.....	152



## Índice Gráficos

GRÁFICO 1: PORCENTAJE DE CUOTAS DE EXPORTACION MUNDIAL EN 1995 .....	21
GRÁFICO 2: PORCENTAJE DE CUOTAS DE EXPORTACION MUNDIAL EN 2004 .....	21
GRÁFICO 3: PORCENTAJE DE CUOTAS DE IMPORTACION MUNDIAL EN 1995 .....	23
GRÁFICO 4: PORCENTAJE DE CUOTAS DE EXPORTACION MUNDIAL EN 2004 .....	23
GRÁFICO 5: IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS 2004-2012. CIFRAS EN MILLONES DE EUROS.....	26
GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LA PRODUCCIÓN DE MOBILIARIO EN ESPAÑA, PERIODO 2004-2010. ....	27
GRÁFICO 7: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MOBILIARIO EN ESPAÑA, PERIODO 2004-2012 .....	28
GRÁFICO 8: TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB.....	43
GRÁFICO 9: EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS.....	44
GRÁFICO 10: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.....	47
GRÁFICO 11: PIRÁMIDE POBLACIONAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR EDADES.....	48
GRÁFICO 12: EVOLUCIÓN DEL GASTO EN I+D EN MILES DE EUROS.....	50



## Índice Tablas

TABLA 1: PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS.....	29
TABLA 2: PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN DE LA IMPORTACIÓN ESPAÑOLA.....	30
TABLA 3: EXPORTACIÓN DE MUEBLE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR TIPO DE PRODUCTO, EN MILLONES DE EUROS.....	32
TABLA 4: DESTINOS DEL MUEBLE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN MILLONES DE EUROS.....	32
TABLA 5: RANKING DE EXPORTACIONES POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS 2013 .....	34
TABLA 6: FACTORES DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA.....	37
TABLA 7: VARIACIÓN INTERANUAL DEL EMPLEO Y EL PARO EN ESPAÑA. 39	
TABLA 8: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA POR TRIMESTRES EN MILES DE PERSONAS. ....	40
TABLA 9: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE ACTIVIDAD POR SEXOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.....	41
TABLA 10: TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL EN % DEL PIB, LA DEMANDA NACIONAL Y LA APORTACIÓN AL SECTOR EXTERIOR. ....	42
TABLA 11: RENTA FAMILIAR BRUTA DISPONIBLE .....	45
TABLA 12: INVERSIONES NECESARIAS Y GASTOS INICIALES .....	116
TABLA 13: AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO PRIMER AÑO .....	118
TABLA 14: PREVISIÓN DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO PRIMER AÑO .....	119
TABLA 15: PREVISIÓN DE TESORERIA. ESCENARIO REALISTA.....	120
TABLA 16: ACTIVO. BALANCE PREVISIONAL .....	123
TABLA 17: PASIVO. BALANCE PREVISIONAL .....	125
TABLA 18: FONDO DE MANIOBRA PREVISIONAL .....	127
TABLA 19: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.....	129
TABLA 20: RATIOS DE LIQUIDEZ. ....	131
TABLA 21: RATIOS DE LIQUIDEZ. ....	133
TABLA 22: DIAGRAMA DE GANTT.....	138



## Índice Imágenes

IMAGEN 1: LOCALIZACIÓN DEL POLÍGONO INDUSTRIAL LA COVA, MANISES Y SU VÍA DE ACCESO POR LA A7.....	58
IMAGEN 2: NAVE INDUSTRIAL ELEGIDA EN EL POLIGONO LA COVA.....	59
IMAGEN 3: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE LA LINEA DORMITORIO.....	61
IMAGEN 4: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE CONJUNTOS MESA-SILLAS. .	62
IMAGEN 5: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE SOFÁS.....	63
IMAGEN 6: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE COMPLEMENTOS.....	64
IMAGEN 7: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL ALMACÉN.....	66
IMAGEN 8: PIRÁMIDE ESTRATÉGICA.....	72
IMAGEN 9: FÓRMULA DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	135



## Índice Flujogramas

FLUJOGRAMA 1: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	51
FLUJOGRAMA 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	88
FLUJOGRAMA 3: MAPA DE SERVICIOS.....	101
FLUJOGRAMA 4: MARKETING MIX .....	105



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Capítulo 1

# INTRODUCCIÓN



# 1 INTRODUCCIÓN.

## 1.1 Resumen.

El presente trabajo estudiará la viabilidad de la creación de una empresa en Valencia dedicada a la importación de mobiliario procedente de países asiáticos para su posterior venta a superficies, grandes almacenes dedicados a la venta al público de mobiliario y a clientes finales a través de la página web.

El trabajo consistirá pues, en una introducción compuesta por un resumen, un objeto, una relación de las asignaturas de la carrera relacionadas y una serie de objetivos a cumplir con el mismo.

En segundo lugar, se estudiarán los antecedentes al proyecto, es decir, una aproximación al sector del mueble con sus antecedentes y su evolución, y una breve referencia a la coyuntura económica y a cómo ésta ha afectado al sector. La tercera parte estará compuesta por el análisis estratégico tanto a nivel del macroentorno como a nivel de microentorno, para ello contaremos con diversas herramientas como el análisis PESTEL y las 5 FUERZAS de PORTER entre otras, así como de un análisis de la competencia directa.

A continuación, realizaré un análisis de las operaciones y procesos que va a realizar la empresa teniendo en cuenta el diseño del producto, la localización de la planta y su distribución así como los procesos, tanto los llevados a cabo en la empresa.

El quinto punto a tratar en este PFC será el análisis de la organización y de los recursos humanos con el fin de obtener la misión, visión valores y objetivos de esta empresa, la forma jurídico-fiscal adecuada a las necesidades de la misma y realizar un análisis de los puestos de trabajo.

Al tratarse de una empresa que se dedica a subcontratar la producción considero importante dedicar un apartado al análisis del comercio exterior



donde estudie la relación con los socios proveedores, los centros de distribución de los que la empresa se va a servir así como la gestión de la importación.

Realizaré en séptimo lugar un análisis de marketing determinando el posicionamiento objetivo de la empresa así como la estrategia de segmentación llevada a cabo, también realizaré un estudio del mapa de servicio y estudiaré el resto de variables del marketing mix como son el precio, la comunicación y la distribución.

El último punto a analizar será el apartado económico financiero donde realizaré un balance previsional y una cuenta de resultados previsional. Con el fin de analizar la viabilidad del proyecto calcularé el VAN y el TIR del mismo y realizaré una temporización del proyecto valiéndome para ello de un diagrama de GANT. Añadiré en los anexos un balance y una cuenta de resultados previsional tanto en el escenario optimista como pesimista.

Para finalizar redactaré las conclusiones obtenidas al realizar el proyecto, citaré la bibliografía empleada en el mismo y adjuntare los anexos oportunos para el estudio del caso.

## **1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.**

El objeto de este trabajo es poner en práctica los conceptos adquiridos durante la carrera con el objetivo de contribuir a la creación de una empresa.

El presente trabajo se formula como base para la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de muebles y complementos en Manises, Valencia con la alternativa de llevar a la realidad este plan de negocios como empresa del sector real y como resultado de la formación universitaria adquirida en la Universidad Politécnica de Valencia.



La idea de crear una empresa importadora de muebles de países asiáticos nace de la necesidad actual de muchos jóvenes de amueblar sus primeras viviendas con un presupuesto limitado pero con mucho interés en un resultado satisfactorio. Es por esto que la empresa se plantea competir tanto en términos de precio como en términos de calidad.

Nuestro negocio no se basará únicamente en la venta al por mayor de nuestros muebles y complementos sino que se plantea a su vez ser un canal directo al público gracias a las ventas gestionadas a partir de la página web así como un asesoramiento a aquellos clientes que lo soliciten a través de imágenes con ideas de decoración para superficies completas, es decir, asesoraremos a nuestros clientes sobre cómo pueden amueblar todo un habitáculo bien sea un dormitorio o un comedor.

Como ya se ha indicado en el resumen, llevaremos a cabo el proyecto mediante el estudio de los antecedentes y el entorno de la empresa, apoyándonos también en el análisis del plan de operaciones, el plan de recursos humanos, el plan de marketing y el análisis financiero previsional del negocio, finalizando el estudio con las conclusiones extraídas del desarrollo del proyecto.

Realizaremos a continuación un listado de asignaturas que se han utilizado para la realización de cada capítulo del proyecto así como una breve justificación de las mismas



**Justificación de las asignaturas relacionadas:**

Capítulo del TFC	Análisis del sector
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales (1ºADE). Economía Española y Mundial (2º ADE). Economía Española y Regional (2ºADE). Microeconomía (1ºADE).
Breve justificación	Las asignaturas Introducción a los Sectores Empresariales, Economía Española y Mundial y Economía Española y regional nos ayudaran a formar una idea general del sector del mueble a nivel nacional y a nivel internacional.  La microeconomía nos servirá para estudiar el sector en profundidad especialmente lo referido a la estructuración del mercado y los agentes que conforman la oferta y la demanda.
Capítulo del TFC	Análisis estratégico.
Asignaturas relacionadas	Management Estrategique (Erasmus). Dirección Estratégica y Política de Empresa (5ºADE). Análisis Industrial de la Competitividad (5ºADE).
Breve justificación	Aplicando los conocimientos adquiridos en Dirección Estratégica y Política de empresa, así como las asignaturas cursadas en Francia, podremos utilizar las herramientas necesarias para determinar la situación de la empresa tanto interna como externa y crear una serie de rutinas necesarias para facilitar la toma de decisiones en el ámbito económico.
Capítulo del TFC	Análisis de operaciones y procesos
Asignaturas relacionadas	Distribución en planta (3ºADE) Gestión de Calidad Management Industriel et Logistique (Erasmus)
Breve	Estas asignaturas nos ayudaran a sintetizar y entender los



justificación	procesos tanto internos como externos que la empresa va a llevar a cabo e intentar, desde el comienzo de la empresa, gestionarla siguiendo los estándares de calidad y mejora continua.
Capítulo del TFC	Análisis de la organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Recursos Humanos (5ºADE). Legislación Laboral y de la Empresa (3ºADE). Management de la Force de Vente (Erasmus).
Breve justificación	La importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones constituye un pilar esencial de las mismas y por tanto las asignaturas de recursos humanos, Management de la Force de Vente y legislación laboral y de la empresa nos van a ayudar en la selección desarrollo y posterior formación de los empleados, así como nos marcaran unas pautas para su retribución.
Capítulo del TFC	Análisis de comercio exterior
Asignaturas relacionadas	Gestión de comercio exterior (4ºADE)
Breve justificación	Esta asignatura nos ayudará a comprender las relaciones y vínculos existentes entre los diferentes países así como sus relaciones comerciales y los términos y condiciones en los que éstas de efectúan. También será necesario conocer la cultura, los hábitos y costumbres de aquellos países con los que se pretenda entablar relación comercial.
Capítulo del TFC	Análisis de marketing.
Asignaturas relacionadas	Comportament du consommateur. (Erasmus). Maketing operationnel.(Erasmus). Marketing des services.(Erasmus). Métodos Avanzados de Gestión Industrial (5ºADE). Marketing Industrial (5ºADE).
Breve justificación	El marketing es uno de los pilares más importantes en las empresas de servicios, y por tanto todas estas asignaturas



	<p>nos ayudarán a determinar la estrategia comercial, gestionar los recursos tangibles e intangibles de la empresa, así como formar las directrices necesarias para poder llevar a cabo la estrategia tanto de penetración como de posicionamiento en el mercado y para encontrar la mejor manera de dar a conocer a los clientes la nueva empresa y sus productos.</p>
Capítulo del TFC	Análisis económico-financiero.
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa II (2ºADE). Dirección Financiera (5ºADE). Contabilidad Financiera (1ºADE). Contabilidad General y Analítica (4ºADE).
Breve justificación	<p>Este capítulo pretende informar sobre la viabilidad económico financiera del proyecto, por ello es necesario aplicar los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Economía de la empresa II y Dirección financiera ya que nos ayudaran a calcular el VAN y el TIR del plan de negocio para conocer su viabilidad económica.</p> <p>Por otra parte, aplicaremos los conocimientos adquiridos en Contabilidad Financiera y Contabilidad General y Analítica para analizar los balances previsionales y conocer la situación de la empresa.</p>



### 1.3 Objetivos.

El objetivo de este Proyecto Final de Carrera es la propuesta de un plan de empresa para la creación de una empresa importadora de muebles y complementos para con ello demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto sobretodo partiendo de un amplio conocimiento del mercado y de sus características sectoriales.

Además del objetivo principal, con este trabajo queremos promover unos objetivos de carácter empresarial, económico y académico como son:

- Desarrollo de los conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura.
- Conocer el sector del mueble español y el sector de la importación de muebles.
- Identificar las principales empresas importadoras de muebles de la Comunidad Valenciana.
- Conocer la posición estratégica de la empresa en el sector.
- Analizar las dos herramientas más conocidas para realizar un análisis estratégico de la empresa (DAFO, CAME).
- Analizar la misión, visión y valores que persigue la empresa para conocer su organización y el trato con los clientes.
- Conocer el entorno de la empresa mediante métodos estratégicos y estudiar las características del mercado.

### 1.4 Metodología.

La metodología utilizada ha sido fuentes primarias (bases de datos), fuentes secundarias (bibliografía tanto en formato papel como consultas electrónicas), el trabajo de campo, la observación y la entrevista.



# Capítulo 2

# ANTECEDENTES



## **2 ANTECEDENTES.**

### **2.1 Aproximación al sector.**

#### **El sector del mueble.**

El sector del mueble se encuentra ubicado en el epígrafe 31 del CNAE, Fabricación de Muebles, cuenta a su vez con 4 subgrupos que son:

(31.01) Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales.

(31.02) Fabricación de muebles de cocina.

(31.03) Fabricación de colchones.

(31.09) Fabricación de otros muebles.

Según los datos del INE-DIRCE de 2013, el sector de la madera y el mueble español cuenta con 25973 empresas de las cuales 13.395 se dedican a la fabricación de muebles y el resto a otros sectores de la madera. La cifra de negocios del sector en 2012 ha sido de 11.866,5 millones de euros.

En cuanto al volumen de empleo que genera, este sector ocupa unas 128.100 personas, de estos, más del 60% pertenecen al sector del mueble y el resto a otros subsectores de la madera.

Dentro de la industria de la madera podemos distinguir entre la industria de primera transformación, la cual origina productos semielaborados como pueden ser tableros y la industria de segunda transformación que proporciona productos finales como muebles envases, embalajes etc.

El sector del mueble español está formado por multitud de pequeñas empresas, esto conlleva que dentro de este sector se dé una fuerte competencia entre las diversas industrias que, siendo intensivas en trabajo presentan aparentemente una productividad baja en comparación con otros sectores industriales.



Otra de las características que se debe mencionar dentro del sector del mueble es que esta multitud de empresas generan a su vez un bajo volumen de empleo, es por esto que la principal problemática a nivel sectorial que se aborda es la de una rama de la economía en la que coexisten numerosas empresas, pocos empleados y reducida facturación. La productividad del sector, medida en producción por empleado está por debajo de la media de la industria manufacturera, las empresas cuentan con una facturación media inferior al resto de los sectores, lo que supone que generen pocos recursos para invertir en I+D, esto significa que la industria del mueble tendrá dificultades para progresar en términos de productividad.

Asimismo, el sector del mueble, es un sector que presenta conexiones con otros sectores de la economía, por una parte, en lo que se refiere a la producción del mueble en sí, es necesario en la mayoría de los casos madera, metal y otras materias primas, por otro lado, en lo que se refiere a la demanda de muebles, es un factor muy influenciado por la construcción, pero también se da el caso de la demanda de mobiliario de oficina y de establecimientos comerciales, es decir, demanda no residencial.

## **Distintas formas de negocio dentro del sector.**

Realizando una visión general al sector, y eliminando las referencias a la coyuntura económica actual, se observa como este sector está compuesto en su mayoría por pequeñas empresas, sin embargo, dentro del sector del mueble existe otro tipo de negocio, el negocio llevado a cabo por las grandes superficies como IKEA, las cuales buscan reducir los costes al máximo, y logran ofrecer muebles a precios más bajos que la mayoría de las pequeñas empresas del sector. Cabe destacar, que las grandes superficies han revolucionado tanto el concepto de mobiliario como la forma de comprar el mismo.

La entrada de estas grandes superficies ha marcado las dos formas de negocio posibles a la hora de amueblar, por una parte, las pequeñas empresas, por lo



general ofrecen un tipo de mobiliario de calidad superior y diseño exclusivo así como un mejor servicio post venta y un asesoramiento personalizado en tiendas, el público objetivo de esta forma de negocio suele ser una clientela con un nivel adquisitivo de tipo medio-alto, en esta línea de negocio, los pequeños comercios deben acentuar la diferenciación como medio para evitar la posible pérdida de clientela debido a las grandes superficies.

Por otra parte, tenemos las grandes superficies como IKEA, que actualmente han tenido una gran aceptación en el mercado del país, este tipo de negocios también está dirigido a un público objetivo específico, quizá más enfocado a la concepción que los jóvenes tienen del mueble, los jóvenes son el principal público objetivo de estas superficies, jóvenes con poder adquisitivo no demasiado elevado, preocupados principalmente por el precio, este tipo de público busca un mueble más funcional aunque de peor calidad. Estas grandes superficies deben tener volúmenes de facturación elevados para obtener beneficios.

## **2.2 Coyuntura económica.**

### **Situación antes de 2007.**

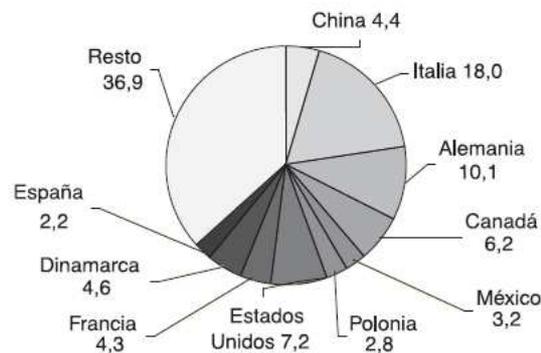
El análisis de la situación anterior a 2007 se utilizará para comprender la evolución sufrida por este sector antes y después de la crisis.

Durante el periodo anterior al inicio de la crisis, las empresas del sector se caracterizaban por tener un tamaño superior a la media de las industrias, en especial tras la década de los noventa, con el comercio exterior y el crecimiento de las exportaciones, estas empresas gozaban de prestigio internacional.

Sin embargo, en los años anteriores a 2007 el sector sufrió un fuerte cambio cualitativo en la procedencia de los muebles, como se observa en el siguiente gráfico.

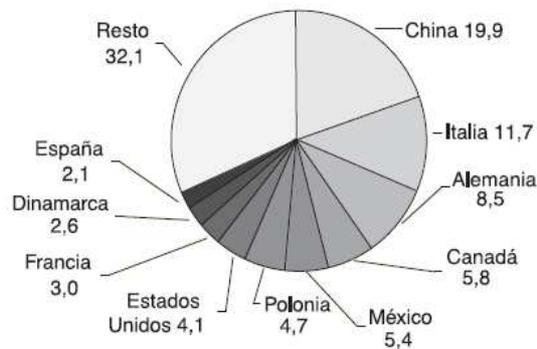
El porcentaje de exportaciones de España se ha mantenido prácticamente constante en todo el periodo analizado (1995-2004), sin embargo, observamos como la cuota de exportación de países como China o Polonia ha aumentado mientras que países como Italia o Alemania la han reducido.

**GRÁFICO 1: PORCENTAJE DE CUOTAS DE EXPORTACION MUNDIAL EN 1995**



**Fuente:** Boletín Económico de Información Comercial Española (ICE) 2005

**GRÁFICO 2: PORCENTAJE DE CUOTAS DE EXPORTACION MUNDIAL EN 2004**



**Fuente:** Boletín Económico de Información Comercial Española (ICE) 2005.

Se observa como el ya conocido “gigante asiático” está invadiendo la industria del mueble pasando, de un 4.4% en 1.995 a un 19.9% en 2.004, sobre el total de la exportación mundial, esto quiere decir que la tendencia seguida por el mercado en este periodo se caracteriza por un cambio hacia unos muebles más estandarizados y que suponen unos costes inferiores.

Debido a esta irrupción del gigante asiático en el mercado, vemos como países que, tradicionalmente han sido líderes en el mercado, ven recortada su cuota



de exportación y arrebatado parte de su mercado. Es el caso de Italia, que siempre ha sido un país líder en el mercado del mueble sobre todo por su alta calidad, su innovación y diseño. Pero el mercado italiano no es el único que se ve afectado por la penetración de china en el mercado del mueble, países de la talla de Alemania, Francia o Estados Unidos también sufren las consecuencias.

Destaca como ya se ha dicho anteriormente el caso de China, pero no es el único país que está desequilibrando el mercado, también se observa como México, Polonia o Indonesia han aumentado su cuota de exportaciones.

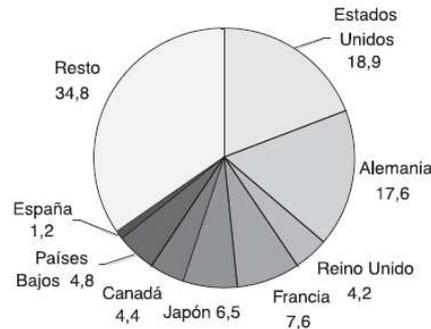
Del lado de las importaciones, se observa como en la evolución de las mismas Estados Unidos ha aumentado su porcentaje sobre el total de importaciones, esto se debe al diferencial de crecimiento con otros países desarrollados.

España por su parte, también ha pasado de ocupar el puesto decimosexto a ocupar el octavo puesto de importador mundial, debido en parte al auge del sector inmobiliario y también a su diferencial de crecimiento.

Sin embargo Japón y Alemania han disminuido su porcentaje de importaciones por encontrarse en un momento bajo del ciclo económico.

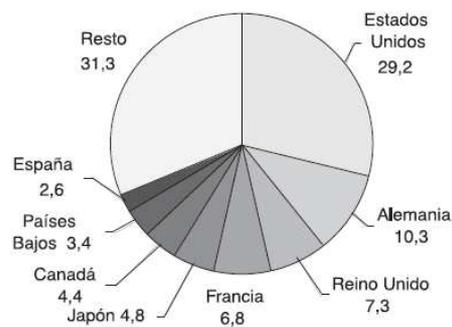
Italia, como se observa, no aparece en el gráfico de países importadores, esto se debe principalmente a que este país supone un mercado de difícil penetración debido a que la tradición del mueble allí supone un abastecimiento principalmente de productos nacionales.

**GRÁFICO 3: PORCENTAJE DE CUOTAS DE IMPORTACION MUNDIAL EN 1995**



Fuente: Boletín Económico de Información Comercial Española (ICE) 2005.

**GRÁFICO 4: PORCENTAJE DE CUOTAS DE EXPORTACION MUNDIAL EN 2004**



Fuente: Boletín Económico de Información Comercial Española (ICE) 2005.

Como se observa, el comercio de este sector a nivel mundial se da principalmente entre países desarrollados, si bien la entrada de países emergentes en este período comienza a desequilibrar el patrón de comercio intraindustrial establecido.

Por otra parte, en este período, la producción del sector mostraba tasas de crecimiento del 8% anual, el volumen de empleo creció a un ritmo del 2,3% anual mientras que el número de empresas creció a un 1,6% anual.

Dentro de este contexto mundial, España es el octavo importador de muebles y el décimo exportador, la tendencia en este periodo era ascendente, España ganaba posiciones en los mercados de importación sobre todo, pero también en los mercados de exportación.



Durante el periodo analizado, la industria del mueble representaba en España el 3% del valor añadido de la industria, el 5% del empleo industrial y el 8% de las empresas de la industria, de lo que se extrapola que el sector del mueble es un sector intensivo en trabajo ya que el peso porcentual del empleo es superior al del valor añadido.

España por tanto, antes de la crisis vivía un momento de prosperidad en todos los sentidos, y el sector del mueble no iba a ser menos. Las importaciones y exportaciones crecían, se generaban cada vez más puestos de trabajo, y aumentaban las cifras de venta, si bien es verdad que en esta época comenzaba la entrada de productos de países principalmente emergentes.

## **Situación después de 2007.**

Tras la explosión de la burbuja inmobiliaria en 2008, la construcción, motor de la economía española durante muchos años, arrastró en su caída a prácticamente todos los sectores.

El panorama en el sector del mueble se vio duramente afectado por las consecuencias de la crisis, entre ellas cabe destacar:

- Descenso de las ventas de muebles en España:

Este descenso viene marcado por diversos factores, en primer lugar, la caída del poder adquisitivo de los potenciales clientes, esto afecta al sector directamente (se compran menos muebles) e indirectamente, al caer el poder adquisitivo, cae la adquisición de viviendas y su construcción, lo que repercute negativamente ya que las casas que no se venden no se amueblan.

También la falta de liquidez y de crédito que sufren las empresas relega a un plano secundario el hecho de renovar el mobiliario. Las cifras corroboran lo



dicho, en el año 2008 la venta de muebles cayó un 20%, en 2009 un 35%, en 2010 un 13,8%, observamos cómo es a partir de 2011 cuando las ventas empiezan a recuperarse pero muy lentamente ya que en 2011 tuvo un pequeño incremento de un 4,1% y en el año 2012 un incremento de un 11%.

Esta caída del consumo, llevó a un reajuste del mercado consistente en:

- Despidos masivos:

La caída de las ventas supone un reajuste de personal en las empresas para poder mantenerse, por lo que tanto los despidos, como la sustitución de personal fijo por subcontratados en momentos puntuales constituyen otra de las consecuencias de las crisis.

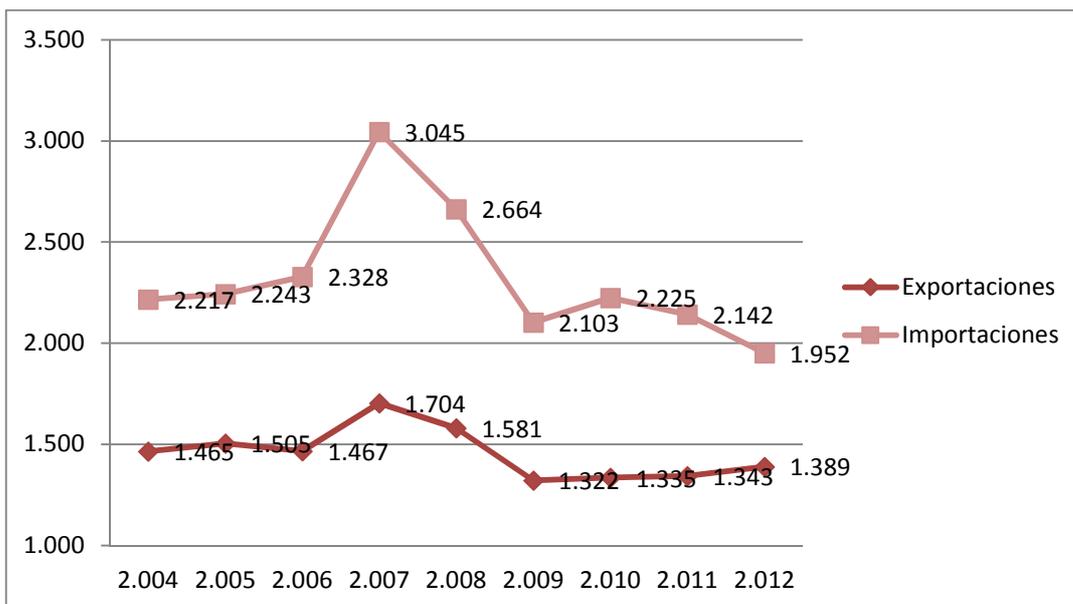
Los efectos de la crisis también se notaron en el comercio exterior:

Las importaciones cambiaron la tendencia alcista que registraban los años anteriores como se puede observar en la gráfica, se observa el máximo relativo en el año 2007 con un volumen total de 3.045 millones de €, a partir de ese año la tendencia de las importaciones dejó de ser creciente y comenzó a decrecer alcanzando en 2009 un valor de 2.103 millones de €, lo cual supone una severa caída de un 31% con respecto a las importaciones de 2007. El año 2008 fue el primer año que el sector notó las consecuencias de la crisis cayendo las importaciones un 12%. Observamos una fuerte caída del volumen de importaciones en 2009 hasta alcanzar un volumen total en millones de euros de 2.103 aunque a partir de ese año podemos observar un leve ascenso de las mismas hasta 2012 que vuelve sufrir una gran caída, por debajo incluso de 2009 llegando a un total de 1.952 millones de euros.

Las exportaciones, a diferencia de las importaciones no tienen marcada una clara tendencia ascendente hasta 2007, como se observa en el dato del año 2006, el cual supone un retroceso del 2% sobre el año anterior, en términos

absolutos se observa en la gráfica a continuación como en 2006, las exportaciones rompen la tendencia ascendente de los dos años anteriores situándose en 1.467 millones de €. El último máximo relativo se encuentra en 2007, con un valor absoluto de 1.704 millones de €. Por lo que respecta al comportamiento de las exportaciones tras 2008, esta caída se debe en su mayoría a la caída del consumo interno en Europa generalmente, también los países del este tales como Rusia o Polonia ayudaron a suavizar considerablemente la caída ya que en este sentido, las exportaciones a estos países han aumentado considerablemente, sin embargo, observamos que a partir de 2009, la tendencia de las exportaciones es ascendente, aunque queda lejos llegar a niveles de 2007.

**GRÁFICO 5: IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ESPAÑOLAS 2004-2012. CIFRAS EN MILLONES DE EUROS.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME).2013

## Situación actual.

Según el resumen ejecutivo de la industria del mueble en España presentado por AIDIMA, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Afines, 2010 fue el año de comienzo de la recuperación del sector tras el desplome sufrido en la producción y en las ventas de mobiliario producido en el territorio nacional.

Se entiende recuperación como menor desaceleración del decrecimiento que venía sufriendo el sector a raíz de la crisis.

GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LA PRODUCCIÓN DE MOBILIARIO EN ESPAÑA, PERIODO 2004-2010.



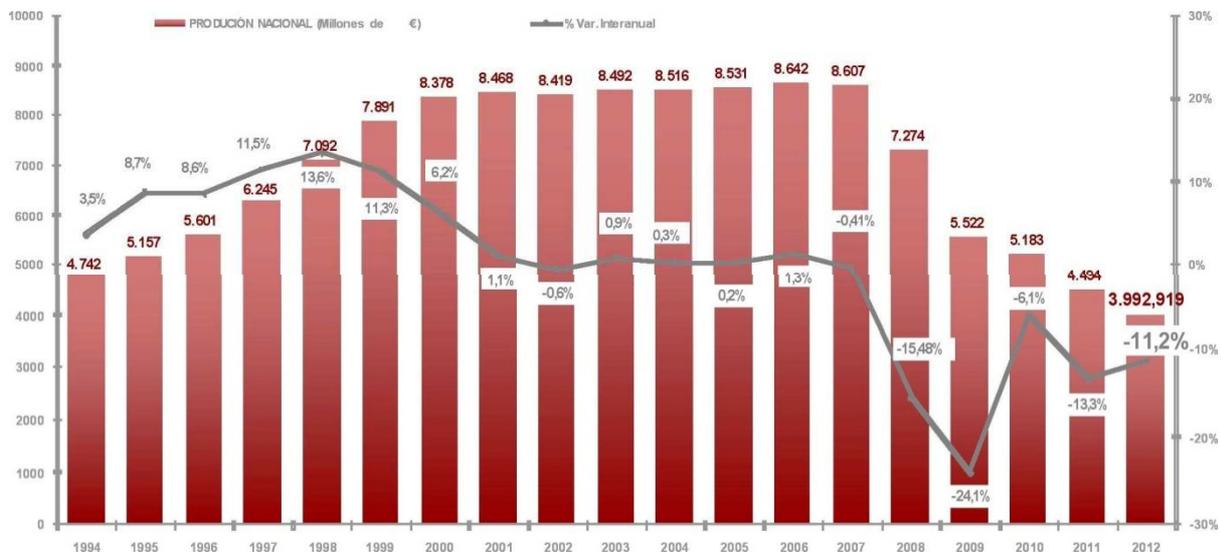
FUENTE: Resumen ejecutivo de la industria del mueble en España 2011. ADIMA

Como se observa en la gráfica, tras la fuerte bajada de las ventas en 2009 el sector retoma una tendencia ascendente en cuanto a su volumen de ventas, es cierto como ya hemos observado en gráficos anteriores, que la recuperación de 2010 se ve revertida con una caída de 2011 pero la tendencia es ascendente a partir de ese año.

Sin embargo, y como se observa en el gráfico siguiente, a finales de 2010, la producción de muebles española se sitúa en 5.183 millones de euros, lo que supone un descenso del 6,1 % con respecto a 2009, este retroceso sitúa a España en unas cifras de producción similares a las obtenidas en 1995, lo que supone un retroceso de 15 años en la capacidad productiva del sector. Todo esto es consecuencia, entre otros factores, de que la industria del mueble en España no ha sabido innovar ni expandirse, debido a las características de la

industria ya mencionadas antes (pequeñas empresas, poco margen, baja inversión en I+D, etc.). Los años posteriores a 2010 observamos como la industria sufre otra caída en 2011 pero a partir de 2012 la tendencia es la recuperación aunque leve.

GRÁFICO 7: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MOBILIARIO EN ESPAÑA, PERIODO 2004-2012



FUENTE: Resumen ejecutivo de la industria del mueble en España 2013. ADIMA

Según datos publicados por el INE de la Encuesta de Población Activa (EPA) en el primer trimestre de 2013, el empleo en el sector sigue cayendo debido al sector del mueble que ha recortado un total de 3900 puestos de empleo mientras que el conjunto del sector, sin el mueble ha aumentado un total de 2.600 personas.

#### COMERCIO EXTERIOR:

Los principales destinos de las exportaciones españolas son europeos, en concreto, Francia (27.5%), Portugal (11.8%), Alemania (6.9%) e Italia (4.2%).

TABLA 1: PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS

	Enero-Diciembre 2011	Enero-Diciembre 2012	% Sobre el total	Crecimiento
Francia	359.811,9	38.332,7	27,5%	6,0%
Portugal	202.495,3	163.450,3	11,8%	-19,3%
Alemania	97.133,0	96.334,1	6,9%	-0,8%
Italia	66.921,8	58.611,6	4,2%	-12,4%
Reino Unido	63.347,0	57.567,7	4,1%	-9,1%
Marruecos	45.466,6	45.438,5	3,3%	-0,3%
Rusia	32.617,5	44.979,1	3,2%	37,9%
Estados Unidos	41.563,1	40.370,7	2,9%	-2,9%
Arabia Saudí	23.172,4	30.681,8	2,2%	32,4%
México	27.354,9	29.453,9	2,1%	7,7%

Fuente: Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME) 2013.

Francia se sitúa en primera posición con un crecimiento del 6%, Portugal esta en segundo lugar aun teniendo un decremento de 19 puntos respecto al año anterior. Aun así, Francia con diferencia es la mayor exportadora superando a Portugal en casi 16 puntos

Nos llama la atención que países como Rusia tengan un crecimiento de casi un 38%, Arabia Saudí un 32% y México en un 8% cuando el resto de países se encuentran en decrecimiento

Destaca también Marruecos, que se sitúa en sexta posición detrás de Reino Unido, Marruecos es el primer país no europeo destino de la exportación de muebles española.

El mercado de Oriente Medio también está en auge, Arabia Saudí con un incremento del 32,4% en las exportaciones se sitúa en el puesto número 9 de las exportaciones de mobiliario procedente de España.



Como conclusión global de la tabla anterior, observamos como el volumen de exportaciones de muebles se recupera de las fuertes disminuciones sufridas años antes, consecuencia de la crisis económica.

**TABLA 2: PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN DE LA IMPORTACIÓN ESPAÑOLA.**

	<b>Enero-Diciembre 2012</b>	<b>% Sobre el total</b>	<b>Crecimiento</b>
China	452.815,2	23,2%	-15,6%
Portugal	258.457,6	13,2%	-20,9%
Alemania	232.607,6	11,9%	-11,7%
Italia	197.646,3	10,1%	-12,4%
Francia	143.967,5	7,4%	-7,3%
Polonia	116.756,6	6,0%	-21,3%
Rumania	40.033,2	2,4%	-14,3%
Republica Checa	45.738,0	2,3%	-21,6%
Marruecos	41.058,8	2,1%	24,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1.951.768,4</b>	<b>100%</b>	<b>-14,0%</b>

**Fuente:** Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME).2013.

España en 2012 importó casi un 16% menos que en 2011, lo que supone un volumen total de 1.951.786,4 miles de euros, pero en 2012 el valor a decrecido casi en todos los países exceptuando a Marruecos que aunque esté en la última posición se encuentra en un incremento del 24,8% siendo solo el único país no europeo que se encuentra en crecimiento. El hecho de que las importaciones estén en decremento significa que el sector no se ha repuesto del todo de la crisis, ya que el consumo interno viene haciendo decrecer las importaciones desde 2008.

Como principal proveedor de muebles en España se sitúa China, se puede observar como el porcentaje de importación de muebles procedentes de china sobre el total de las importaciones del sector es un 23,2%, es decir, es casi el doble que el siguiente país en la lista, Portugal, con un 13,2%. Estos dos países han tenido un descenso del volumen de importaciones con respecto a



2011. China, ha tenido un decremento alrededor de un 16% mientras que Portugal lo ha hecho casi en un 21%,sin embargo, siguen siendo los dos principales proveedores aun teniendo un crecimiento negativo en estos años.

### **El sector del mueble en la comunidad valenciana:**

El sector del mueble, ha sido y es tradicionalmente uno de los principales motores de la economía valenciana, tanto por el volumen de negocio como por los puestos de trabajo que genera y el volumen de recursos que emplea, ya que es uno de los sectores más intensivos en mano de obra de la industria.

En el conjunto nacional, y, según el informe del Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) de Junio de 2013, la Comunidad Valenciana ocupa el puesto número dos, detrás de Cataluña en cuanto a la fabricación y exportación de muebles ya que, en la Comunidad Valenciana, es donde se concentra el 19% de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles, con un total de 1.277 empresas dedicadas a ello, sobre un total de 18.513 empresas del sector, esto supone un 7% de industrias del mueble sobre el total de industrias de la comunidad valenciana. Cuenta con un 18% de empleo lo que supone un total de 252.832 trabajadores en el sector, de los cuales 14.938 corresponden al sector del mueble, estas cifras suponen que el sector del mueble valenciano represente un 6% sobre la industria de la comunidad.

La cifra de negocio del sector en la Comunidad Valenciana supone aproximadamente un 18% del total del mueble nacional con un total de 47.815.115 miles de euros de los cuales, pertenecen 1.205.933 miles de euros a la industria del mueble, esto supone un 3% sobre la industria total de la comunidad valenciana

Respecto al comercio exterior, el sector del mueble de la Comunidad Valenciana exporta aproximadamente 451 millones de euros, esto supone un crecimiento del 10.17% con respecto de 2012 como se observa en la tabla a continuación.

**TABLA 3: EXPORTACIÓN DE MUEBLE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR TIPO DE PRODUCTO, EN MILLONES DE EUROS.**

<b>PARTIDA PRODUCTO</b>	<b>EXPORT</b>	<b>% S/T</b>	<b>% VARIAC. EXPORT</b>
9403 LOS DEMÁS MUEBLES Y SUS PARTES	235	52	8,17
9405 APARATOS DE ALUMBRADO	128	28	24,64
9401 ASIENTOS	55	12	17,26
9404 SOMIERES; ARTÍCULOS DE CAMA	18	4	25,74
9406 CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS:	12	3	-49,50
9402 MOBILIARIO PARA MEDICINA	2	1	-28,26
<b>TOTAL MUEBLE</b>	<b>451</b>	<b>100</b>	<b>10,17</b>

FUENTE: Informe Sector mueble de la comunidad valenciana (junio de 2013) del instituto valenciano de la Exportación (IVEX).

**TABLA 4: DESTINOS DEL MUEBLE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN MILLONES DE EUROS.**

<b>PAÍS</b>	<b>EXPORT</b>	<b>% S/T</b>	<b>% VARIAC. EXPORT</b>
001 FRANCIA	117	26	11,22
075 RUSIA	26	6	5,28
004 ALEMANIA	23	5	12,24
400 ESTADOS UNIDOS	20	4	24,22
006 REINO UNIDO	19	4	35,02
010 PORTUGAL	19	4	-27,92
005 ITALIA	19	4	22,82
632 ARABIA SAUDÍ	16	3	5,93
017 BÉLGICA	10	2	2,89
412 MÉXICO	10	2	-29,87
647 EMIRATOS ARABES UNIDOS	9	2	1,90
SUBTOTAL PRINCIPALES	287	64	-
<b>TOTAL MUEBLE</b>	<b>451</b>	<b>100</b>	<b>10,17</b>

FUENTE: Informe Sector mueble de la comunidad valenciana (junio de 2013) del instituto valenciano de la Exportación (IVEX).



Los muebles sobresalen como el décimo capítulo arancelario más exportado por la Comunidad Valenciana, con aproximadamente un 2% del total exportado.

La partida 9403, de muebles en general, representa un 52% sobre el conjunto de exportaciones españolas de mueble.

Los principales destinos de las exportaciones de muebles de la Comunidad Valenciana son, como se observa en la tabla superior, Francia y Rusia, el tercer puesto lo ocupa Alemania con un 5% sobre el total.

Cabe destacar el dinamismo de países como Reino Unido y Estados Unidos han tenido un fuerte crecimiento en la variación de la exportación llegando a aumentar un 35 y un 24 por cien.

Por último veremos en qué situación se encuentra la Comunidad Valenciana dentro del ranking de comunidades autónomas de exportaciones de mobiliario.

TABLA 5: RANKING DE EXPORTACIONES POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS 2013

	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
CATALUÑA	567	30	-14,51
<b>COMUNITAT VALENCIANA</b>	<b>360</b>	<b>19</b>	<b>1,45</b>
ARAGÓN	174	9	65,72
MADRID	153	8	10,74
ANDALUCÍA	116	6	15,26
PAÍS VASCO	103	6	7,80
GALICIA	77	4	10,05
NAVARRA	70	4	1,73
MURCIA	65	4	0,61
CASTILLA Y LEÓN	52	3	3,24
RIOJA	41	2	-6,57
ASTURIAS	35	2	-17,17
CASTILLA-LA MANCHA	27	1	-7,95
CANARIAS	5	0	214,17
BALEARS (ILLES)	4	0	-11,13
EXTREMADURA	4	0	1,60
SIN DETERMINAR	3	0	-1,62
CANTABRIA	2	0	24,69
CEUTA		0	
MELILLA		0	-100,00
<b>ESPAÑA</b>	<b>1.860</b>	<b>100</b>	<b>0,93</b>

FUENTE: Informe Sector mueble de la comunidad valenciana (junio 2013) del instituto valenciano de la Exportación (IVEX)

Cabe destacar que la comunidad valenciana es la segunda comunidad autónoma por volumen de exportación con un total de 360 millones de euros, lo que supone un porcentaje de un 19% sobre el volumen total de exportación de muebles en el territorio nacional.



# Capítulo 3

# ANÁLISIS

# ESTRATÉGICO



### **3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

El éxito o fracaso de una actividad empresarial no reside solo en su interior, de hecho las empresas dependen de las condiciones que le rodean, dependiendo del contexto donde se mueven les resultará más favorable o desfavorable la influencia del entorno ya que este incluye muchas influencias distintas.

Se utilizará pues una división por capas para realizar el análisis estratégico, para ello dividiremos el entorno en macroentorno y microentorno.

#### **3.1 Análisis del macroentorno.**

El macroentorno suele conocerse como la capa más general en la que los factores externos a la empresa le afectan de mayor o menor medida.

Para realizar este análisis del macroentorno se utilizará como herramienta de ayuda el marco PEST.

El marco PEST clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social y tecnológica. Estos factores no suelen ser independientes entre sí, muchos están relacionados, a medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta al entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones.

Esta herramienta constituye una ayuda importante a la hora de determinar que influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y con éstas determinar el grado en el que pueden afectar al seno de la organización determinados cambios en su entorno.

Resulta pues interesante esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente escrito para comprender las estrategias existentes.



En la siguiente tabla se muestra sintetizados cada uno de los cuatro factores y lo que influye principalmente en cada uno de ellos.

**TABLA 6: FACTORES DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA**

<p><b><u>POLÍTICO-LEGALES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad del gobierno</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Reglamentos sobre comercio exterior</li> <li>• Legislación sobre la competencia</li> <li>• Legislación laboral</li> </ul>	<p><b><u>ECONÓMICOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos económicos</li> <li>• Tendencias del PNB</li> <li>• Tipos de interés</li> <li>• Oferta monetaria</li> <li>• Inflación</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Renta disponible</li> </ul>
<p><b><u>SOCIOCULTURALES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Distribución de la renta</li> <li>• Movilidad social</li> <li>• Cambios del estilo de vida</li> <li>• Actitudes hacia el trabajo y el ocio</li> <li>• Consumismo</li> <li>• Nivel de educación</li> </ul>	<p><b><u>TECNOLÓGICOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto público en investigación</li> <li>• Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico</li> <li>• Nuevos descubrimientos/desarrollos</li> <li>• Rapidez de transferencia tecnológica</li> </ul>

FUENTE: Johnson, G, Kevan Scholes y Richard Whittington.

- **Factores político-legales:**

Las condiciones competitivas de las empresas pueden verse afectadas por diversos factores político legales como puede ser la legislación supranacional de la unión europea, también puede verse afectada por medidas procedentes de los gobiernos y las administraciones públicas como es el caso de la regulación de sectores o las medidas de fomento de la innovación, internacionalización...



Por otra parte factores tales como la política fiscal y tributaria, la regulación del mercado laboral la legislación mercantil existente o la administrativa afectan a las condiciones competitivas.

- **Factores económicos:**

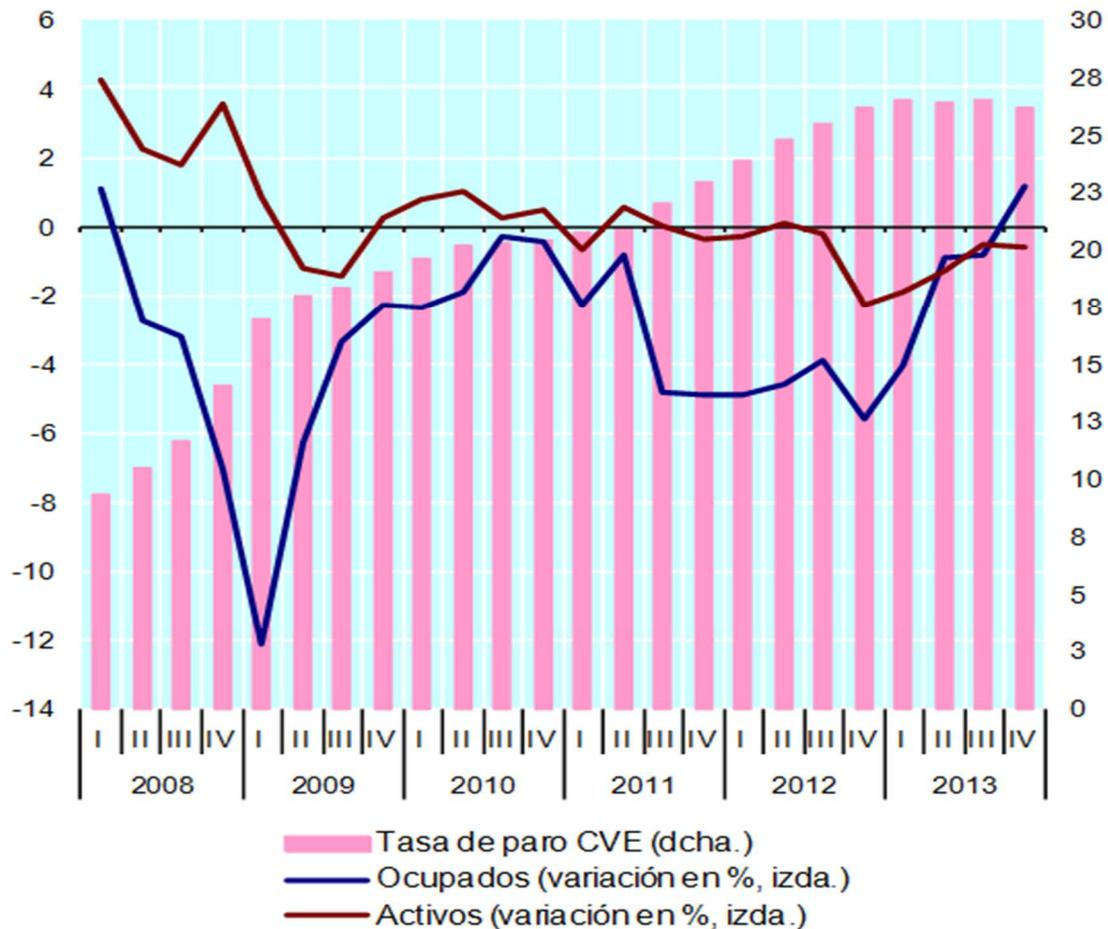
Los factores económicos del entorno afectan a los rendimientos actuales y futuros de la empresa, en el caso del sector del mueble, cualquier variación en algún factor macroeconómico como puede ser el tipo de interés, la inflación, el desempleo etc. puede afectar a la situación del sector. El ciclo económico y la renta disponible de las familias también son considerados factores capaces de determinar el rendimiento de la empresa.

Actualmente, uno de los factores económicos más importantes que condiciona el rendimiento de la empresa es la tasa de paro, ya que es una de las mayores preocupaciones de los españoles a día de hoy, y por otra parte, nuestra oferta de mobiliario modular y de innovación con precio asequible se ve favorecido en cierta manera por las preocupaciones y las inseguridades laborales que actualmente se están dando.

- **Tasa de paro:**

Estudiar la evolución de este factor macroeconómico, la tasa de paro en la comunidad valenciana, sirve para conocer la evolución de la capacidad adquisitiva de los habitantes de la comunidad valenciana, de estos datos se desprenden dos lecturas, por una parte, la pérdida del empleo supone una fuerte pérdida de la capacidad adquisitiva, lo cual puede repercutir negativamente en las ventas y por lo tanto en los ingresos de la empresa, sin embargo, el hecho de que la mayoría de habitantes tengan esa inseguridad laboral favorece que éstos no deseen realizar grandes inversiones en mobiliario y por lo tanto, a la hora de elegir se decanten antes por un mueble asequible y funcional que por un mueble de diseño sofisticado y elevado precio.

TABLA 7: VARIACIÓN INTERANUAL DEL EMPLEO Y EL PARO EN ESPAÑA.



FUENTE: Informe de Previsiones económicas para España de la Fundación de Cajas de Ahorro (FUNCAS) 2014.

La tasa de paro en España tiene una tendencia ascendente desde 2007 y las previsiones para 2014 no apuntan a que esta tendencia se invierta. Destacar que el número de personas ocupadas sufre una fuerte caída en 2009 y parece que poco a poco la fuerte caída sufrida ese año se va recuperando pese a que, como se ha comentado anteriormente el paro no deje de crecer.

En lo que va de año, los puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo han disminuido en un 3,9% según el informe de previsiones económicas de la Fundación de Cajas de Ahorros ya que todos los grandes sectores han recortado el número de empleos excepto el sector público que ha presentado un ligero ascenso debido fundamentalmente a la sanidad y la educación.



Las previsiones para 2014 no son en absoluto optimistas, se prevé que vaya a ascender hasta un 5%.

**TABLA 8: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA POR TRIMESTRES EN MILES DE PERSONAS.**



**FUENTE:** Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se observa la tendencia del paro en la Comunidad Valenciana ha sido ascendente desde 2005, consecuencia de la crisis económica mundial. Destacar que entre el tercer trimestre de 2010 y el de 2011 el paro ha pasado del 23,4% al 24,7% de tasa, 588,9 miles de personas a 617,3 miles de personas, lo que supone un incremento del 1,3% aproximadamente, pero si comparamos los niveles de desempleo existentes en 2007 observamos como el paro ha pasado del 8,5% 223,2 miles de personas, a los niveles actuales por encima del 28,1% de tasa de paro, los 600 miles de personas, esto supone que en un intervalo de 4 años el paro ha crecido un 20%.



TABLA 9: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE ACTIVIDAD POR SEXOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Tasa de actividad por sexos en la Comunidad Valenciana									
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Varones	77,70%	79,50%	67,20%	67,93%	69,61%	70,26%	70,71%	70,68%	70,61%
Mujeres	78,80%	78,70%	52,80%	52,74%	52,94%	53,09%	50,47%	50,01%	47,70%

FUENTE: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). 2014

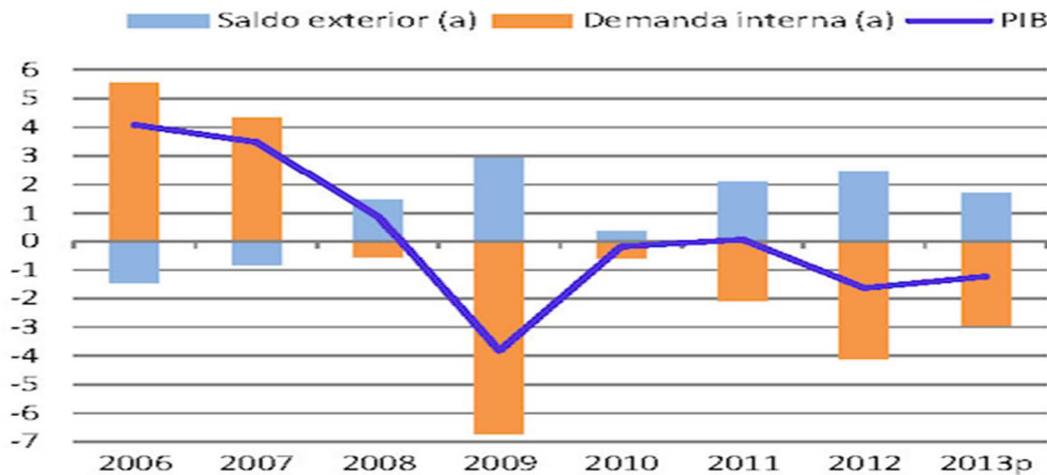
La tasa de actividad de la comunidad valenciana, nos muestra como desde 2005 hasta 2013 la tasa de actividad para varones solo ha crecido un 7%, consecuencia de la fuerte caída sufrida entre 2009 y 2011, pero que empieza a mostrar signos de recuperación a partir de 2012. Esta misma tasa de actividad en las mujeres nos muestra como la tasa de actividad de las mismas supera en más de un 30% la tasa que existía en 2005, como podemos observar, desde 2005 la tasa de actividad de las mujeres tiene una tendencia ascendente, esto quiere decir que desde que comenzó la crisis muchas mujeres han vuelto al mercado laboral para contribuir con sus sueldos en las economías domésticas.

#### -Ciclo económico:

Antes de la crisis económica, España gozaba de una época de crecimiento económico, sin embargo a raíz de la crisis económica, España, y el resto de Europa han visto como prácticamente todos los índices económicos se han contraído y han dado paso a un periodo de recesión.

A partir de 2007 se observa una fuerte caída del PIB, de la demanda nacional y un fuerte ascenso del saldo exterior. Este año comienza a revertirse la fuerte caída de estas magnitudes sufrida los últimos años.

**TABLA 10: TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL EN % DEL PIB, LA DEMANDA NACIONAL Y LA APORTACIÓN AL SECTOR EXTERIOR.**



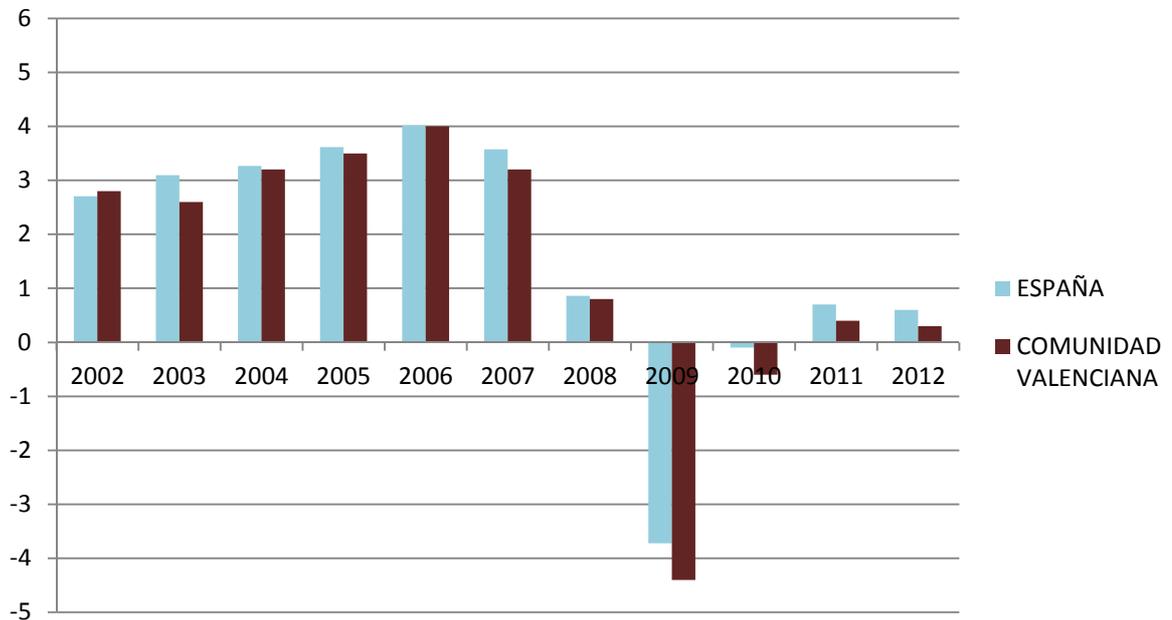
FUENTE: FUNCAS 2012.

La tendencia que vemos del PIB desde 2006 es descendente hasta 2009. A partir de 2009 el PIB comienza a recuperarse hasta 2010 momento en el que el crecimiento del PIB se estanca para volver a caer en 2012. A partir de 2013 comienza su recuperación otra vez, aunque la visión a lo largo de los años nos muestra que al PIB le queda todavía mucho por crecer si pretende alcanzar los niveles anteriores a la crisis.

La demanda nacional ha vuelto a caer un 1,7% intertrimestral, sin embargo esta caída ha sido en parte contrarrestada por la aportación positiva del sector exterior.

La crisis afecta pues, a todo el territorio nacional, por ello vamos a estudiar cómo afecta esta recesión a la Comunidad Valenciana ya que es ahí donde montaremos el negocio.

GRÁFICO 8: TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de contabilidad regional del INE

La tendencia positiva de la variación porcentual del PIB que la Comunidad Valenciana arrastraba desde 2002 comenzó su desaceleración en 2007, consecuencia de la crisis económica, en 2008 el INE estimó el crecimiento real del Producto Interior Bruto de la Comunidad Valenciana en un 0.5%, mientras que en 2007, había crecido un 3.4%, es decir, el PIB se dejó un 3,9% de 2007 a 2008.

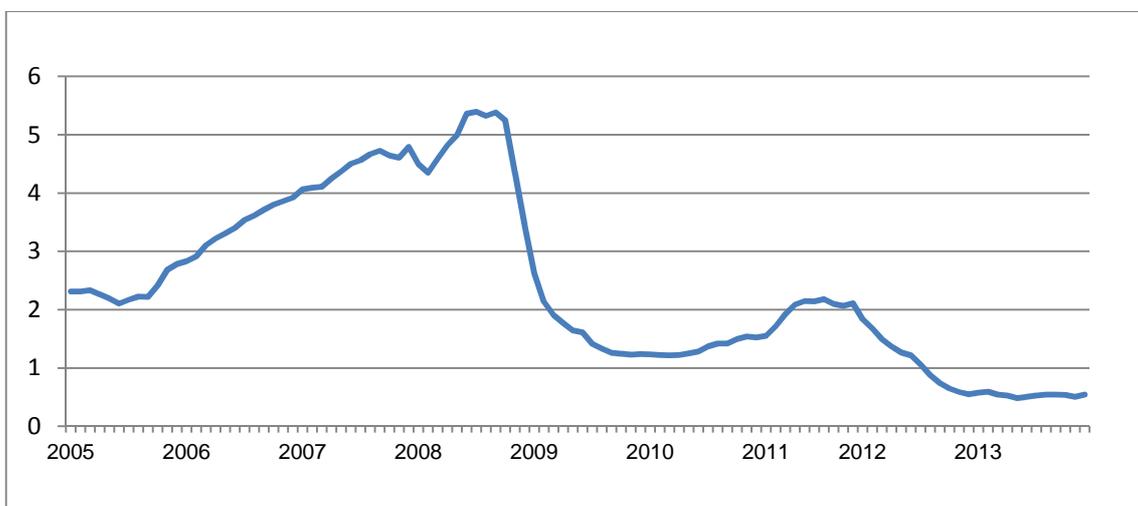
En 2009 consecuencia del retroceso de la actividad industrial, de la construcción, del consumo la economía sufrió un grave retroceso, por esto la Comunidad Valenciana es una de las comunidades que peor comportamiento registran económico según el estudio sobre el comportamiento de las comunidades autónomas de la Fundación de las cajas Ahorro (Funcas).

En 2010 la Comunidad Valenciana logró frenar la brusca caída sufrida en 2008, aun así, el desplome sufrido por la Comunidad Valenciana fue superior a la media española. Como se observa en la gráfica, el Producto Interior Bruto regional descendió en 2010 un 0,6% mientras que el descenso medio del país

fue de un 0,1%. Pese a estos datos tan pesimistas cabe confiar en una mejora sustancial para 2014 ya que a partir de 2012 este dato viene incrementándose, ya que la Comunidad Valenciana va retomando la senda del crecimiento económico.

-Tipos de interés:

GRÁFICO 9: EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE 2014.

Tras la bajada de los tipos de interés en 2009 con el objetivo de suavizar los efectos de la crisis los tipos de interés comienzan a crecer a mediados de 2009 hasta 2012, sin embargo es a partir de 2012 cuando los tipos de interés sufren otra fuerte caída situándose actualmente por debajo de niveles de 2005.

La subida de los tipos de interés tiene graves consecuencias sobre la economía y afecta a todos los sectores y a todos los actores económicos.

La causa de la subida de los tipos de interés ocurrida a partir de 2010 no proviene del crecimiento económico, sino que es consecuencia directa de las subidas de precio de los alimentos y sobretodo de la subida del precio del petróleo.



Conocido es que, la subida de los tipos de interés es una política monetaria contractiva que genera una serie de consecuencias encadenadas, es decir, al subir los tipos de interés, el PIB se reduce, esto quiere decir que el consumo se reduce, y la inversión tanto de particulares como de empresas se ve desincentivada por estos intereses elevados, es por esto que a partir de 2012 los tipos de interés han bajado y pretenden producir el efecto contrario al que hemos comentado.

-Renta disponible:

La renta disponible puede describirse como la parte de la renta nacional que queda disponible para las economías domésticas, para obtener la renta disponible debemos deducir de la renta nacional todos los impuestos, tanto directos como indirectos, los beneficios no distribuidos y sumando las transferencias del sector público y exterior a las economías domésticas.

Es decir, es la renta que queda disponible para que las economías domésticas la ahorren o consuman.

**TABLA 11: RENTA FAMILIAR BRUTA DISPONIBLE**

<b>Años</b>	<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>% variación</b>	<b>España</b>	<b>% variación</b>	<b>% C.V./Esp</b>
<b>2002</b>	52.585,8	5,3	540.621,7	5,7	9,7
<b>2003</b>	55.609,2	5,7	571.128,6	5,6	9,7
<b>2004</b>	59.344,6	6,7	609.370,3	6,7	9,7
<b>2005</b>	63.354,5	6,8	650.898,2	6,8	9,7
<b>2006</b>	68.106,1	7,5	698.427,6	7,3	9,8
<b>2007</b>	72.996,1	7,2	745.296,9	6,7	9,8
<b>2008</b>	79.108,6	8,4	801.351,7	7,5	9,9
<b>2009</b>	80.370,9	1,6	813.372,0	1,5	9,9
<b>2010</b>	80.242,3	-0,2	816.948,1	0,4	9,8

FUENTE: Informe de La Cámara de Valencia, "La Comunidad Valenciana en cifras"2012.

La renta disponible en la Comunidad Valenciana ha sufrido una evolución muy similar a la Renta Disponible en España, y como se observa, la variación que en 2008 llego a ser del 8,4 en 2009 fue solo de un 1,6 dejando un porcentaje de variación negativo en 2010, por lo que, tras el 2010 la mayoría de hogares



tanto españoles como de la Comunidad Valenciana han visto reducida su renta disponible proporcionalmente lo cual incentivará más la preocupación por el precio a la hora de amueblar sus hogares.

### **-Factores socioculturales:**

Los factores socioculturales tratan de explicar cómo puede influir en la sociedad las características referentes a estilos de vida, gustos, hábitos de consumo tradiciones etc., asimismo, pretende estudiar datos como la demografía y la composición de la población.

Es por esto, que se estudiará la estructura, hábitos y costumbres de los habitantes de la Comunidad Valenciana, lugar donde se instalara la empresa a priori.

Cabe citar que la preocupación a la hora de amueblar un inmueble tanto por personas jóvenes, como de clases más acomodadas no pasa solo por la funcionalidad y estética del mismo sino que existe una preocupación creciente por el precio debido al cambio de mentalidad y de estilo de vida ya que, actualmente el mobiliario de una casa no es como antiguamente “para toda la vida” sino que es un elemento que suele renovarse con más asiduidad que las generaciones pasadas por lo que los clientes, estarán más dispuestos a aceptar una calidad un poco menor a un precio mucho más económico.



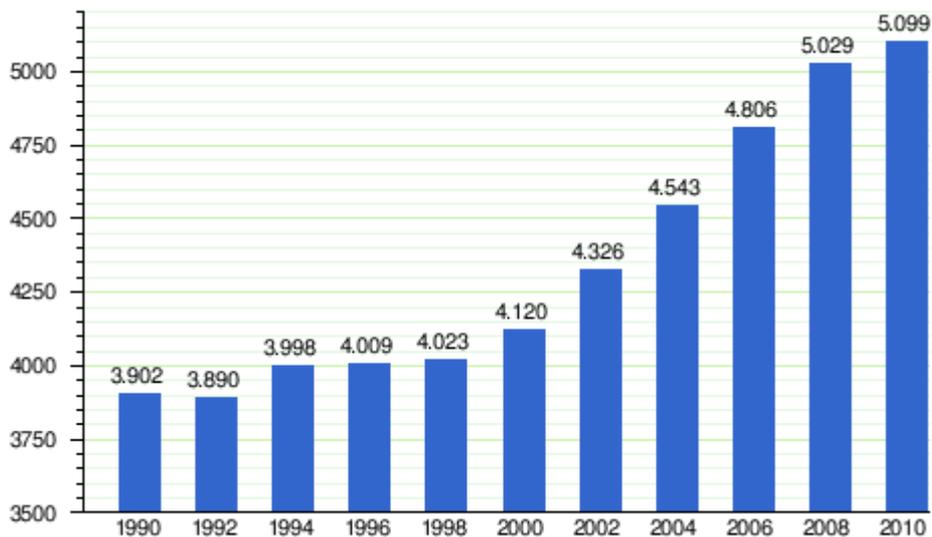
### -Estructura demográfica de la comunidad Valenciana:

La Comunidad Valenciana es la cuarta comunidad autónoma española por número de habitantes, con un total de 5.104.365 habitantes según el INE en 2013, el conjunto de habitantes del territorio de la Comunidad Valenciana representa un 10,8% de la población del país.

La población de la Comunidad Valenciana está concentrada principalmente en las áreas de costa. Presenta una densidad media de 210.1 habitante por km cuadrado.

Otro dato demográfico importante es que, aproximadamente un 15% de la población es de nacionalidad extranjera.

GRÁFICO 10: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA



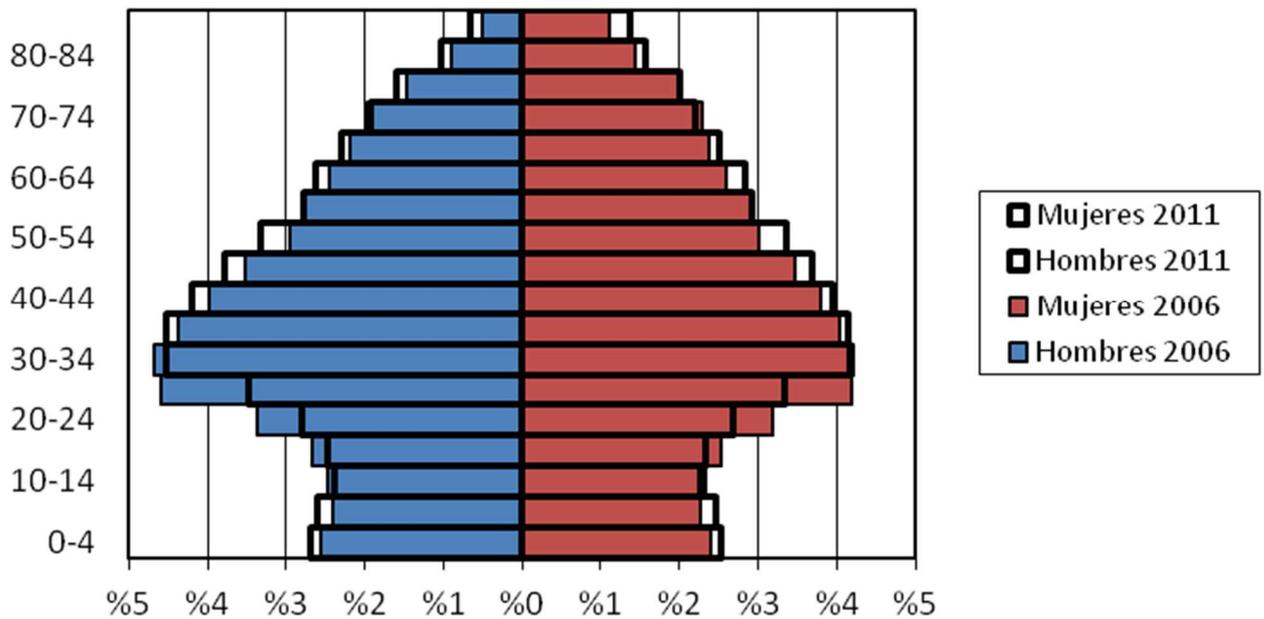
Fuente: Cámara de Valencia. La Comunidad Valenciana en cifras. 2013

Resulta igualmente importante conocer la demografía de la Comunidad Valenciana según los sexos y la edad, la edad es, quizá el dato más importante

ya que los jóvenes entre 24 y 50 años serán nuestros potenciales clientes finales, ya que, son probablemente los más sensibles al precio amen de los futuros habitantes de las casas que hoy en día, están por amueblar.

Como se observa en la pirámide poblacional, el número de mujeres y de hombres en la comunidad valenciana es bastante similar, destacaremos el grupo comprendido entre 20 y 50 años ya que nuestros principales clientes estarán comprendidos en este grupo, este grupo constituye más del 50% del total de la población, la estructura de la pirámide es clave a la hora de determinar el tipo de mueble que se desea importar ya que en una estructura donde predominara la población de 50 años en adelante haría que la importación de mobiliario moderno y a precios asequibles careciera de sentido.

GRÁFICO 11: PIRÁMIDE POBLACIONAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR EDADES.





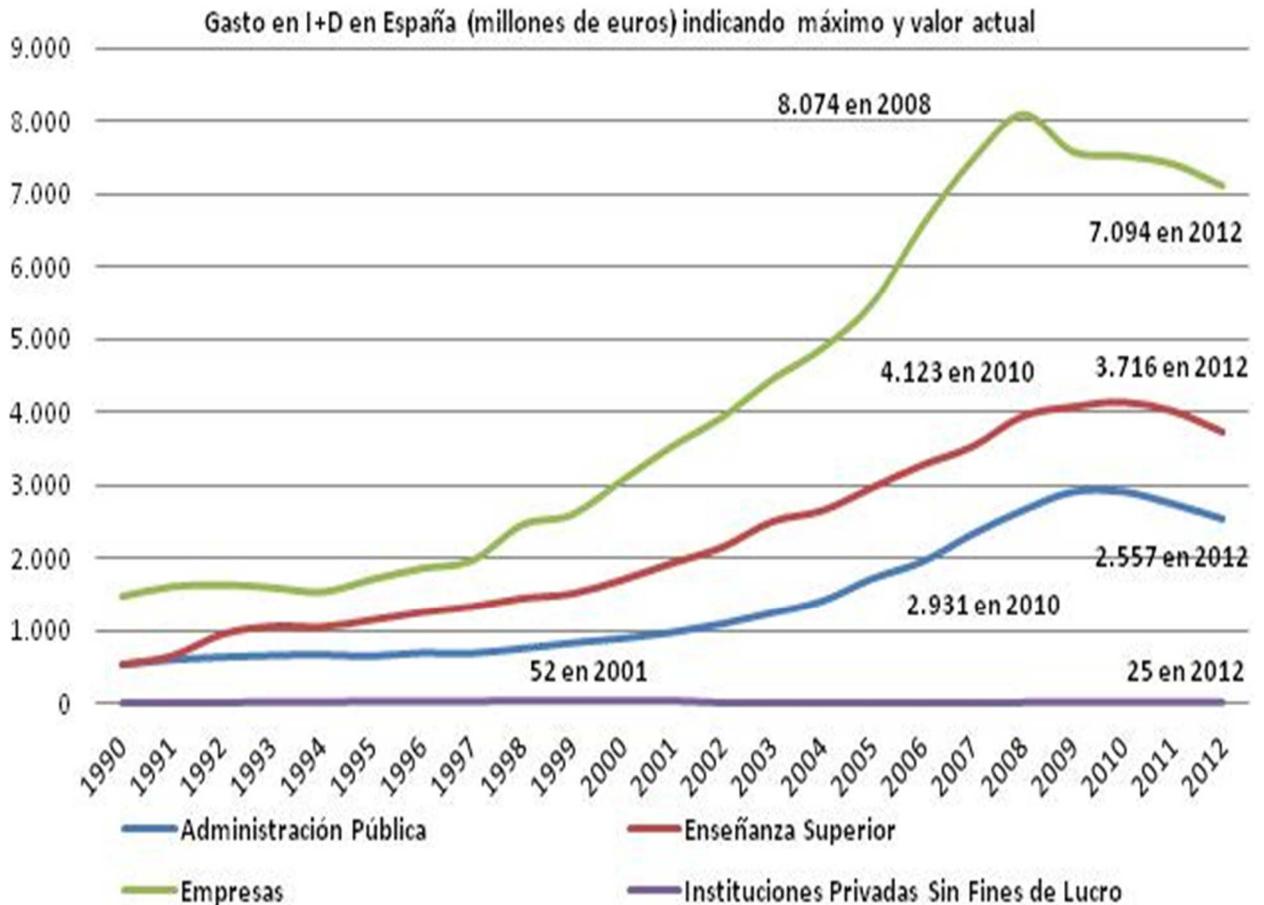
### **-Factores tecnológicos:**

El grado de nivel tecnológico está considerado actualmente como un factor clave para intensificar el crecimiento económico de las empresas junto con los factores productivos tradicionales (tierra y capital). Además de entender la innovación como una fuente de valor añadido, es el motor de la cooperación en busca de la competitividad en sectores consolidados.

Por ello, es necesario el estudio de la innovación para calibrar las capacidades tecnológicas de las empresas y extraer enseñanzas y orientaciones sobre su capacidad productiva, emprendedora y competitiva.

Para la implantación de una cultura de innovación en el seno de la empresa es necesario el desarrollo de unas competencias transversales que permitan abordar procesos como sistemas avanzados de gestión, calidad total etc., para que se puedan implantar estos procesos es necesario que sea una organización cuya gestión se base en el liderazgo y la gestión eficaz de la creatividad.

GRÁFICO 12: EVOLUCIÓN DEL GASTO EN I+D EN MILES DE EUROS.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, (INE), Estadística sobre Actividades en I+D. 2013.

El gasto interno en Investigación y Desarrollo ascendió a 7.094 millones de euros en 2012, un descenso del 0,8% respecto a 2011, este gasto representa un 1,38% del PIB.

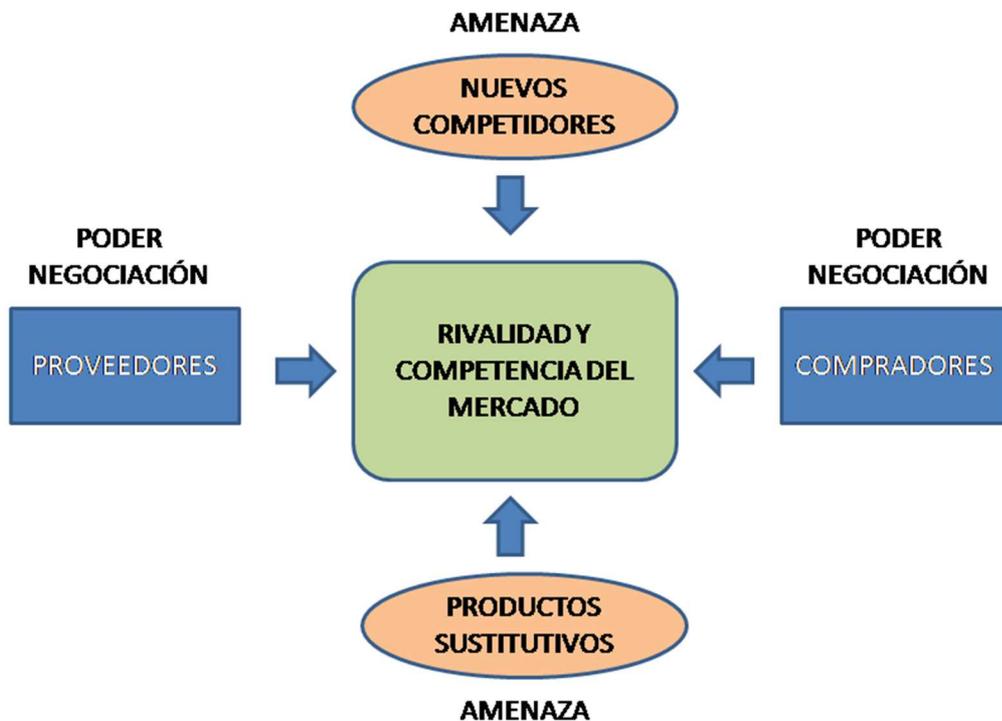
El 51,9% del gasto en I+D fue del sector empresas, el 27,8% del sector Enseñanza Superior, un 20,1% procedía de la Administración Pública, y el 2% correspondió al sector de Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro (IPSFL)

Comparando el gasto en actividades de I+D de 2012 con el gasto del año anterior destaca que el sector empresarial experimento un descenso del 6,3%.

## 3.2 Análisis del microentorno.

Para realizar un análisis del entorno que está relacionado directamente con la empresa se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, este modelo fue elaborado en 1979 y en él se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y cuyo conocimiento permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

FLUJOGRAMA 1: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.



Fuente: Johnson, G. Fundamentos de estrategia, 2010.

### 1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Esta amenaza hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.



En este caso, la empresa va a tener que sufrir estas barreras de entrada, es decir, tendrá que afrontar carencias en aspectos como la experiencia y la lealtad de los clientes. Además, una empresa nueva que quiere penetrar en el mercado necesitara una gran inversión inicial, una relación de proveedores, unos canales de distribución definidos.

Analizar las amenazas de entrada nos permite conocer las barreras que impedirán la entrada de nuevos competidores dentro del mercado, las barreras pueden ser las economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados.

Lo importante para nuestra empresa a la hora de entrar en el mercado es anticiparse a los cambios ya que el ritmo al que las empresas acceden al mercado de los muebles es muy elevado, sin embargo no todos sobreviven.

Nuestra empresa por tanto se plantea la entrada en el mercado como una empresa líder en costes, buscando la diferenciación vía precio, tratando de llevar a las superficies comerciales un mueble moderno y asequible para todo tipo de cliente situándose como una amenaza para todas las empresas existentes en el sector hasta el momento.

## **2- Amenaza de ingreso de productos sustitutivos:**

Constituye pues una amenaza el ingreso de nuevas empresas que vendan productos sustitutivos o alternativos a los nuestros ya que un segmento o mercado pierde atractivo a medida que aparecen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación de amenaza se ve agravada si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.

Los muebles tradicionales de alta calidad y precio elevado podríamos considerarlos como productos alternativos más que sustitutivos, ya que es otra



filosofía completamente distinta a la que queremos abordar con nuestra empresa, por ello como sustitutos reales o potenciales, dentro del mismo nivel, es decir que ofrezcan un producto similar a unos precios razonables podemos destacar a: Ikea, Muebles Anticrisis y toda la red de proveedores de mueble de grandes superficies como Leroy Merlin, Carrefour etc.

### **3- Poder de negociación de los compradores:**

El poder de negociación de los compradores está directamente relacionado con el grado de organización de los mismos, es por esto que un mercado dejará de ser atractivo a medida que los clientes se vayan organizando o donde el producto tenga elevados sustitutos y sea de bajo costo para el cliente.

Las exigencias de los clientes en el mercado aumentaran a medida que crezca su organización y exigirán mejoras en la calidad, disminuciones de precio, mayor calidad etc. y esto repercutirá negativamente en la organización disminuyendo los márgenes de utilidad.

Es por esto, que se considera a los compradores como una amenaza competitiva cuando obligan a bajar el precio y mejorar la calidad o el servicio lo cual supondrá una caída de los márgenes globales de la empresa.

Ante esta situación, consideraremos el poder de negociación de los compradores como un poder medio-alto, ya que el servicio que ofrecemos no se encarga de poner a disposición del cliente final el producto, sino de venderlo a las grandes superficies y tiendas de decoración que son las que lo venderán al consumidor final, por esto, a tratar como clientes a corporaciones y empresas ya existentes, su organización será mayor, y por ello el poder de negociación también será elevado.



#### **4- Poder de negociación de los proveedores:**

El mercado pierde atractivo a medida que los proveedores se organizan gremialmente o tengan fuertes recursos y sean capaces de imponer sus condiciones tanto en el precio como en los volúmenes de pedido.

En el caso de nuestra empresa, el poder de negociación de los proveedores será de tipo medio-bajo, ya que en todo el sureste asiático existen bastantes empresas a las que podemos realizar los pedidos y por tanto, en este campo nuestra empresa tendrá un poder superior al resto de las empresas.

#### **5- Rivalidad y competencia en el mercado:**

El atractivo del mercado va a depender de la rivalidad existente en el seno de dicho mercado, así pues, el atractivo de un mercado es menor cuanto mayor sea la rivalidad existente entre los agentes que participan en él. Para estudiar la rivalidad existente debemos tener en cuenta la estructura del mercado, es decir, si el mercado se compone de muchas empresas homogéneas que luchan entre sí por la hegemonía en el mercado será mucho menos atractivo que si existe una gran empresa fuerte y líder. En el caso de nuestra empresa, la rivalidad en el mercado no es excesivamente fuerte, aunque tampoco hay un líder claramente definido.

### **3.3 Análisis de la competencia directa.**

El análisis de la competencia directa supone igualmente un aspecto clave para asegurarnos de haber realizado un análisis correcto del mercado. No solo es necesario conocer la competencia, es necesario igualmente ser conocedor de sus productos o servicios.



Para realizar un análisis correcto de la competencia es necesario no minusvalorar ni su capacidad de reacción ante la llegada de nuevos competidores ni su posición en el mercado, de esta manera debemos valorar rigurosamente el comportamiento de la misma.

Con un análisis de la competencia detallado conseguiremos una información útil y valiosa para desarrollar el negocio.

Como es conocido por todo el mundo, ikea es el líder en el sector del mueble por lo tanto en primer lugar debemos conocer las debilidades o carencias de servicio que tiene esta empresa para encontrar el nicho de mercado en el que pretendemos actuar.

Recordemos que pese a ser una empresa de tamaño limitado, nuestro objetivo es poner a disposición de los comerciantes de muebles unas líneas de productos capaces de competir con este gigante de los muebles.

Utilizaremos pues, un análisis de las fortalezas y debilidades de Ikea para encontrar nuestro nicho y una vez definido buscaremos que empresas son las que conforman nuestra competencia.

En el análisis del caso ikea realizado por la universidad es de 2009 observamos como las principales debilidades de Ikea son:

- Un producto no adaptado al mercado, es decir, no tiene en cuenta las necesidades, gustos y costumbres de los clientes.
- Gran distancia de la central, de forma que una ruptura de stock puede provocar la carencia del producto en la tienda durante un periodo elevado de tiempo.
- La mayoría de muebles son de estilo escandinavo, más apagado y sobrio que el diseño mediterráneo más cálido y acogedor.
- El producto no se sirve ni se monta, en una concepción más clásica del mueble suele predominar el servicio de transporte y montaje, esto



resulta de gran valor sobre todo a personas que no disponen de tiempo o habilidad para montar el mueble.

Tomando como premisa los fallos de mercado de Ikea, planteamos pues una idea de negocio capaz de ofrecer al mercado muebles adaptados a los gustos y costumbres de nuestros clientes, con un almacén ágil capaz de solucionar en el menor tiempo posible las rupturas de stock y servir de manera eficiente a nuestros proveedores y sobretodo, encargarnos de que, bien nuestros proveedores, o nuestra empresa, disponga de un equipo de montaje que pueda, si el cliente así lo requiere montar el mueble en su casa y retirar el antiguo.

Uno de los principales competidores que encontramos es una distribuidora de todo tipo de productos importados de países asiáticos, la empresa se llama CENTRAL DE COMPRAS DE LEVANTE, S.L que es una empresa con sede en Ribarroja del Turia (Valencia) que se dedica a la comercialización de todo tipo de productos destinados al abastecimiento del hogar, esta empresa comercializa cualquier tipo de producto desde materiales de construcción como gres o sanitarios hasta mobiliario tanto interior como exterior procedentes principalmente de países asiáticos.

Otra de las empresas que serían competidoras de la nuestra es PONDECOR INTERIORISMO, S.L, una empresa ubicada en La Pobla de Vallbona (Valencia) que a diferencia de nosotros, dispone de fábricas propias en el continente asiático.

Esta empresa divide su oferta en tres grandes colecciones, HOME COLLECTION, GARDEN COLLECTION Y DESIGN COLLECTION, es decir, mobiliario de interior y de exterior.



# Capítulo 4

# ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.

## 4 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.

### 4.1 Localización.

La nave industrial va a estar localizada en el polígono industrial de La Cova, en Manises.

Este polígono, tiene una superficie de 50.8 hectáreas y en él se desarrollan 287 actividades económicas de las cuales, 108 son industrias con especialización diversa, 115 son comercios mayoristas dedicados casi en su mayoría a abastecer las tiendas multiprecio, y 15 son comercios minoristas

La vía de acceso al polígono industrial de La Cova es la autovía de Barcelona, la A7.

IMAGEN 1: LOCALIZACIÓN DEL POLÍGONO INDUSTRIAL LA COVA, MANISES Y SU VÍA DE ACCESO POR LA A7.



Fuente: Google maps. 2013.

Se trata pues de una nave de 750 metros cuadrados con oficinas situadas en la parte superior, dispone de dos muelles de carga y está situada en el polígono de la Cova. La nave esta ignifugada y el precio son de 1600 euros mensuales. A continuación mostraremos unas imágenes de la nave.

IMAGEN 2: NAVE INDUSTRIAL ELEGIDA EN EL POLIGONO LA COVA.



Fuente: [www.milanuncios.com](http://www.milanuncios.com) 2013

## 4.2 Diseño del producto.

Nuestros productos son, obviamente muebles con un diseño funcional y vanguardista adaptado a todo tipo de clientes.

El mueble se importará desde países asiáticos pero asignaremos a cada colección un nombre y el diseño gráfico tanto del embalaje como del manual de instrucciones y del catálogo. Lo realizaremos en la empresa para adecuarlo a las necesidades de nuestro público objetivo y añadir valor a la importación.

Al tratarse de una empresa nueva, no vamos a ser ambiciosos en cuanto a líneas de producto, así pues, preferimos que nuestra estrategia de penetración



en el mercado sea sólida y concentrada en tres tipos de producto principalmente. A medida que se desarrollen los acontecimientos estudiaremos la posibilidad de introducir nuevas líneas de comercialización del producto, pero ahora, vamos a centrarnos en dormitorios, comedores y complementos. Para ello nuestras líneas de producto serán, línea dormitorio, línea mobiliario de sala, línea complementos y accesorios

Por otra parte, como la empresa se va a dedicar a comercializar el mobiliario, deberá adquirirlo a determinados proveedores, según el tipo de mueble seleccionaremos un proveedor u otro. A medida que la empresa crezca y madure, se irá incrementando el número de proveedores y las líneas de negocio, pero para el comienzo de la actividad contaremos con un número reducido de proveedores.

- ✓ **Línea dormitorios:** Nuestro principal proveedor de la línea de dormitorios será Beyond Furniture Limited, que es una empresa situada en la ciudad de Foshan, en China.

A continuación se muestran algunos ejemplos de la línea de dormitorio de nuestra empresa:

IMAGEN 3: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE LA LINEA DORMITORIO



Fuente: [www.furniture-beyond.com](http://www.furniture-beyond.com) 2013

- ✓ **Mobiliario de sala:** la línea de mobiliario de sala la vamos a dividir a su vez en dos líneas, la primera estará compuesta por conjuntos de mesas y sillas de comedor, a continuación mostraremos unos ejemplos de las dos líneas. En este apartado, nuestro principal proveedor al igual que en la línea de dormitorios será Beyond Furniture Limited, por lo que

importaremos en el mismo contenedor los muebles de dormitorio y los conjuntos de mesa y sillas.

La segunda línea en la que dividiremos el mobiliario de sala estará compuesta por sofás. La problemática que encontraremos en este apartado es que nuestros proveedores serán dos empresas distintas y deberemos considerar la opción de la carga compartida en el contenedor, o bien la carga por separado por parte de cada uno de los proveedores, esta opción la explicaremos más adelante, en el apartado de comercio exterior ya que va a depender de las condiciones que nos ponga cada proveedor para cargar los contenedores. Así pues, nuestros principales proveedores de sofás serán Foshan Shunde Yifei Furniture Factory, y Foshan City Shunde District Longjiang Town Youya Furniture Factory, ambos situados en la ciudad de Foshan, en China.

**IMAGEN 4: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE CONJUNTOS MESA-SILLAS.**



Fuente: [www.furniture-beyond.com](http://www.furniture-beyond.com) 2013

IMAGEN 5: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE SOFÁS



Fuente: [www.chinafurniture8.com](http://www.chinafurniture8.com), [www.baotai-f.com](http://www.baotai-f.com) 2013.

- ✓ **Línea complementos:** la línea complementos estará compuesta principalmente por muebles del salón, bien sean muebles para la televisión, mesas de café etc. Nuestro proveedor elegido para esta línea es Foshan City Jiaxiong Furnbelli Furniture Manufacturing Co., Ltd. También está situado en la ciudad de Foshan para facilitar la tarea de nuestro comercial en China. Estos son algunos ejemplos de los complementos que formaran parte de nuestro catálogo.

IMAGEN 6: MUESTRA DEL CATÁLOGO DE COMPLEMENTOS.



Fuente: [www.jiaxiong.com](http://www.jiaxiong.com) 2013



### 4.3 Distribución en planta.

La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Los objetivos de la distribución en planta son:

1. Integración de todos los factores que afecten la distribución.
2. Movimiento de material según distancias mínimas.
3. Circulación del trabajo a través de la planta.
4. Utilización “efectiva” de todo el espacio.
5. Mínimo esfuerzo y seguridad en los trabajadores.
6. Flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

Si bien nuestra empresa no se dedica a transformar ningún material ni a procesarlo dentro de la nave, es por esto que debemos buscar las especificidades de la distribución en planta que debemos seguir para un almacén.

El objetivo de la distribución en un almacén consiste en optimizar el coste y el manejo de los materiales y el espacio.

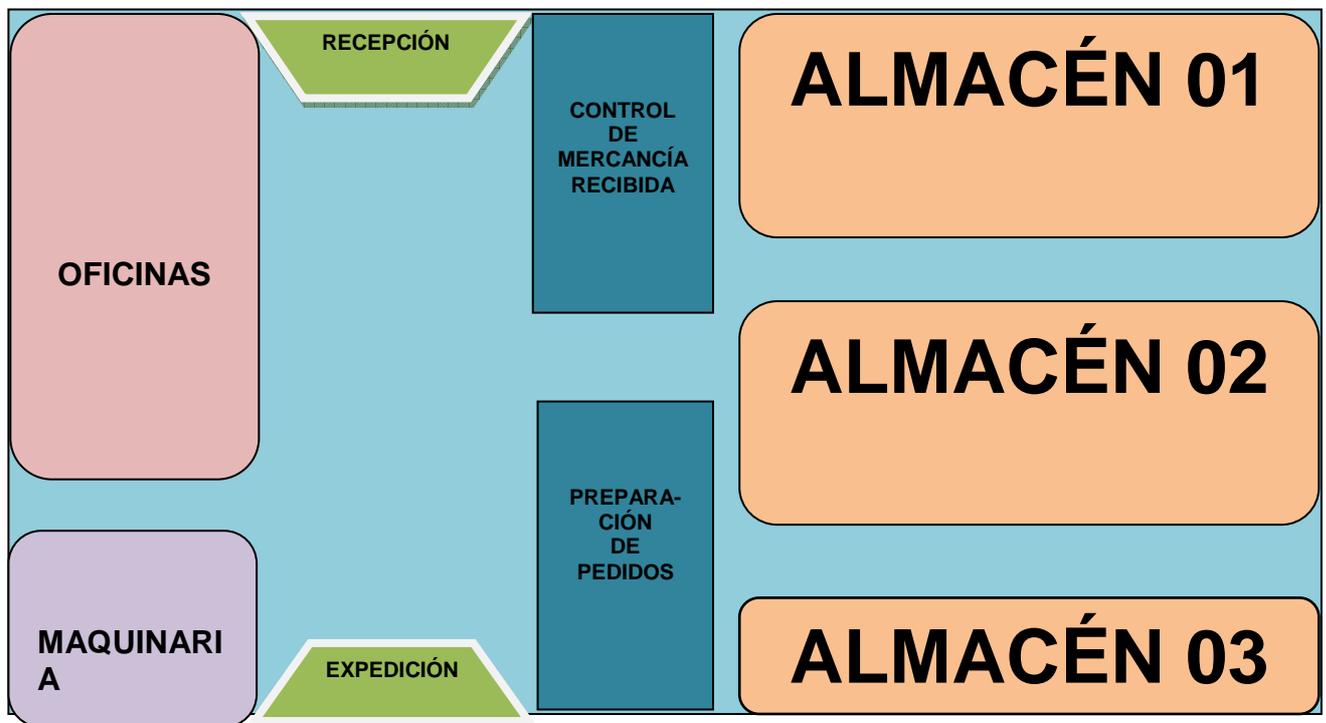
Debe considerarse fundamentalmente el espacio cúbico, los equipos y métodos de almacenamiento, la protección de los materiales y la localización de los mismos.

La distribución de los almacenes resulta más complicada cuando cada pedido abarca un elevado número de productos distintos o bien si los pedidos los conforman varias unidades de un mismo producto y se repiten con asiduidad.

Nuestra empresa ya compra los productos hechos, por lo tanto necesita distribuir su stock dentro de la nave almacén de manera que consigamos ser lo

más eficientes a la hora de preparar los pedidos a servir, por ello dividiremos nuestro almacén en tantas zonas como líneas de producto tenemos, es decir dormitorio, mobiliario de sala y complementos. De esta forma, cada pedido a servir llevará un número de referencia cuyos dos primeros dígitos corresponderán a la parte del almacén en la que se encuentra el producto, es decir, si el pedido empieza por 01, el mozo deberá ir al apartado de dormitorio, si es 02 al apartado de mobiliario de sala, y si es 03 deberá buscar el artículo en complementos y accesorios.

IMAGEN 7: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL ALMACÉN.



Fuente: elaboración propia. 2014

La distribución en planta más apropiada para nuestro negocio consideramos que es la que podemos observar en la imagen anterior, atendiendo a los principios de mínima distancia recorrida y de mínima circulación de los documentos, ya que como podemos observar la mercancía se recibe por el muelle de recepción y se descarga directamente en el espacio asignado para el control de la mercancía recibida, ahí el mozo de almacén es el encargado de verificar que la mercancía recibida coincide con la hoja de pedido al cliente que se le ha facilitado previamente desde la oficina, en caso de haber cualquier



incidencia, el mozo debería comunicarlo a las oficinas para que estas tomaran las medidas oportunas. En caso de que la mercancía recibida sea correcta y completa, los mozos de almacén procederán a su colocación en los espacios asignados dependiendo de la línea de producto que sea, para ello se servirán de las carretillas elevadoras, que ya estarán en la zona de control de calidad debido a la descarga de la mercancía.

A la hora de preparar un pedido para el cliente, se le entregara a los mozos un albarán con el pedido realizado por el cliente, estos a su vez, procederán a localizar los productos demandados y colocarlos en la zona de preparación de pedidos. Una vez este el pedido preparado se comprobará que coincide con la ficha del pedido del cliente y se embalará todo para cargar el camión y servirlo.

Las oficinas están situadas cerca del muelle de carga y el muelle de salida de productos para poder solucionar cualquier problema que se plantee así como poder supervisar desde las mismas la recepción y expedición de los diferentes productos.



## 4.4 Procesos y operaciones

Definiremos los procesos como una consecución de actuaciones que aportan un valor añadido y generan una salida cuya naturaleza puede ser diversa, es decir, nuestros procesos constituyen una secuencia de actuaciones.

En el caso de nuestra empresa, los procesos u operaciones podemos dividirlos en dos tipos de procesos, los que se realizan con clientes y los que se realizan sin clientes.

- Procesos sin clientes:

Mensualmente debe realizarse un pedido de materia prima con los muebles o las colecciones más populares entre los clientes.

Una vez llega el contenedor con los muebles, se descargan en la zona de recepción de mercancías y se realiza la verificación y control de calidad pertinentes.

Una vez comprobado que la mercancía es correcta, y que no falta ninguna pieza o material, los operarios del almacén serán los encargados de colocar las mercancías por familia dentro del almacén.

Puede ser que algún mueble o complemento este destinado a ocupar nuestro showroom, en ese caso, serán los operarios los encargados de montar dicho paquete y colocarlo en el showroom de acorde a las técnicas de marketing de la empresa.

- Procesos con clientes:

Los clientes vienen a nuestras instalaciones para conocer nuestros productos y establecer una relación comercial con nuestra empresa.

Una vez entra el cliente dentro de la empresa será atendido por algún agente comercial y este le invitara a pasar a una de nuestras salas de reuniones.

Dentro de nuestras salas de reuniones, el agente comercial que esté llevando a este cliente será el encargado de mostrar toda nuestra gama de



productos, enseñar las diferentes terminaciones y tapicerías así como mostrarle nuestro showroom y ofrecer nuestros servicios en caso de necesitar algún producto diferente a lo que nosotros ofrecemos en nuestro catálogo.

Una vez el cliente finaliza su elección le acompañamos de nuevo a la sala de reuniones para poder cerrar el acuerdo y concretar el tema del pago y en su caso en envío o recogida del producto



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# Capítulo 5

# ANÁLISIS DE LA

# ORGANIZACIÓN Y

# RRHH

## 5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH.

### 5.1 Misión, visión, valores y objetivos.

IMAGEN 8: PIRÁMIDE ESTRATÉGICA



FUENTE: Curso online de dirección estratégica ECOL

#### **Visión:**

La visión de la empresa representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto en el futuro, esta visión deberá ser capaz de responder a cuestiones como: ¿Cómo será el proyecto en su madurez?, ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrecerá? Etc.

La visión, asimismo, representa la esencia de la empresa, y sirve de guía en momentos de dificultad.

La visión de la empresa, por definición, debe ser una expresión escrita de la imagen que se desea que tenga la empresa en el futuro, de forma que motive al personal y cree un orgullo colectivo de pertenencia a la organización.

Por tanto, la visión de nuestra empresa es lograr consolidarnos como uno de los comercializadores de muebles de oficina y hogar procedentes de países asiáticos más importantes de la Comunidad Valenciana en primer lugar, y de España en un futuro, logrando con esfuerzo y empeño satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superando sus expectativas ofreciendo un servicio excelente y funcional que cuente con un equipo humano inspirado en el conocimiento y sentido de pertenencia.



### **Misión:**

La misión representa la razón de ser de la empresa, considerando sobre todo el atractivo del negocio en el entorno en el que la empresa opera.

Se trata pues de un concepto que debe ir ligado con la visión de la empresa y representa una definición sobre la actividad a la que se dedica y las directrices para llevarla a cabo.

La misión debe contribuir a la comprensión de las características diferenciadoras de la empresa, así mismo, debe incluir una redacción de cuáles son los productos o servicios que realiza la empresa, valores que identifiquen a la empresa, a su personal y a la actividad y la interacción que va a tener la empresa con su entorno, es decir, clientes, proveedores, trabajadores, Administración local etc.

Así pues, nuestra misión no es otra que la de ofrecer muebles funcionales contemporáneos a la vanguardia en diseño capaces de adecuarse a los diferentes gustos de nuestros clientes, creando distintas líneas de muebles para atender toda clase de requerimientos ofreciendo las mejores soluciones para amueblar todo tipo de superficies.

Por otra parte, no debemos olvidarnos de mantener un servicio de atención al cliente efectivo y eficaz capaz de garantizar la calidad de nuestros productos y solucionar cualquier tipo de problema que pueda existir por defectos de fabricación, de materiales o de funcionamiento.



### **Valores y objetivos:**

Los valores y objetivos representan una de las partes más importantes del proyecto de empresa. Deben ser establecidos una vez analizada la situación de partida en la que se encuentra la empresa.

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables y fáciles de verificar en cuanto a su consecución y cumplimiento, así mismo, los objetivos deben ser coherentes con la misión y visión de la organización.

Existen pues, tres tipos de objetivos corporativos, estos son:

- Los objetivos de consolidación: tienen que ver con la estabilidad, consolidación o supervivencia de la empresa
- Los objetivos relativos a la rentabilidad de la empresa, es decir, objetivos con fundamento económico o financiero
- Finalmente, los objetivos relativos al crecimiento y desarrollo de la actividad empresarial.

Nuestra empresa tendrá como objetivos la consolidación y crecimiento de nuestra marca dentro del mercado del mueble de la comunidad valenciana, con expectativas a expandirse a todo el territorio nacional tratando de rentabilizar la inversión necesaria en un periodo mínimo de años, teniendo en cuenta la coyuntura económica actual, por esto los objetivos de rentabilidad a priori, no van a ser demasiado ambiciosos. Nuestra idea es crear una empresa con fuertes cimientos y con grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo en un futuro sin preocuparnos demasiado por la rentabilidad en estos primeros momentos de consolidación de la firma.



## 5.2 Forma jurídico-fiscal.

La nueva empresa se va a llamar Muebles y complementos CIARA, S.L, se constituirá bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L).

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es una sociedad mercantil de tipo capitalista cuyo capital social debe ser mínimo 3.005,06 euros y deberá estar totalmente desembolsado en el momento inicial. Este capital social, a diferencia de las Sociedades Anónimas no está dividido en acciones sino en participaciones, las participaciones son, al igual que las acciones una parte alícuota del capital social que limita la responsabilidad de los socios a la aportación. Estas participaciones son del mismo modo, acumulables e indivisibles.

La diferencia entre las acciones de una S.A y las participaciones de una S.L son por una parte la existencia de ciertos obstáculos legales para la transmisión de las mismas, además, estas participaciones no tienen carácter de “valor” y no se pueden representar por medio de títulos valor o anotaciones en cuenta siendo obligatoria la transmisión por medio de documento público que se inscribirá en el libro registro de socios. Además de esta ventaja, cabe destacar que las participaciones son nominativas y esto facilita que la posible venta de las mismas, tenga para la parte no vendedora derecho de tanteo y pueda de esta manera mantener cierta seguridad y control en el capital de la sociedad.

Tras diversos estudios, hemos llegado a la conclusión que la mejor forma social para constituir esta sociedad es una S.L ya que el capital exigido puede ser asumido perfectamente por los dos socios que la van a componer, amén de que la cantidad pueda ser asumida por los socios, el tamaño de la empresa va a ser pequeño por lo que la forma jurídica es la que más se ajusta.

Entre las características más destacables, de la forma jurídica elegida, además de las ya mencionadas, cabe enumerar:

1. Personalidad jurídica propia.



2. Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto.
3. Constitución formalizada a través de escritura pública y su posterior inscripción en el registro mercantil.
4. El nombre de la sociedad habrá de incorporar la expresión “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o “Sociedad Limitada”.

En cuanto a sus obligaciones fiscales, las dividiremos en obligaciones registrales, laborales y libros.

#### REGISTRALES

- Inscripción en el Registro de Propiedad Inmobiliario: Consiste en una inscripción de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles.

#### LABORALES

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: Tras esta inscripción, la Tesorería General de la Seguridad Social asigna un número al empresario para la identificación y control de las obligaciones en el Sistema de la Seguridad Social.
- Afiliación y número de la seguridad social: Es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a la persona física su inclusión en el Sistema de la Seguridad Social.
- Alta en el Régimen General de la Seguridad Social: Supone el alta para trabajadores por cuenta ajena, tanto la afiliación como el alta deberán ser previas al comienzo de la relación laboral.
- Comunicación de la apertura del centro de trabajo: debe realizarlo toda empresa que inicie la apertura del centro de trabajo o bien aquellas que reanuden su actividad.



## LIBROS

- Adquisición y legalización de los libros oficiales: en estos libros deberá reflejarse las diferentes actividades empresariales.
- Adquisición y legalización del libro de visitas: en este libro se anotan las diligencias que practiquen los inspectores de trabajo tras las visitas realizadas. Es de carácter obligatorio.
- Adquisición y legalización del libro de Matrícula: en este libro deben inscribirse todos los trabajadores cuando inicien la prestación de servicios.

Una vez decidida la forma jurídica bajo la cual se constituirá nuestra empresa necesitamos seguir una serie de pasos obligatorios que debemos realizar para que la empresa pueda constituirse:

1. Certificación negativa del nombre.
2. Obtención de la escritura pública.
3. Obtención del Código de Identificación Fiscal (C.I.F).
4. Inscripción en el registro mercantil.
5. Obtención del registro titulado.

Según la normativa existente en el Reglamento del artículo 413 del registro mercantil en su primer apartado establece que “No podrá autorizarse escritura de constitución de sociedades sin que se presente la Notoria certificación que acredite que no figura registrada la denominación elegida. La denominación deberá coincidir exactamente con la que conste en la certificación negativa expedida por el Registrador Mercantil”.

Tras obtener la correspondiente certificación negativa debemos obtener la Escritura Pública. La Escritura Pública es un instrumento público y legal que contiene los nombres de las personas que conforman la organización, el nombre de la misma o razón social, explicando el tipo de organización, el capital inicial, duración, naturaleza y su objeto.



Así pues, entregaremos al apoderado legal los siguientes documentos:

- ✓ Nombre o Razón Social de la sociedad.
- ✓ Descripción de la actividad a la que se dedicará.
- ✓ Domicilio de la empresa.
- ✓ Capital inicial mínimo.
- ✓ Fotocopias de documentos personales.

Con estos documentos, el apoderado legal debe elaborar la escritura de constitución y para ello deberá adquirir timbres fiscales de acuerdo al monto de la inversión.



La escritura pública será la siguiente:

*En Valencia, a cinco de Enero de dos mil doce. Ante mí. \_\_\_\_\_, Notario de Valencia, de su ilustre Colegio, **COMPARECEN:***

*DOÑA ANA MARIA SAL SILLA, mayor de edad, soltera, vecina de Valencia, calle Santa Amalia, 2 D-24; con DNI/NIF: 33.567.720-W.*

*Y DON ENRIQUE SAL SILLA, mayor de edad, soltero, vecino de Valencia, calle Sagunto, 25 con DNI/NIF: 33.567.717-E.*

**DISPONEN:**

**A.- CLÁUSULAS INSCRIBIBLES.**

**I.- CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD:**

*Doña Ana María Sal Silla y Don Enrique Sal Silla, por medio de la presente escritura constituyen una sociedad limitada denominada Muebles y complementos Ciara, SL”*

*Su objeto, denominación, domicilio, capital y demás circunstancias identificadoras, figuran en los estatutos que se protocolan en esta matriz.*

**II.-ESTATUTOS:**

*La sociedad que se constituye, y sin perjuicios de lo establecido con carácter imperativo en la Ley de Marzo 1.995, se regirá por los Estatutos redactados por mí, el Notario, a solicitud de los otorgantes, extendidos en nuevos folios de clase 8ª, Serie OE, números 8453340 y los ocho siguientes, que protocolizo en esta matriz.*

*Leídos a los comparecientes, todos los socios fundadores los aprueban, elevan a escritura pública, y firman a mi presencia en el último de los indicados folios.*



### **III.- SUSCRIPCIÓN DE PARTICIPACIONES.**

*La totalidad de las participaciones que representan el capital social queda íntegramente suscrita de la siguiente forma:*

*- Doña Ana María Sal Silla suscribe siete mil quinientas participaciones sociales, numeradas del 1 al 7500, ambas inclusive; por valor junto de setenta y cinco mil euros.*

*- Y Don Enrique Sal Silla suscribe siete mil quinientas participaciones sociales, numeradas del 7501 a 15000, ambas inclusive; por valor en junto de setenta y cinco mil euros.*

### **IV.-DESEMBOLSO.**

*El desembolso de las participaciones sociales se ha realizado en dinero de curso legal.*

*Los fundadores acreditan dicho desembolso mediante certificado de depósito de las cantidades correspondientes a las participaciones suscritas por cada uno, expedido por “La Caixa” Oficina 28 de esta ciudad, que me entregan, y yo el Notario protocolizo, y doy aquí por reproducidos.*

### **V.- ORGANO DE ADMINISTRACIÓN Y DESIGNACIÓN DE CARGOS:**

*Como pacto fundacional, de conformidad con lo dispuesto en artículo 12º de los estatutos sociales, y reunidos los socios fundadores en lo necesario en Junta General, adoptan por unanimidad los siguientes acuerdos:*

- 1). Determinar como modo de organizar inicialmente la administración y representación de la sociedad el de varios administradores mancomunados.*
- 2). Fijar en dos el número de administradores mancomunados, que actuarán y ejercerán el poder de representación en forma conjunta dos cualesquiera de ellos.*
- 3). Designar para cargos a **Doña Ana María Sal Silla y Don Enrique Sal Silla**, cuyas circunstancias de identificación constan en la comparecencia de esta escritura.*



*Presentes, aceptan los cargos, prometen desempeñarlos con la diligencia de un ordenado empresario y de representante legal, y manifiestan no incurrir en ninguna incapacidad ni incompatibilidad legal.*

**B.- CLAUSULAS NO INSCRIBIBLES.**

**I.- PERIODO INTERMEDIO:**

*Las facultades que por Ley y Estatutos corresponden al órgano de Administración, y concretamente las enumeradas en el artículo 15º de los Estatutos Sociales, podrán ser ejercitadas no sólo en el desarrollo normal de la Sociedad, sino también en el periodo anterior a su inscripción en el Registro Mercantil.*

**II.- DENOMINACIÓN SOCIAL:**

*Manifiestan los socios fundadores de “Muebles y complementos CIARA S.L.” que esta denominación no es idéntica a la de la otra sociedad ya constituida, que limite su responsabilidad; y así me lo acreditan con certificación del Registro Mercantil Central, Sección de Denominaciones, que me entregan y protocolizo en esta matriz.*

**III.- APODERAMIENTO ESPECIAL:**

*Los socios fundadores de “Muebles y complementos CIARA S.L.” se apoderan recíprocamente para que cualquiera de ellos, actuando por sí y al propio tiempo como apoderado del otro, pueda otorgar una o varias escrituras de rectificación de la presente y de los Estatutos en ella protocoliza dos, para conseguir su inscripción en el Registro Mercantil; siempre que aquella rectificación persiga dicho objeto y trate de subsanar una calificación del Registrador Mercantil, que impida la inscripción en dicho Registro.*

**IV.- SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN:**

*Se solicita la inscripción en el Registro Mercantil de los dispositivos contenidos en el apartado A), y de los estatutos sociales, con excepción del artículo 15. Esta inscripción podrá ser parcial si, a juicio del Registrador, existe algún*



*defecto que impida la inscripción de alguna cláusula o estipulación cuya exclusión no impida la inscripción del resto, lo que solicita expresamente al amparo de lo dispuesto en el artículo 63 del Reglamento del Registro Mercantil.*

### **OTORGAMIENTO Y AUTORIZACIÓN**

*Hago las reservas y advertencias legales, en especial la obligatoriedad de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, y el plazo legal de presentación en dicho Registro.*

*Advierto a los comparecientes y renuncian, su derecho a leer este instrumento que les leo, aprueban y firman. Doy fe: de identificarles por su respectivo Documento Nacional de Identidad que me exhiben conocerles, de considerarles con capacidad para otorgamiento de la presente escritura de constitución de sociedad y en general de su total contenido extendido en cuatro folios de papel exclusivo para documentos notariales, serie 2U, número seis millones seiscientos cuarenta y siete mil setenta y uno, los dos siguientes y el presente.*

Tras la obtención de la escritura pública, la empresa debe obtener el Código de Identificación Fiscal (C.I.F.) para poder identificar a efectos fiscales la sociedad. El código CIF consta de 9 caracteres, el primer carácter identifica la forma jurídica de la organización, en nuestro caso, al tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada será la letra B, los dos dígitos que le siguen corresponden a la provincia, en nuestro caso, Valencia, los dígitos que corresponden a la provincia de Valencia pueden ser 46, 96, 97 o 98. Los cinco siguientes dígitos son el número correspondiente a la inscripción en el registro provincial y el último carácter es un dígito de control que puede ser un número o una letra.

La empresa, a continuación de la obtención de la escritura pública, y el CIF deberá registrar la misma en el registro mercantil. A partir del 23 de Enero del



2006, le fue delegada a la Cámara de Comercio e Industrias (CCI) la administración del registro mercantil mediante decreto 253-2005.

Tras realizar la escritura ante el notario debemos presentar en la ventanilla de atención al cliente:

- ✓ La escritura de constitución original.
- ✓ El recibo del pago del formulario de la Cámara de Comercio e Industrias (CCI) original y copia.

Deberemos también entregar una copia del depósito realizado en el banco cuyo concepto es capital de constitución de la empresa escriturada.

El último trámite para que la sociedad quede legalmente constituida es el obtener el Registro Titulado (RT), el Registro Titulado es la identificación legal como persona jurídica.

Tras obtener el correspondiente Registro Titulado la empresa ya se encontrara legalmente constituida, sin embargo antes de comenzar la actividad debe presentar la declaración censal rellenando los modelos 036 y 037.

Además de la declaración censal debe darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas, este impuesto es un tributo que se desprende del hecho imponible de realizar actividades empresariales, profesionales o artísticas dentro del territorio nacional. Para darse de alta en este impuesto utilizaremos el modelo 036 si la empresa está exenta de pago o en el modelo 840/848 si tributa.

### **5.3 Análisis de los puestos de trabajo.**

Considero importante abordar en este apartado la gestión de los Recursos Humanos de la empresa que vamos a crear ya que el capital humano es el recurso más importante dentro de una organización. De esta forma, trataré de analizar la totalidad de los elementos relacionados con la política de personal.



En primer lugar, trataremos de estructurar los Recursos Humanos de forma adecuada para poder integrarlos con los recursos materiales y financieros. Integrando los Recursos Humanos con estas variables conseguiremos aplicar de manera eficaz las estrategias seleccionadas para conseguir los objetivos. Nuestros objetivos a nivel de empresa son:

- Determinar la organización funcional de la empresa, es decir, sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas de forma cualitativa y cuantitativa y asignarlas a cada empleado.
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requeridos y la capacitación profesional.
- Establecer un nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal para que nos ayude a establecer la importancia en términos absolutos de cada tarea, y poder comparar las tareas.

En otro orden de cosas, definiremos junto con los puestos de trabajo, el plan de contratación de cada empleado, es decir, el tipo de contrato que tendrá cada empleado y que le vinculará de un modo determinado con la empresa así como las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. En una organización como la nuestra, de tamaño pequeño o mediano no es necesario tener todo el personal contratado a tiempo completo, en algunos casos resultara más económico contratar de manera parcial o por temporada, en otros casos conviene contratar de manera indefinida para estrechar los vínculos del trabajador con la empresa, y en otros casos podremos establecer simplemente un acuerdo de consulta o asesoramiento en momentos puntuales.

Comenzaremos con el análisis de los puestos de trabajo, el análisis de puestos de trabajo mide el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades del mismo.

El análisis de puestos de trabajo puede ayudar al departamento de RRHH a preseleccionar un grupo de candidatos para un puesto de trabajo simplemente



facilitando la descripción de puesto de trabajo para poder identificar a los candidatos cualificados.

La empresa por tanto va a necesitar una serie de personal en plantilla, es decir personal asalariado y por otra parte la empresa deberá también subcontratar personal que realice determinadas actividades puntuales para la empresa.

El personal que estará en plantilla será:

-Los socios serán ambos los gerentes de la empresa, al tratarse de una empresa de tamaño reducido éstos realizarán diversas funciones y asumirán prácticamente la totalidad de las responsabilidades.

Ana M<sup>a</sup> Sal alternará además de las funciones comerciales propias de la gerencia, labores de contabilidad ya que sus conocimientos adquiridos con la licenciatura de administración y dirección de empresas le permiten realizar estas labores, y de esta manera conseguir ahorrar los costes en los que se incurrirían al contratar un contable. Enrique Sal también alternará las funciones de dirección propias de la empresa con las funciones de diseño gráfico y creación de catálogos debido a sus conocimientos adquiridos durante los estudios de ingeniería de diseño.

Ambos gerentes deben estar al corriente de todos los cambios en la empresa y buscarán motivar a los empleados para conseguir mejores resultados y, por tanto, mayores beneficios.

Gracias a la educación recibida durante su infancia, ambos gerentes dominan, además del español, el inglés y el francés, lenguajes muy útiles a la hora de establecer relaciones internacionales.

-La gestión de los aprovisionamientos se llevará a cabo en el sureste asiático y estará desempeñada por una persona que domine el lenguaje chino y sus costumbres, a ser posible una persona nativa para que tenga conocimientos del mercado chino, las diligencias aduaneras del país y la coordinación y



optimización de los embarques. Esta persona será un agente comercial desplazado en el país que deberá reportar semanalmente a la gerencia. Será considerado como una prestación de servicios a la empresa matriz y facturará mensualmente sus servicios y dietas al a empresa. Este agente gestionará también todos los procesos que se llevan a cabo el centro de distribución del país, es decir será el encargado de encontrar el almacén y el personal que trabaje dentro del mismo para el control previo y la preparación de cada proceso de importación. La relación con el agente de compras será por tanto una relación mercantil y no formara parte del personal de la empresa.

-El seguimiento comercial tanto de las compras, como de los clientes y distribuidores será llevado a cabo por dos auxiliares administrativos, de esta forma aseguramos la cobertura telefónica del horario comercial. Las tareas de las que se encargaran ambos auxiliares son las propias de la administración comercial tanto de mercancía recibida como las de servicio post venta a los clientes, atención a los comerciales de cada comunidad autónoma, preparación de facturas y albaranes, comprobación de cobros y cumplimiento de pagos etc. Ambos tendrán un dominio del inglés y un conocimiento elevado de algún otro idioma para favorecer la comunicación con el agente chino. Ambos tendrán un contrato de jornada intensiva, uno de mañanas y uno de tardes para cubrir tanto el horario que coincide con china, es decir, empezará a trabajar a las 7 y la otra persona se encargará más de atender a los clientes, empezando su jornada a las 15h. La formación de estas dos personas debe ser como mínimo un grado superior de administración y contabilidad. Es deseable que tengan experiencia en gestiones comerciales y logística.

-El sistema de almacenaje y expedición será llevado a cabo por dos mozos de almacén cuyas tareas consistirán en recepcionar la mercancía, descargarla del camión y ordenarla en la planta comprobando en los albaranes que el pedido corresponde efectivamente con la mercancía recepcionada, igualmente deben asegurar la calidad del producto una vez se haya recepcionado ya que si ha sufrido algún tipo de desperfecto en el transporte deben notificarlo. De igual manera, serán los encargados de preparar los pedidos de los clientes y cargar



la mercancía en el camión. No es necesario titulación ni experiencia previa. La jornada prevista para ambos es una jornada partida de 9 a 7 con dos horas de descanso para comer.

Por otra parte, la contratación externa (outsourcing) es el proceso por el cual, los empresarios transfieren trabajos rutinarios o periféricos a otra organización especializada en ese trabajo y que puede realizarlo más eficientemente. Este recurso supone una mayor flexibilidad en la estructura interna de la empresa ya que este tipo de trabajadores no suponen un coste fijo para la entidad.

Entre nuestro personal externo cabe destacar la función de los agentes comerciales que serán los encargados de visitar a los posibles clientes personándose en sus instalaciones y explicando cuales son nuestros diferentes productos con la intención de vendérselo. Para satisfacer estas necesidades necesitamos comerciales cuyo perfil sea el de una persona con conocimiento del sector, buena imagen cara al público, capaz de negociar con los clientes y ser firme, con facilidad de palabra y conocimiento de idiomas y posea una experiencia de al menos dos años en un puesto similar.

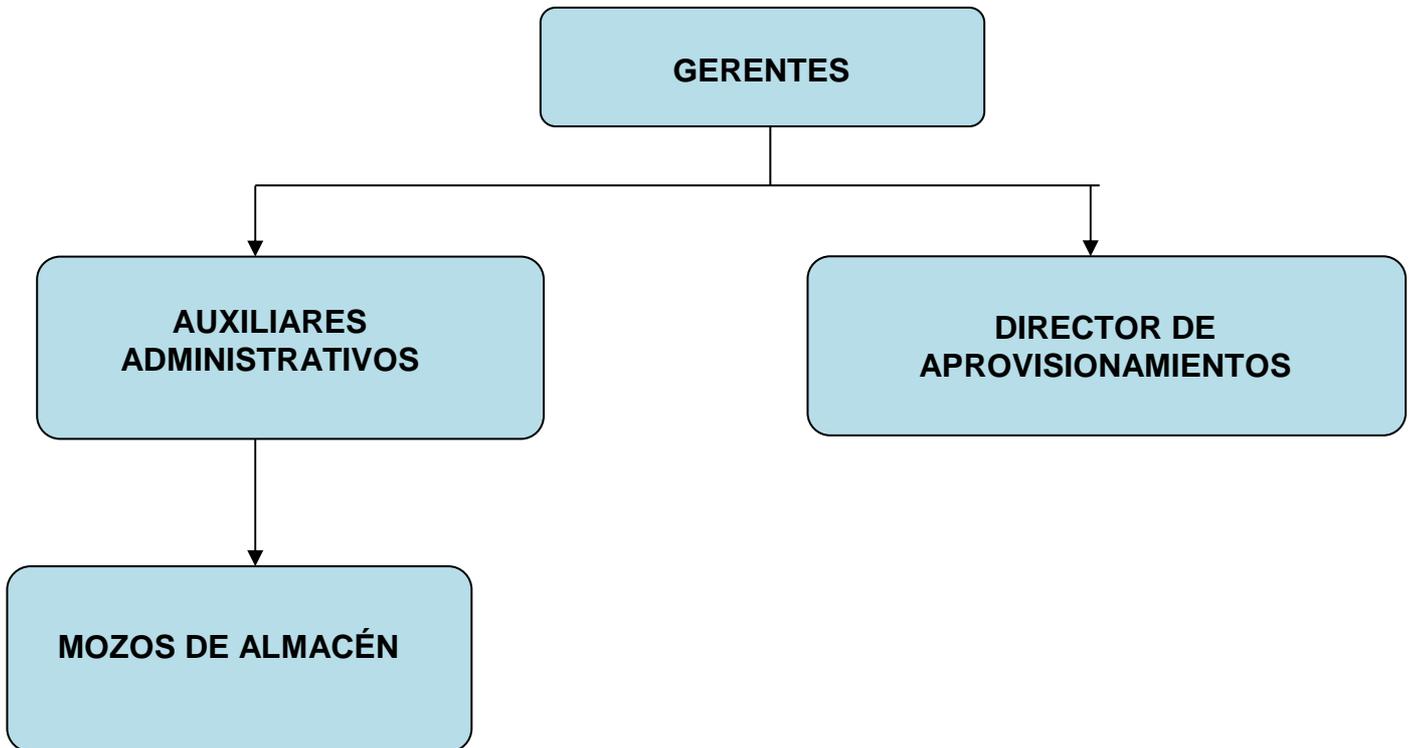
Al ser una empresa nueva, debemos darnos a conocer entre nuestros posibles clientes, por esto subcontrataremos una empresa de marketing que desarrolle todas las acciones de promoción de la empresa, como la creación de una página web, establecimiento de acciones de acercamiento a clientes, estrategias de venta para los comerciales. Lo ideal sería tener un director de marketing en plantilla ya que lo consideramos de vital importancia pero al tratarse de una pequeña empresa no disponemos de capacidad para asumir un trabajador más dentro de la plantilla, sin embargo, no se descarta la posibilidad de integrar, en un futuro, este puesto en plantilla.

También subcontrataremos el servicio de limpieza de las oficinas y del almacén, el servicio de transporte y mensajería, el asesoramiento laboral y financiero.



Por lo que, siguiendo todo lo dicho anteriormente obtendremos un organigrama como el siguiente:

**FLUJOGRAMA 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.**



Fuente: elaboración propia 2014



# Capítulo 6

# ANÁLISIS DEL

# COMERCIO

# EXTERIOR



## **6 ANÁLISIS DE COMERCIO EXTERIOR.**

El proceso de globalización ha sido el aspecto más relevante de la economía mundial en los últimos años. Este proceso supone un progresivo acercamiento entre los agentes básicos que intervienen en la vida económica de los países, como los gobiernos, con sus políticas liberalizadoras e integradas, las empresas optimizando sus recursos buscando nuevos socios y clientes y por último los consumidores cuyas preferencias son cada vez más similares gracias a los medios de comunicación y a la promoción y publicidad de las multinacionales.

Las distancias suponen cada vez una dificultad menor debido al desarrollo de los sistemas de transporte y reducción de costes. El uso generalizado del transporte multimodal, la existencia de plataformas y corredores logísticos, la mejora de las infraestructuras terrestres o el abaratamiento de las tarifas aéreas hace que muchas empresas puedan competir con los proveedores locales en mercados lejanos.

### **6.1 Localización y relación con los proveedores.**

Nuestro objetivo es el de contactar directamente con los proveedores en el país de producción, es por esto que nuestro jefe de compras debe instalarse en la ciudad donde vayamos a realizar el mayor volumen de compras, en este caso, en la ciudad de Foshan, China. Más adelante y cuando la empresa vaya aumentando su tamaño y número de proveedores cabe la posibilidad de incorporar otros jefes de compras que se sitúen en distintas ciudades del país y gestionen las compras de la misma manera que hará nuestro jefe de compras inicial.

En principio analizaremos la ciudad de Foshan, pero ante la posibilidad de ampliar el número de proveedores deberemos analizar en un futuro las posibles ciudades, de la misma manera que hacemos ahora con Foshan.



Foshan es una ciudad que se encuentra en el centro de la provincia de Guangdong, esta provincia ocupa un área de 179.800 km<sup>2</sup>, lo que supone un 1,9% sobre el total del país. Su línea de costa abarca unos 3.368km y su población según los últimos datos disponibles es de 93 millones de habitantes, esto supone sobre el total nacional un 7,3%. La provincia de Guangdong tiene una densidad de población de 489 personas por kilómetro cuadrado.

La provincia de Guangdong se sitúa en el primer lugar entre las regiones autónomas de China por sus elevados indicadores económicos como es el caso de su PIB que en 2011 llegó a 5,3 billones de yuanes, lo que equivale a 674.725.000 millones de euros.

Sus exportaciones crecieron un 17,4% anualmente y se sitúan en un volumen total de 427.311 millones de euros. Asimismo, sus ingresos fiscales alcanzaron un total de 551.000 millones de yuanes, lo que al cambio sería aproximadamente unos 69.832 millones de euros, esto supone un 22,1% más que el año anterior. Durante el año actual, la provincia mantendrá el crecimiento económico estable.

En un futuro no muy lejano se prevé que en esta provincia se cree una megápolis formada por las ciudades de Hong Kong, Kowloon, Guangzhou, Shenzhen, Foshan, Dongguan, Zhongshan, Zhuhai, Jiangmen, Huizhou y Zhaoqing. Esta megápolis será más grande que Tokio.

Salvando las distancias, la ciudad de Tokio ocupa una superficie algo más grande que el Principado de Asturias, mientras que esta nueva megápolis que se extenderá en el estuario del río Perla se prevé que sea tan grande como toda Galicia, es decir unos 28.000 kilómetros cuadrados urbanizados y albergará en una sola ciudad más de 50 millones de habitantes que producirán un tercio del PIB de China, es decir, en unos años esta zona producirá más riqueza que cualquier país europeo.



Pero cada ciudad debe adecuar sus infraestructuras para poder crear esa megapolis. Se está creando una línea de ferrocarril que circulara a más de 300km por hora con el objetivo de unir de un extremo a otro la ciudad que medirá aproximadamente unos 200km. Esta línea de alta velocidad unirá también la ciudad con otras ciudades cercanas para crear de esa manera un corredor de rápido desplazamiento por el sur de China cuya aspiración sea llegar a ciudades mucho más septentrionales como es el caso de Pekín.

## 6.2 Centros de distribución.

La empresa contará con un centro de distribución situado en la ciudad de Foshan, este centro de distribución será un almacén alquilado en el que se irá acumulando la mercancía antes de su envío para maximizar cada importación.

Este almacén será una subcontrata y facturará mensualmente una cantidad en concepto tanto de alquiler como de almacén y gestión de la mercancía comprada en el país. La gestión que realizará este almacén será por una parte recepción de mercancías y comprobación del estado de las mismas, ya que si estas han llegado deterioradas será el almacén el que se encargue de devolverlas al proveedor. Asimismo, los operarios del almacén serán los encargados de la agrupación de los muebles por familias de producto y subproducto y por proveedor siguiendo siempre el sistema de codificación de la empresa de Valencia. Los operarios también serán los encargados de la preparación de los containers para su expedición. Asimismo será esta empresa la que contrate el servicio de transporte hasta el puerto desde el que se enviará a Valencia.



### 6.3 Gestión de la importación.

La gestión de la importación de bienes por transporte marítimo tiene una serie de requerimientos formales para llevarse a cabo que citaremos a continuación:

- **Bill of Lading:** Es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque de línea regular. La finalidad del contrato es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero y dar confianza a cada una de las partes respecto al comportamiento de la otra. Este documento lo expide el transportador marítimo y sirve por un lado como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla al consignatario, por otro lado, sirve para dar constancia del flete convenido.

Los datos que aparecen en este documento son por un lado una relación de los bienes que están dentro de cada container, el nombre de la agencia de aduanas que va a inspeccionar la mercancía y el nombre del transportador marítimo.

- **Resguardo de cajas en el container y packing list:** El packing list es una relación del contenido de cada contenedor. Completa la información descrita anteriormente en el Bill of Lading en cuanto a la mercancía, y debe ser emitido siempre por el exportador. En aquellas situaciones donde se produzca un despacho aduanero físico tiene gran importancia ya que sirve para facilitar el reconocimiento por parte de aduanas. Asimismo, este documento sirve para comprobar, en el momento de entrar la mercancía en el almacén, la corrección en cuanto a faltas, daños etc. Para estar completo, este documento debe contener la indicación a la factura que corresponde, la fecha el nombre y la razón social del vendedor y comprador, la cantidad denominación precisa y el tipo de embalaje de la mercancía con identificación de marcas, la numeración del tipo de embalaje y el contenido de cada uno de ellos y por último el peso bruto y su cubicación.



- **Notificación de despacho:** El despacho en aduanas es el trámite que se debe realizar para permitir la entrada de mercancías en el territorio. Mediante este trámite hay que declarar ante la autoridad aduanera los datos del importador, de la mercancía etc.

Los datos que se requieren para realizar un despacho de aduanas son: datos fiscales del importador, origen y destino, nombre del país y medio de transporte, descripción de la mercancía incluyendo el número de bultos, el peso bruto y neto volumen, impuestos a pagar etc. La figura encargada de realizar este trámite es el agente de aduanas que representa al importador ante la aduana y es el responsable de trasladar al cliente todas las notificaciones que pueda emitir la aduana así como de realizar el pago de impuestos y aranceles en su nombre. Para realizar un despacho de aduanas se requiere la siguiente documentación:

- Factura comercial emitida por el vendedor y que acredita la compraventa de la mercancía entre el exportador y el importador y donde figuren los datos fiscales-
- Packing list emitido por el vendedor
- Bill of Lading emitido por la compañía que realiza el transporte



# Capítulo 7

# ANÁLISIS DE MARKETING.



## 7 ANÁLISIS DE MARKETING.

### 7.1 Segmentación y posicionamiento.

El mercado se compone de diversos tipos de consumidores, productos y necesidades, así pues, los consumidores podemos agruparlos en diversos segmentos atendiendo a su procedencia geográfica, diferencia demográfica, psicográfica o comportamentales. Cada uno de los grupos en los que segmentamos un mercado tiene necesidades, características o comportamientos similares.

Mediante la segmentación de mercados las empresas consiguen dividir los mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de una forma más eficiente con productos o servicios adecuados a unas necesidades únicas.

No existe una forma única de segmentar el mercado, la mejor forma de segmentar el mercado es realizar una combinación de diferentes variables solas, es decir, elegir dentro de las variables de segmentación geográfica aquellas que se ajusten al perfil de cliente objetivo que pretendemos alcanzar, y realizar lo mismo con los diferentes segmentos.

En nuestro caso quedaría de la siguiente forma:

#### **Segmentación geográfica:**

En un principio queremos actuar sobre el territorio español, es decir, si nuestros clientes objetivos son sobretodo empresas nacionales deberemos orientar nuestros productos a satisfacer las necesidades de las personas que habitan en España.



### **Segmentación demográfica:**

- **Edad:** personas cuyas edades estén comprendidas entre los 20 años hasta los 35 o 40 sin importar su sexo.
- **Ciclo de vida familiar:** principalmente jóvenes, solteros o casados
- **Ingresos:** los ingresos no deben ser superiores a los 18.000 o 23.000 euros anuales.
- **Generación:** La generación es muy importante ya que antiguamente a la hora de amueblar una vivienda las personas buscaban unos muebles de alta calidad que pudieran mantener toda la vida, sin embargo, con los hábitos actuales de vida y de concepción de la moda y las tendencias prima en primer lugar el ahorro ya que los clientes disfrutaban cambiando la decoración de sus casas adecuándola a las tendencias y a la moda actuales. Es por esto que nuestra empresa se va a orientar a un público principalmente nacido en los años 80 y posteriores
- **Nacionalidad:** la nacionalidad no va a ser una variable a tener en cuenta dentro de una sociedad globalizada y con la importante tasa de inmigrantes en los países europeos ya que nuestros clientes serán de todas las nacionalidades.

### **Segmentación psicográfica:**

- **Clase social:** abarcaremos los tres eslabones de clase social menores, es decir clase social media, media baja y baja.
- **Estilo de vida:** primará un estilo de vida progresista y moderno que no se preocupe tanto por la durabilidad sino por la estética y la practicidad de un producto.

## **7.2 Mapa de servicio.**

El mapa de servicio es una herramienta que consigue plasmar de manera gráfica los procesos, de modo que la actividad del servicio que es una actividad



intangible se convierte en una actividad tangible y por lo tanto medible evaluable y planificable.

A la hora de plantear como sería nuestro mapa de servicio es necesario que la empresa se plantee como quiere que el cliente final valore en conjunto todos los servicios que se le han prestado.

Para ello, la empresa deberá decidir qué servicios debe ofrecer a su cliente, para ello, deberá responder a preguntas como: ¿Qué características debe tener ese servicio?, ¿Cómo puede la empresa mejorar y combinar los servicios?, ¿Cómo podrá la empresa gestionar lograr una mejora en la prestación de sus servicios a través del ciclo de vida?, o, ¿Cómo podrá la empresa modificar su estrategia de servicios para mejorar la percepción final del servicio?

Dividiremos en dos niveles de servicio: el servicio básico o esencial, el servicio perceptible.

El servicio básico o esencial que ofrece Muebles y complementos CIARA, S.L es la venta de muebles y complementos a sus clientes objetivos.

El servicio perceptible, está compuesto por el servicio por el servicio básico o esencial junto con otros atributos básicos, a saber:

- **Personal:** Muebles y complementos CIARA, S.L cuenta con dos gerentes comerciales que se encargan de atender a los clientes, realizar visitas comerciales, asistir a ferias y promover la empresa con profesionalidad y calidad.
- **Equipo de apoyo:** La empresa cuenta asimismo con dos personas encargadas de la administración comercial y todas las acciones que comúnmente se conocen como “acciones comerciales de mesa”, esto significa que serán las personas encargadas de contactar con clientes para pasar presupuestos, gestionaran los tiempos de envío y la logística, así como realizaran posteriores encuestas de satisfacción y brindaran un



competente servicio post venta. Como personal de apoyo de la empresa, cabe citar a los mozos de almacén que realizaran el embalaje de la mercancía y preparan los pedidos a servir con la mayor diligencia y orden para maximizar el espacio disponible con el objetivo de que la mercancía llegue sin desperfectos a su destino.

- **Tiempo de espera:** El tiempo de espera de nuestros clientes siempre será reducido, para ello contamos con dos gerentes comerciales que se encargarán de atender personalmente a las visitas y a los potenciales clientes. Siempre habrá un gerente comercial en las instalaciones de la empresa para poder atender a los potenciales clientes.
- **Tiempo de suministro:** El tiempo de suministro de nuestros clientes variará dependiendo de la mercancía que vayan a comprar. Si la mercancía en cuestión se encuentra disponible en nuestro almacén, la espera no será superior a una semana, dependiendo siempre de las condiciones de pago y crédito del cliente. Sin embargo, el cliente tendrá un tiempo de espera superior si realiza un volumen elevado de pedido que no se encuentra disponible en nuestro almacén ya que la empresa tendrá que gestionar en una primera instancia la importación de la mercancía para la posterior puesta a disposición en casa del cliente.
- **Nivel de calidad:** Siempre pensando en nuestros clientes objetivo, Muebles y complementos CIARA, S.L ofrecerá distintos niveles de calidad. El nivel mínimo de calidad ofrecido por nuestra empresa será un nivel medio-alto, pero ofreceremos a los clientes más exigentes o con mayor poder adquisitivo unos muebles de calidad superior.
- **Estrategia de marca:** el trato directo tanto con clientes finales como con -agentes, una gestión profesional de todo el proceso y un gran servicio post venta serán nuestras enseñanzas de marca y calidad de la empresa.
- **Otros clientes:** ampliar el mercado será siempre la premisa básica para nuestros comerciales, para ello a través de nuestra página web y nuestro posicionamiento online estaremos abiertos a pedidos que provengan de cualquier rincón del mundo.



### Diagrama de flujos:

Los diagramas de flujo o blueprints de los servicios nos permiten visualizar los procesos que deben llevarse a cabo para la correcta prestación del servicio. Usando estos diagramas podremos visualizar no solo los procesos e interacciones que conlleva la propia prestación del servicio sino que gracias a ellos podremos aprender cómo deben llevarse a cabo tanto los procesos front office como los back office para poder realizar todo el proceso de manera satisfactoria para el cliente.

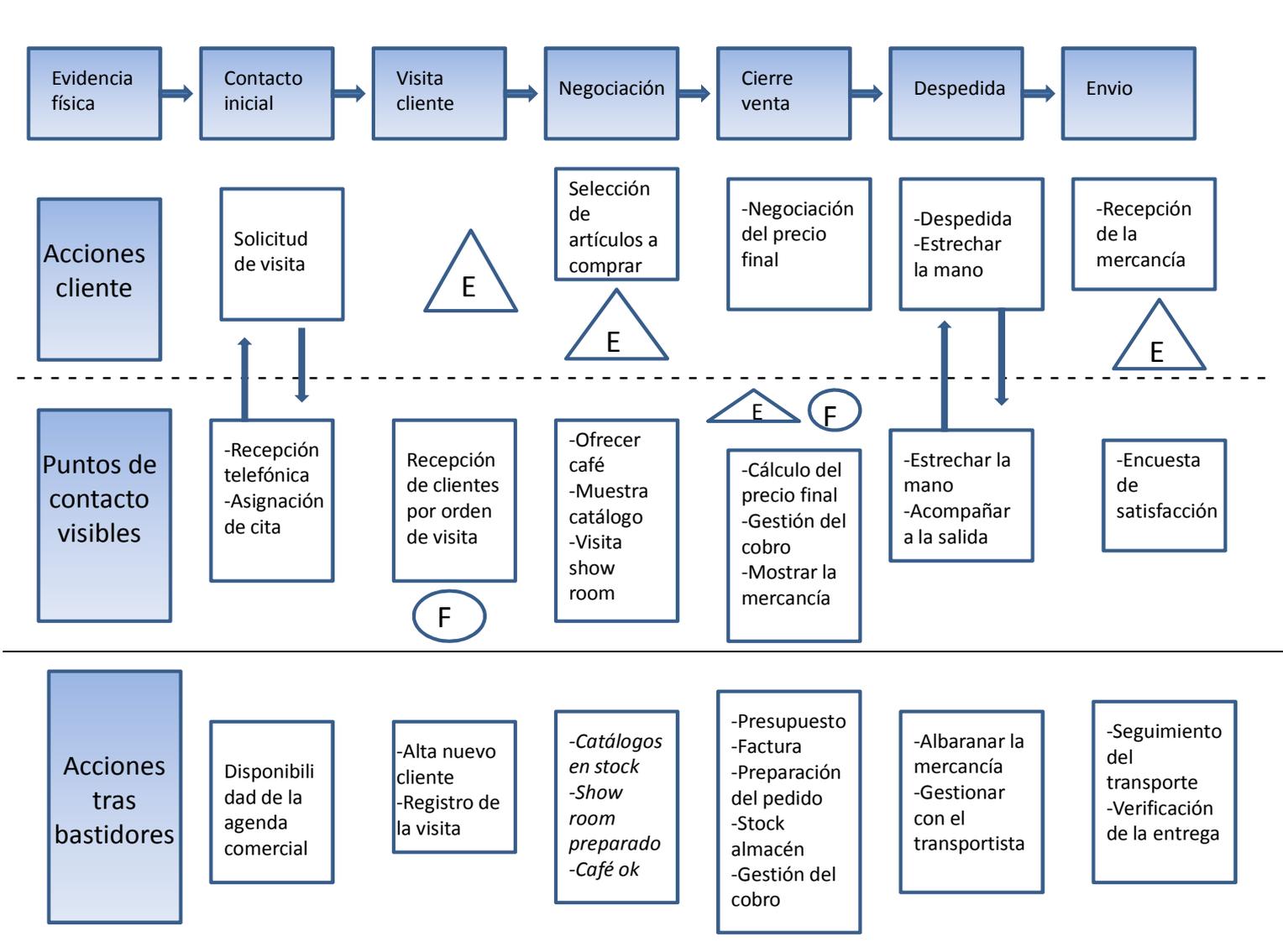
Estos diagramas son muy útiles a la hora de identificar los puntos de falla del proceso que representan el riesgo de que algo salga mal y esto afecte a la calidad del servicio. Gracias a la detección precoz de estos puntos de falla, podremos diseñar procedimientos para evitarlos y/o preparar planes de contingencia.

También, los diagramas de flujo son muy útiles a la hora de detectar los puntos de espera, es decir las partes del proceso en la que los clientes deben esperar.

(Ribes, G 2009-2010.)

Un ejemplo de Blueprint ofrecido por Muebles y complementos CIARA, S.L podemos verlo representado en el siguiente flujograma. De izquierda a derecha el diagrama pauta las secuencias de acciones de tiempo.

FLUJOGRAMA 3: MAPA DE SERVICIOS.



Fuente: elaboración propia 2014

### SOLUCIÓN A LOS TIEMPOS DE ESPERA:

Vamos a tratar de solucionar los momentos de espera de nuestro cliente en nuestro flujoograma.

Observamos que el primer momento donde nuestro cliente puede sufrir una espera es a la hora de ser recibido por uno de nuestros comerciales, es por ello que debemos poner mucho énfasis a la hora de concertar la visita conociendo perfectamente los tiempos necesarios para cada visita en función de si el cliente es la primera vez que trata con nosotros o es un cliente habitual.



En el primer caso, es necesario que el comercial trate al nuevo cliente de una forma más meticulosa y le dedique más tiempo que al cliente habitual.

El segundo y tercer momento de espera que puede sufrir nuestro cliente es comprobando la disponibilidad del artículo que desea comprar. Es importante que el comercial que este atendiendo a este cliente conozca con todo detalle el estado del stock del almacén, por ello el comercial deberá prepararse la visita con antelación y disponer de los elementos informáticos necesarios para no demorar la confirmación del pedido.

El último momento de espera que podrá sufrir nuestro cliente es a la hora de recibir la mercancía. El comercial que atienda a este cliente debe asegurarse los periodos de entrega y estar en continuo contacto con el personal administrativo que gestiona los envíos con el transportista o los pedidos al extranjero para poder realizar un servicio de calidad y en el tiempo establecido.

### **SOLUCIÓN A LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS:**

Observamos en el flujograma dos actividades críticas para las cuales una correcta preparación inicial y una correcta planificación de los recursos nos ayudaran a no cometer errores cruciales.

La primera actividad crítica es a la hora de recibir o visitar a clientes, es necesario tener una programación de la agenda de visitas actualizada y conocida por las personas encargadas de concertar las mismas, para ello utilizaremos el sistema Link de la empresa, que organiza y modifica las agendas online para que todo el personal pueda estar informado de los horarios de visitas y su duración.

La segunda actividad crítica que puede provocar un gran descontento del cliente final es el cálculo del precio final y la oferta al cliente, el modo de evitar que ocurran estos errores es tener un catálogo con precios actualizados así como un programa para gestionar las ofertas y los precios en el que se puedan



incluir los descuentos comerciales como descuentos por pronto pago etc., para ello es importante tener una dilatada formación en el ERP utilizado por la empresa y ser ágil en su manejo, así como no anticiparse a presupuestar ningún pedido sin utilizar antes esta herramienta.

A continuación realizaremos un plan de marketing, pero antes de empezar con el plan de marketing considero necesario explicar en primer lugar qué es el plan de marketing, qué utilidades tiene y cuáles son las variables de marketing mix que nos van a ayudar a llevar a cabo nuestro plan de marketing.

El plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado, su periodicidad depende del tipo de plan a utilizar sin embargo suele emplearse como una planificación a largo plazo.

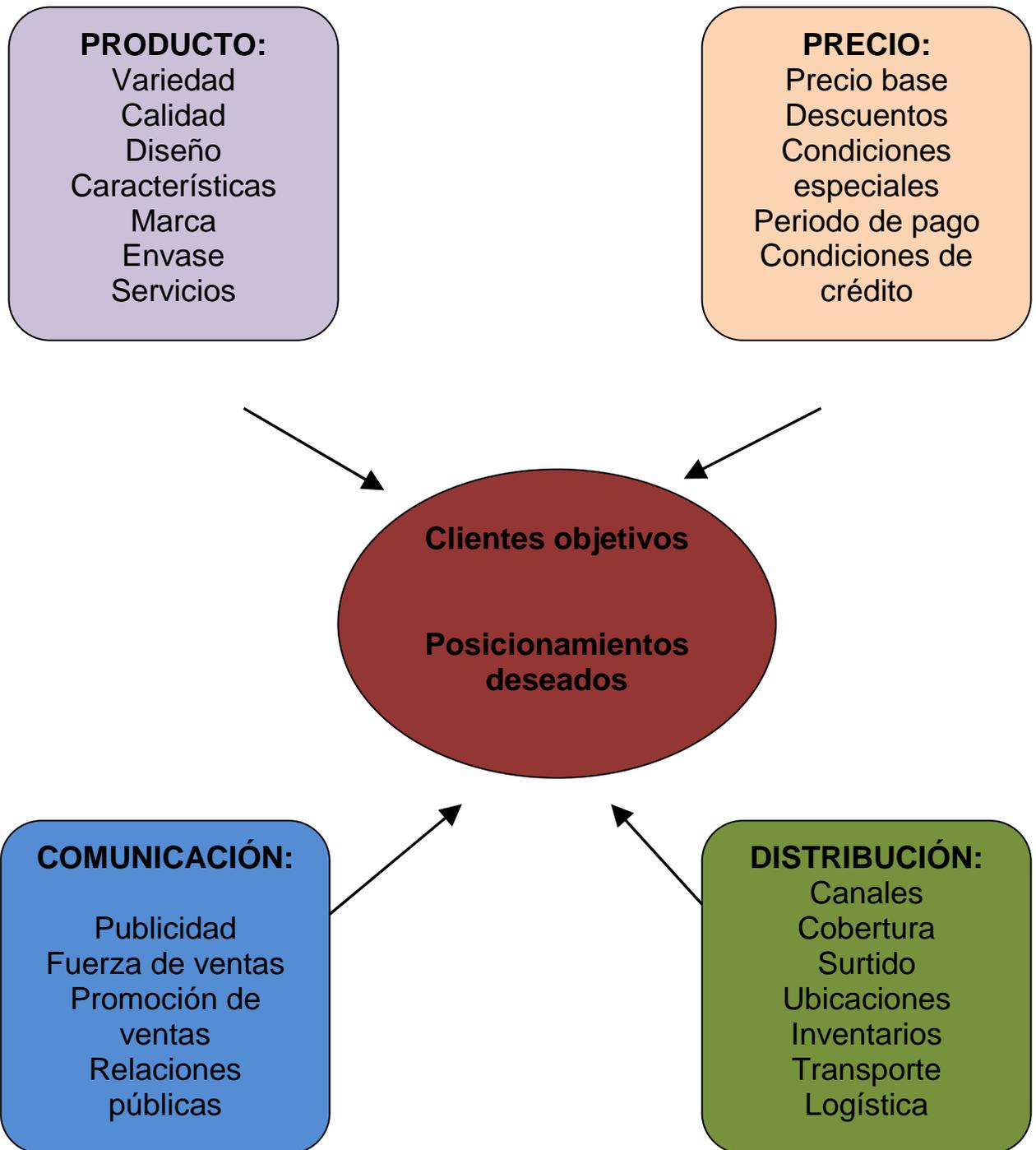
Las utilidades que podemos obtener de un plan de marketing son muy variadas, en primer lugar el plan de marketing debe seguir como mapa-guía de la empresa y ser útil para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia, además con el plan de marketing se pretende informar a los participantes de cuáles son las tareas que debe desempeñar para cumplir con su función dentro de la organización y con el plan de marketing será más fácil detectar cuales son las amenazas y oportunidades futuras que tendrá la empresa.

El punto de partida de todo plan de marketing será la respuesta que obtengamos a la pregunta ¿dónde estamos actualmente? Y una vez hayamos respondido a esa pregunta, inmediatamente surge el siguiente interrogante, que no es otro que: ¿hacia dónde queremos ir? Y una vez formulados los objetivos deberemos cuestionarnos cómo vamos a alcanzar esos objetivos y qué acciones debemos desarrollar para que nos ayuden a definir la estrategia comercial de la empresa.



El Marketing MIX constituirá pues, el conjunto de acciones que vamos a desarrollar y que nos servirán como ya he dicho antes para definir la estrategia comercial, el Marketing MIX es una combinación de elementos del marketing, estos elementos se conocen como las 4 “P” es decir, precio, producto, promoción y distribución, entendiéndose place como lugar donde comercializar.

FLUJOGRAMA 4: MARKETING MIX



Fuente: KOTLER 2006.



- **Producto:** un producto es todo aquello tangible o intangible que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que es capaz de satisfacer un deseo o una necesidad. Las variables que debemos contemplar dentro del apartado producto son la variedad, la calidad y el diseño, las características la marca el envase y los servicios que lleva tanto implícitos como explícitos el producto.
- **Precio:** el precio es la cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por obtener el producto, es decir, el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. La elección del precio se toma tras una exhaustiva investigación de mercado, este elemento del marketing mix es el único elemento de las cuatro “P” que produce ingresos, ya que los otros tres solo producen costes. Las variables que tenemos que tener en cuenta con el precio son: el precio base, los posibles descuentos que podamos efectuar o las condiciones especiales que adoptemos con cada cliente, el periodo de pago que concedamos a nuestros clientes y las condiciones del crédito.
- **Distribución:** la distribución hace referencia al lugar donde vamos a comercializar el producto, es necesario prestar atención al canal de distribución ya que un canal de distribución eficiente es sinónimo de un producto exitoso, ya que el canal de distribución eficiente asegura que el producto pueda servirse en el lugar adecuado y en el momento oportuno, así pues las variables a estudiar de la distribución son los canales, la cobertura del mercado, el surtido, las ubicaciones e inventarios así como los transportes y la logística.
- **Comunicación:** la comunicación abarca todas las actividades que se realizan con el fin de mostrar los méritos del producto y de persuadir al público objetivo para que lo compre, en este apartado pues, centraremos la atención en la publicidad, la fuerza y la promoción de ventas, y las relaciones públicas.

A continuación realizare un estudio detallado de 3 de las 4 “P” del marketing mix ya que en el apartado 4.2 ya hemos estudiado el producto.



## 7.3 Precio

El precio es uno de los elementos del Marketing mix que tiene más influencia directa sobre los beneficios que alcanzara la empresa, no solo porque define el margen que se obtiene sobre cada venta sino que también es determinante en la imagen del servicio o producto que se está ofreciendo y un arma frente a las acciones de la competencia. (KLOTTER, 2006)

Hay una serie de factores que influirán en la fijación de los precios:

- El tipo de producto, en cuanto a sus beneficios, ventajas, características y necesidades que satisface.
- El segmento objetivo al que nos dirigimos.
- El posicionamiento del producto.
- Precio de sustitutos inmediatos.

La fijación de los precios va a depender principalmente de dos factores:

- El coste de las materias primas.
- Los clientes objetivos, en nuestro caso estos clientes son sensibles al precio, por lo que este elemento del marketing mix no se puede fijar libremente, y pese a no querer competir sólo en términos de precio sino en términos de calidad de producto y de servicio no debemos olvidar la competencia y sus precios para poder fijar los nuestros.

El precio de nuestros productos siempre será la parte más delicada y a la que debemos prestar mayor atención, ya que nuestros muebles se caracterizan principalmente por ser muebles de diseño con precios asequibles. Sin embargo debemos tener en cuenta que no solo hay que fijar el precio añadiendo un pequeño margen al precio de compra ya que para nosotros, adquirir cada producto supone un proceso largo. A la hora de fijar los precios debemos tener en cuenta, por un lado el precio de compra del bien, aunque a ese precio debemos añadirle la parte proporcional de los costes de la importación, es decir, los costes del transporte en el barco, los seguros del transporte, los costes de la agencia que se encarga de la importación, el coste que supone



tener un jefe de compras en el país de origen de la mercancía, los costes de transporte hasta el almacén y los costes de almacenaje en el propio almacén.

Obviamente al ser una empresa que se dedica a vender a otras empresas realizaremos descuentos por pronto pago, por volumen etc., todo eso dependerá del acuerdo al que se llegue entre el cliente y el comercial en el momento de la venta. Las condiciones de crédito con cada cliente dependerá del tipo de cliente que sea, habrá clientes muy importantes como Leroy Merlin, El Corte Inglés o Práctica que impondrán sus condiciones de pago, y con los que debemos ser más flexibles a la hora de fijar las condiciones ya que nuestra aspiración es conseguir una cartera de clientes fuerte y con alto poder adquisitivo que aseguren la continuidad de nuestro negocio. Igualmente, tendremos clientes cuyo volumen de operaciones sea muy inferior a los anteriormente citados pero que sin embargo también conformaran una parte importante de nuestra cartera de cliente, esto son las pequeñas y medianas tiendas de mueble que se encuentran repartidas por toda la geografía española. Para tratar con este tipo de clientes gestionaremos las líneas de crédito a través de una empresa llamada Crédito y Caución la cual nos proporcionará un seguro de crédito, es decir, un seguro que permitirá que nuestra empresa reciba una indemnización significativa ante el impago de las ventas a crédito que realice a la vez que supone un análisis dinámico y permanente del riesgo de impago de cada cliente.



## 7.4 Comunicación.

La promoción y comunicación de nuestro negocio será la forma con la que nosotros podremos informar a los clientes de los servicios que prestamos y los productos que ofrecemos, para ello es importante tener como punto de partida qué es lo que los clientes necesitan, y como vamos nosotros a solucionar esas necesidades.

Gracias a la comunicación podremos establecer otro tipo de negocio paralelo que es el de la venta online de productos, esto quiere decir que nuestra empresa contará con una página web en la que los clientes podrán realizar pedidos online.

La página web de nuestra empresa será una web corporativa con el objetivo de tener una presencia notoria y de calidad.

En cuanto al diseño de nuestra web, será una web disponible en varios idiomas, principalmente en castellano valenciano inglés y francés para tener acceso en un futuro a mercados europeos.

En la pantalla de introducción aparecerá el logotipo de la empresa junto con una serie de imágenes de muebles y decoraciones.

En la parte izquierda tendremos un desplegable en el que el cliente podrá conocer la empresa. Este apartado lo llamaremos “Quienes somos”.

Los siguientes apartados de nuestra web serán “muebles de salón”, “Dormitorio”, y “Complementos”.

Cada vez que el cliente abra alguna de estas secciones se le abrirá una carpeta con imágenes en las que aparezcan nuestros productos y su precio de venta al público.



Con este sistema el cliente final podrá añadir a su carrito de la compra los muebles y complementos que desee comprar.

Si el cliente quiere conocer las dimensiones de cada producto solo tendrá que hacer clic en la imagen y aparecerán varias imágenes del producto visto desde diferentes perspectivas y la última imagen será una imagen acotada con las diferentes medidas.

Otro apartado que encontrará el cliente debajo de cada fotografía es el apartado de características, donde además de las medidas del producto podrá ver los materiales y los diferentes tapizados disponibles en caso de existir.

A continuación del apartado de productos tendremos un apartado de contacto con nuestra dirección y un plano para llegar hasta nuestras instalaciones, nuestro e-mail y el teléfono de contacto.

La web dispondrá de un blog donde el contenido fidelizará diariamente a los clientes y mejorará el posicionamiento orgánico de nuestra web.

Nuestra empresa trabajará con los colegios de arquitectos, el COACV de Valencia, y sus colegiados dedicados a la arquitectura y orientados hacia el interiorismo, a través de la cesión de productos (product placement) en la página web corporativa de este colectivo así como en sus redes sociales especializadas.

Por último nuestra marca tendrá una fuerte presencia en redes y medios sociales

Para la creación e implementación de nuestra página web así como la implantación de canales en las principales redes sociales, se contratará una empresa llamada Newalía S.L. que gestionará los servicios de comunicación tanto off como online.



Los precios por esos servicios serán:

#### PLATAFORMA WEB

Plataforma web + BLOG: = 3.500 euros

- Análisis y Planificación
- Definición de Contenidos
- Programación
- Adaptación Diseño gráfico
- Blog
- Traducción: (inglés y castellano)

Hosting: 99 euros/año

Compra de Dominios: 40 euros/año

Mantenimiento WEB + SEO: 1000 euros/año

El acuerdo al que ha llegado Muebles ciara con Newalia consiste en que durante el primer año se pagará una cuota mensual de 350€ y durante los años posteriores pagaremos 100€/mes

## 7.5 Distribución.

La distribución del nuestro producto es uno de los aspectos fundamentales de nuestro negocio.

Para ello deberemos diferenciar dos tipologías de clientes.

En primer lugar el cliente minorista o el cliente que compre a través de la web:

El cliente minorista no comprará volúmenes muy elevados de producto pero si variados, para este tipo de cliente utilizaremos un servicio de transporte de paquetería si el volumen lo permite, o un servicio para paquetes más grandes si lo requiere.

Para los clientes mayoristas deberemos negociarlo en la reunión previa a la venta ya que muchos de nuestros clientes disponen de un servicio propio de logística y son ellos los que mandan el transporte a nuestras instalaciones.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



De no ser así, la empresa contratará un camión de reparto para los pedidos a estos clientes, pero bajo ningún concepto utilizará un servicio de mensajería o de paquetería ya que se pretende dar prioridad a estos compradores y realizar un servicio de entrega de calidad.



# Capítulo 8

# ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO



## 8 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

El objetivo de este capítulo es estudiar la viabilidad del proyecto. Para ellos estudiaremos si nuestro proyecto será rentable, solvente y tendrá la liquidez necesaria para ser llevado a cabo.

El objeto del estudio serán los tres primeros años de existencia de la empresa, además de considerar ese horizonte temporal, nos plantearemos también tres escenarios: el deseado, el optimista y el pesimista.

Para comenzar a desarrollar un plan financiero debemos plantear una serie de hipótesis como son volumen de ventas esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales etc.

Mediante el cálculo y estudio de ratios de los estados financieros previsionales realizaremos el análisis de viabilidad.

Como fin de este capítulo realizaremos un estudio del VAN y la TIR esperadas.

### 8.1 Balance y cuenta de resultados previsional.

#### Previsión de ventas:

La previsión de ventas supone la suma total de ingresos que la empresa tendrá desglosado por familias de productos.

Para poder estimar la demanda hemos estudiado las ventas de una empresa similar, por lo que podemos decir que las ventas previstas para los muebles de salón son 600.000€, para los muebles de dormitorios 400.000€ y para los complementos 120.000€. Esta estimación de ventas sería el escenario deseado es decir un total de 1.120.000€.

- **Escenario deseado:** 1.120.000€



- **Escenario pesimista:** supondremos un decremento de la facturación por ventas de un 30% lo cual sería un volumen total de ventas de 784.000€.
- **Escenario optimista:** supondremos un incremento del 30%, lo que elevaría nuestras ventas a 1.456.000€.

### **El activo de la empresa:**

En este apartado vamos a analizar que activos son necesarios para poder desarrollar la actividad empresarial, así como las fuentes de financiación necesarias para tal objeto.

Hemos calculado que los gastos de primer establecimiento, en los que se incluyen las licencias empresariales, los gastos de registro y notaria y los gastos de constitución serán aproximadamente 2150€. Cabe recordar que con la aplicación del nuevo Plan General Contable no se permite su activación, por lo que serán considerados gastos del ejercicio de comienzo de la actividad.

Por otra parte, para la adecuación de la nave hemos tenido que adquirir mobiliario por valor de 1.550€, equipos informáticos por valor de 2.400€, herramientas y utillaje por valor de 10.00€ y maquinaria por valor de 14.500€. A priori no se prevé realizar inversiones por lo que el valor de inmovilizado se mantendrá constante durante los 5 primeros años.

La amortización se ha calculado teniendo en cuenta los límites fiscales con el objetivo de no tener diferencias temporarias en el cálculo del impuesto de sociedades con respecto a su vida útil.

- Para el mobiliario, su vida útil será de 10 años.
- Para los equipos informáticos, su vida útil será de 5 años.
- Para las herramientas, su vida útil será de 8 años.
- Para la maquinaria, su vida útil será de 12 años.



La reforma y adecuación de la nave asciende a 40.000€, esta reforma ha consistido en la colocación de estanterías para almacenaje, preparación y adecuación del showroom, instalaciones técnicas y pintura, este gasto constituirá la partida denominada “otro inmovilizado material”. Según el nuevo Plan General Contable, estos gastos son activables y amortizables según el periodo de tiempo que se marque en el contrato de alquiler, nuestro contrato de alquiler se prevé que dure mínimo 10 años.

Respecto a las existencias del almacén hemos calculado aproximadamente por colecciones tener al menos un 20% del volumen de ventas previsto, esto es:  
Para los muebles de salón 150.000€, para los muebles de dormitorio 100.000€ y para los complementos 30.000€.

La última partida de inversiones iniciales será el gasto en publicidad, el cual asciende a 350€ mensuales.

**TABLA 12: INVERSIONES NECESARIAS Y GASTOS INICIALES**

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de primer establecimiento	2.150
Mobiliario	1.550
Maquinaria	14.500
Herramientas	10.000
Equipo informático y software	2.400
Otro inmovilizado material	40.000
Existencias	280.000
	€/Mes
Sueldos y salarios	8.300
Alquiler	1.600
Suministros	2.900
Seguros	2.100
Publicidad y promoción	350
<b>TOTAL</b>	<b>365.850</b>

Fuente: Elaboración propia. 2014



### **Las fuentes de financiación:**

A la hora de constituir una empresa es importante tener en cuenta las fuentes de financiación. Es importante encontrar fuentes de financiación para que la empresa pueda afrontar tanto la inversión inicial como los pagos a los que tendrá que ir haciendo frente a lo largo del desarrollo de su actividad. Es importante mantener una situación de solvencia hasta que los ingresos sean la fuente principal de sostenimiento de los gastos.

Como hemos observado en la tabla anterior, el capital necesario para arrancar nuestro proyecto es de 360.850€.

Es importante que la empresa cuente con liquidez para evitar problemas de esta índole, por lo que cubriendo los gastos fijos de los primeros meses obtendremos liquidez necesaria.

Ambos socios cuentan con un capital de 150.000€ para la financiación interna, por lo que se ha decidido solicitar un préstamo para la financiación de la actividad de 200.000€.

El préstamo más ventajoso que hemos encontrado para financiar nuestra inversión es un préstamo correspondiente a la línea ICO-Emprendedores. Las características de este préstamo son las siguientes:

- Préstamo a 20 años
- Interés nominal anual 8.41%

TABLA 13: AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO PRIMER AÑO

período actual	períodos pendientes	préstamo vivo	mensualidad o pago periódico	intereses del período	cuota amortización
0	20	200.000	21.401	17.346	4.055
1	19	195.945	21.401	16.994	4.407
2	18	191.538	21.401	16.612	4.789
3	17	186.749	21.401	16.197	5.204
4	16	181.545	21.401	15.745	5.656
5	15	175.889	21.401	15.255	6.146
6	14	169.743	21.401	14.722	6.679
7	13	163.063	21.401	14.142	7.259
8	12	155.805	21.401	13.513	7.888
9	11	147.917	21.401	12.829	8.572
10	10	139.344	21.401	12.085	9.316
11	9	130.028	21.401	11.277	10.124
12	8	119.905	21.401	10.399	11.002
13	7	108.903	21.401	9.445	11.956
14	6	96.947	21.401	8.408	12.993
15	5	83.954	21.401	7.281	14.120
16	4	69.834	21.401	6.057	15.344
17	3	54.490	21.401	4.726	16.675
18	2	37.815	21.401	3.280	18.121
19	1	19.693	21.401	1.708	19.693

Fuente: Elaboración propia 2014

### Presupuesto de tesorería previsional:

Entendemos como tesorería el conjunto de medios líquidos de los que dispone la empresa, bien sea el efectivo existente en caja como en cuentas en entidades financieras (bancos).

La previsión de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo determinado de duración.

Mediante la diferencia entre los cobros y los pagos previstos podremos calcular si nuestra empresa sufrirá problemas de efectivo o por el contrario, podremos ver si este será suficiente o sobraré y nos indicará la liquidez de nuestro negocio.



- **Cobros:**

Tal y como se ha estudiado anteriormente, nuestro volumen de ventas el primer año va a depender de los tres escenarios tratados anteriormente:

**TABLA 14: PREVISIÓN DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO PRIMER AÑO**

ESCENARIOS		
DESEADO	Línea dormitorios	400.000
	Línea comedor	600.000
	Línea complementos	120.000
	<b>TOTAL</b>	<b>1.120.000</b>
PESIMISTA	Línea dormitorios	280.000
	Línea comedor	420.000
	Línea complementos	84.000
	<b>TOTAL</b>	<b>784.000</b>
OPTIMISTA	Línea dormitorios	520.000
	Línea comedor	780.000
	Línea complementos	156.000
	<b>TOTAL</b>	<b>1.456.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Para poder cuantificar el incremento de las ventas en los años posteriores debemos considerar factores como la situación económica del país, la fuerza de los competidores, el grado de aceptación de nuestra empresa y nuestros servicios por los clientes y la situación global en nuestro sector.

La previsión que hemos supuesto en nuestro caso es un aumento de las ventas de un 5% para 2015 y los siguientes ejercicios basándonos tanto en el grado de aceptación que se espera que tenga nuestra empresa así como en unas previsiones de recuperación económica favorables.

- **Pagos:**

Para calcular el volumen total de pagos debemos tener en cuenta los sueldos y salarios, las existencias, los suministros, los alquileres y el gasto derivado de la publicidad. Debemos asimismo considerar los pagos como la liquidación del IVA, los gastos financieros en los que se incluyen los intereses del préstamo a largo plazo y el pago del impuesto de sociedades.



Pensando en una leve recuperación económica, hemos considerado un aumento tanto de los precios como de los sueldos y salarios de un 1% anual. Dispondremos de una financiación por parte de los proveedores de 60 días, el resto de proveedores del activo inmovilizado y demás productos y servicios no nos ofrecerán financiación.

TABLA 15: PREVISIÓN DE TESORERÍA. ESCENARIO REALISTA

Escenario realista	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	<b>1.470.000</b>	<b>1.176.000</b>	<b>1.234.800</b>
Ventas	1.120.000	1.176.000	1.234.800
Capital	150.000	0	0
Préstamos	200.000	0	0
<b>PAGOS</b>	<b>1.073.800</b>	<b>1.098.538</b>	<b>1.130.603</b>
Sueldos y salarios	169.600	170.296	170.999
Compras	825.000	851.250	878.813
Publicidad y promoción	4.200	1.200	1.200
Arrendamientos	19.200	19.434	21.169
Suministros	24.300	24.543	24.788
Seguros	31.500	31.815	33.633
<b>OTROS PAGOS</b>	<b>114.460</b>	<b>75.587</b>	<b>88.593</b>
Amortización préstamo	4.407	4.789	5.204
Gastos financieros	17.346	16.994	16.612
Compra activos	68.450	0	0
Liquidación de IVA	22.107,0	23.710,3	26.854,1
Impuesto de sociedades	0	30.093,7	39.922,7
Gastos de primer establecimiento	2.150	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>1.188.260</b>	<b>1.174.125</b>	<b>1.219.196</b>
<b>SALDO NETO EJERCICIO</b>	<b>281.740</b>	<b>1.875</b>	<b>15.604</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>281.740</b>	<b>283.615</b>	<b>299.219</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

La partida de compra de activos corresponde a la suma de los componentes de la tabla de Inversiones necesarias y gastos iniciales detrayendo de la misma los gastos de primer establecimiento, las existencias y el resto de pagos.



El resultado de detracer al IVA repercutido en la venta de mobiliario a los clientes el IVA soportado por la empresa en la compra de distintos activos nos dará el valor final de la liquidación del IVA a final del ejercicio.

El impuesto de sociedades del primer ejercicio tiene un valor de 0€ debido a que se liquidará en el siguiente ejercicio, debido a que no obtenemos una base imponible positiva hasta 2015 por a las diferencias temporarias negativas por libre amortización de inmovilizado material nuevo.

Respecto al escenario optimista y pesimista, observamos que la única diferencia entre el escenario realista y el optimista y pesimista va a estar en los flujos de los cobros por ventas y compra de productos así como de las liquidaciones de IVA y el Impuesto de sociedades.

#### **El balance de situación previsional:**

El balance de situación de la empresa se realiza normalmente a 31 de diciembre y representa la situación de la empresa en un momento determinado. La composición del balance tiene principalmente dos apartados, el activo de la empresa y el pasivo que a su vez está formado por el patrimonio neto y el pasivo.

El activo está conformado por los terrenos y edificios, la maquinaria y las materias primas, los vehículos, las cuentas a cobrar y el efectivo liquido tanto de caja como de cuentas bancarias.

El patrimonio neto de la empresa está constituido por el capital, las reservas, los dividendos, subvenciones y otras partidas.

Por último, el pasivo está conformado por las obligaciones bancarias, las deudas y los impuestos por pagar entre otras cuestiones.



Gracias al balance, el empresario puede conocer el estado de su negocio, en cuanto a disponibilidad de efectivo, estado de las deudas etc.

El objetivo del análisis de las masas patrimoniales de la empresa radica en averiguar qué masas patrimoniales tienen mayor relevancia dentro del Activo, Pasivo y Patrimonio Neto respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios analizados, para con ello determinar si la estructura de la empresa es coherente con la del negocio.

Realizaremos por lo tanto un análisis del balance a 31 de diciembre del escenario realista para 2014 y la posible evolución en 2015 y 2016.

Los escenarios optimista y pesimista los encontraremos en los anexos.



TABLA 16: ACTIVO.BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	2014	2015	2016
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material	61.356,66	54.263,32	47.169,98
Inversiones financieras a LP			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.356,66</b>	<b>54.263,32</b>	<b>47.169,98</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Existencias</b>	350.000,00	380.000,00	380.000,00
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	149.333,34	156.800,00	251.700,00
Clientes por ventas y prestación de servicios	149.333,34	156.800,00	251.700,00
Otros deudores			
<b>Inversiones financieras a CP</b>			
<b>Periodificaciones a CP</b>			
<b>Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	65.777,66	112.863,04	174.304,58
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>565.111,00</b>	<b>649.663,04</b>	<b>706.004,58</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>626.467,66</b>	<b>703.926,36</b>	<b>753.174,56</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Tal y como podemos observar en la tabla anterior, el activo corriente predomina sobre el activo no corriente, esto se debe a la gran cantidad de existencias que almacena la empresa así como la tesorería.



Al tratarse de una nave alquilada y cuya única función es la de almacenar los productos, la maquinaria y demás inmovilizado material no tienen gran relevancia dentro de la masa total del activo.

Al no prever realizar inversiones en activo no corriente, observamos que la partida de inmovilizado material decrece a lo largo de los años, esto es debido a las amortizaciones realizadas.

El activo no corriente está valorado en su valor neto contable, es decir el precio de adquisición menos la amortización acumulada.

La amortización de la maquinaria se ha calculado a 12 años, la del mobiliario y la adecuación del local a 10 años, las herramientas a 8 años y los equipos informáticos a 5 años.

Respecto al activo corriente podemos observar que la partida de las existencias se estabiliza que vamos conociendo a nuestros clientes y al sector en general.

Observamos asimismo que la partida de clientes por prestación de servicio tiene un gran peso dentro de nuestro activo, esto se debe a que ofrecemos financiación a nuestros clientes a 30 días, y en caso de clientes importantes y grandes superficies 60 días

Se ha considerado también que aproximadamente un 5% de nuestros clientes tendrán problemas para hacer frente a sus pagos.

Por último, la partida de efectivo y otros líquidos equivalentes observamos que posee un gran peso dentro del activo, con esto nos aseguramos de que nuestra empresa pueda hacer frente a los pagos inmediatos y los futuros pagos que puedan darse motivo del desarrollo de la actividad económica.



Debido a que nuestra empresa está en fase de crecimiento, el volumen de activo y del pasivo irá en aumento año tras año.

**TABLA 17: PASIVO. BALANCE PREVISIONAL**

PN+PASIVO	2014	2015	2016
<b>PATRIONIO NETO</b>			
Capital social	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Reservas legales	6.074,10	14.500,40	25.678,80
Resultado del ejercicio	54.666,76	75.836,06	100.605,16
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>210.740,86</b>	<b>240.336,46</b>	<b>276.283,96</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Deudas a LP</b>	<b>191.538,00</b>	<b>186.749,00</b>	<b>181.545,00</b>
Deudas a LP con entidades de crédito	191.538,00	186.749,00	181.545,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>191.538,00</b>	<b>186.749,00</b>	<b>181.545,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
<b>Deudas a CP</b>	<b>4.407,00</b>	<b>4.789,00</b>	<b>5.204,00</b>
Deudas a CP con entidades de crédito	4.407,00	4.789,00	5.204,00
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>219.781,80</b>	<b>272.051,90</b>	<b>290.141,60</b>
Proveedores	193.750,00	225.937,50	232.234,38
Otros acreedores			
Acreedores por gastos varios			
Otras deudas con las administraciones	26.031,80	46.114,40	57.907,22
<b>Periodificaciones a CP</b>			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>224.188,80</b>	<b>276.840,90</b>	<b>295.345,60</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>626.467,66</b>	<b>703.926,36</b>	<b>753.174,56</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Observamos en la tabla que nuestro Patrimonio Neto está constituido por la aportación de los socios, las reservas y el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias, que como se puede observar la tendencia a lo largo de los otros dos años es creciente.

La aportación de los socios es de 150.000€ y ha sido destinada íntegramente al capital social de la empresa.

Respecto a las reservas, según el Plan Contable los gastos de constitución se deben abonar a reservas pero debido a los resultados de los siguientes



ejercicios se dota la cantidad del 10% el primer año y en los sucesivos hasta alcanzar el 20% del capital social, en nuestro caso 30.000€.

Observamos que el resultado del ejercicio es positivo y se comentara más adelante.

El pasivo no corriente está formado por el préstamo de 200.000€ que pedimos al ICO.

El pasivo corriente constituye como se puede observar, una masa casi cuyo volumen total es similar al de las otras dos. La mayoría del pasivo corriente son los créditos que tenemos con los proveedores y las deudas con hacienda pública por impuesto de sociedades. La empresa emplea el método de cobro a sus clientes a 30 días y el método de pago a los proveedores a 60 días, por lo que no necesita tener efectivo suficiente para financiar las compras.

Como podemos observar, se observa una evolución muy positiva del patrimonio neto de la empresa debido al aumento de las reservas y a la distribución de resultados de 2014 ya que la empresa ha conseguido un beneficio positivo en los años siguientes

Como conclusión global de la evolución de los tres ejercicios podemos decir que los tres tienen la misma estructura aproximada

Respecto a los otros dos escenarios, encontraremos en los anexos 3 al 6 las cuentas anuales correspondientes a los tres ejercicios estudiados tanto en el escenario pesimista como en el optimista.

Destacamos que, la composición de las masas patrimoniales para el escenario pesimista son iguales a las obtenidas en el escenario normal con la diferencia de que las variaciones negativas de las cifras son menores.



Otra diferencia sería el mayor decremento de las cifras ya que generan menores impuestos y por tanto el pasivo corriente es menor.

Para el escenario optimista el efecto es el inverso, es decir deberemos pagar mayores impuestos consecuencia del aumento de las cifras, si se diera el caso deberíamos plantearnos en este escenario invertir el exceso de tesorería para obtener resultados financieros.

### Fondo de maniobra:

El fondo de maniobra de una empresa está constituido por los recursos de largo plazo que tiene una empresa para hacer frente a sus necesidades operativas a corto plazo una vez ha financiado sus activos fijos, esto quiere decir que el fondo de maniobra representa la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas más inmediatas con sus activos más líquidos. El cálculo del fondo de maniobra es  $ACTIVO\ CORRIENTE - PASIVO\ CORRIENTE$ .

*TABLA 18: FONDO DE MANIOBRA PREVISIONAL*

FONDO DE MANIOBRA	2.014	2.015	2.016
	340.922,20	372.822,14	410.658,98

Fuente: Elaboración propia 2014

Como podemos observar el fondo de maniobra tiene un resultado positivo para los tres años, por lo que la empresa dispone de recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones que posee.



## **Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

La cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa es un documento que nos indica la previsión de beneficios o de pérdidas para el ejercicio calculada como la diferencia entre los beneficios que normalmente son consecuencias de las ventas y los gastos necesarios para el desarrollo de la actividad. . El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades: Actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero. Actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico. (JULIÁ, 2005).

En el análisis económico vamos a centrarnos en los resultados ordinarios ya que como hemos dicho anteriormente, los resultados extraordinarios no corresponden a la actividad principal de la empresa sino que responden a situaciones poco frecuentes y en la mayoría de casos imprevisibles.

Analizaremos pues a continuación la cuenta de pérdidas y ganancias evaluando para ello la cifra de ventas, la naturaleza de los ingresos y gastos y la incidencia que estos tienen en el resultado final.

Realizaremos pues el análisis a 31 de diciembre del escenario realista ya que la cuenta de pérdidas y ganancias de los otros dos escenarios las podremos encontrar en los anexos 7 y 8 respectivamente



TABLA 19: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

Escenario realista	2014	2015	2016
<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios</b>	<b>1.120.000,00</b>	<b>1.176.000,00</b>	<b>1.234.000,00</b>
Aprovisionamientos	825.000,00	851.250,00	878.813,00
Variación de existencias	-65.000,00	-70.000,00	-80.000,00
Gasto personal	169.600,00	170.296,00	170.999,00
Otros gastos de Explotación	79.200,00	79.992,00	80.791,92
Amortización del inmovilizado	7.093,34	7.093,34	7.093,34
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>104.106,66</b>	<b>137.368,66</b>	<b>176.302,74</b>
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	17.334,00	16.994,00	16.612,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-17.334,00</b>	<b>-16.994,00</b>	<b>-16.612,00</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>86.772,66</b>	<b>120.374,66</b>	<b>159.690,74</b>
Impuesto de sociedades	21.693,17	30.093,67	39.922,69
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>65.079,50</b>	<b>90.281,00</b>	<b>119.768,06</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias la empresa el desempeño de la actividad ha sido muy positivo desde el primer ejercicio ya que hemos obtenido beneficios y estos a su vez llevan una tendencia ascendente, las ventas aumentan un 5% cada año debido a la consolidación de la empresa dentro del sector, por lo tanto, este aumento de las ventas genera un aumento de los beneficios a lo largo de los años.

Destacar los gastos fijos de la empresa los cuales no suponen un porcentaje importante sobre el total de gastos por lo tanto podríamos decir que nuestra empresa no tiene una estructura de costes rígida por lo que el umbral de rentabilidad no será muy elevado.



Del mismo modo que el Importe neto de la cifra de negocios aumenta año tras año, los demás gastos variables y los aprovisionamientos tendrán una tendencia creciente a lo largo de los ejercicios. Los gastos de personal y los demás gastos de explotación como los arrendamientos y suministros aumentaran un 1% debido a la inflación.

Los gastos de amortización son constantes durante los años analizados ya que como hemos analizado en capítulos anteriores el inmovilizado se va a mantener constante debido a que la empresa no prevé realizar inversiones por el momento. Por tratarse de una empresa con un importe neto de la cifra de negocios inferior a ocho millones, el tipo impositivo que debemos aplicar al beneficio es del 25% (artículo 28 del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley del Impuesto sobre Sociedades)

### **Análisis de ratios**

A partir de los estados contables calculados podemos obtener una serie de ratios que sirven para medir y analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa, es decir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad.

A continuación analizaremos los ratios más importantes para poder realizar un análisis completo de la situación de la empresa.

- **Ratios de liquidez:**

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo (AMAT 2004). Analizaremos pues los siguientes ratios desde un punto de vista conjunto y global para evitar errores posteriores:

-Ratio de liquidez

-Ratio de tesorería

-Ratio de disponibilidad

TABLA 20: RATIOS DE LIQUIDEZ.

	2014	2015	2016
LIQUIDEZ	2,521	2,347	2,390
TESORERIA	0,960	0,974	1,104
DISPONIBILIDAD	0,293	0,408	0,489

Fuente: Elaboración propia 2014

Según los datos que muestra la tabla anterior podemos observar que el ratio de liquidez general presenta un valor de **2,52**, esto significa que la empresa tendrá holgura financiera por lo que no tendrá problemas de liquidez ya que su valor óptimo normalmente oscila entre 1,5 y 1,9, sin embargo esta holgura significa que la empresa tiene parte del activo circulante en situación ociosa y esto puede influir negativamente en la rentabilidad total de la empresa.

El siguiente ratio, el ratio de tesorería presenta un valor de **0.96** lo cual significa que está dentro del rango comprendido entre 0.8 y 1 por lo que la situación es adecuada, sin embargo observamos en la evolución del ratio en los ejercicios posteriores y vemos como este valor deja de ser óptimo para tornarse en términos de ociosidad llegando a alcanzar el valor de **1.10** en 2016, esto reitera lo dicho anteriormente sobre la ociosidad por lo que la empresa debería plantearse invertir estos recursos ociosos en otras fuentes para ganar rentabilidad.

Por último, el ratio de disponibilidad tiene un valor óptimo **0.29** en 2014 pero observamos como su evolución a lo largo de los 3 años estudiados empeora para convertirse igualmente en otro activo ocioso provocando que la empresa no emplee esos recursos y siendo dañino para el conjunto de la empresa.

Como consecuencia global del análisis de estos ratios, volvemos a confirmar lo dicho anteriormente cuando hemos analizado el fondo de maniobra, la empresa



dispone de recursos suficientes para hacer frente a todas sus obligaciones a corto plazo con el efectivo disponible.

- **Ratios de endeudamiento:**

Con los ratios de endeudamiento podremos conocer la cantidad y la calidad de la deuda de la empresa. Con estos ratios podremos comprobar asimismo cual es el punto donde el beneficio generado es suficiente para soportar las cargas financieras de la empresa.

Los ratios de endeudamiento pues, nos harán ver si la estructura de la empresa es adecuada o por el contrario presenta alguna deficiencia.

Los ratios utilizados para realizar el análisis son:

- Ratio de endeudamiento.
- Ratio de autonomía.
- Ratio de solvencia
- Ratio de calidad de la deuda.
- Ratio de gastos financieros sobre ventas.
- Ratio de coste de la deuda.
- Ratio de cobertura de los gastos financieros.



TABLA 21: RATIOS DE LIQUIDEZ.

	2014	2015	2016
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	0,664	0,659	0,633
<b>RATIO AUTONOMIA</b>	0,507	0,518	0,579
<b>RATIO SOLVENCIA</b>	1,507	1,518	1,579
<b>RATIO CALIDAD DE LA DEUDA</b>	0,358	0,393	0,392
<b>RATIO GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS</b>	0,015	0,014	0,014
<b>RATIO COSTE DE LA DEUDA</b>	0,088	0,089	0,089
<b>RATIO COBERTURA DEL GASTO FINANCIERO</b>	3,75	5,31	7,21

Fuente: Elaboración propia 2014

Tal y como observamos en la tabla anterior, el **ratio de endeudamiento** nos da un valor de **0.66**, superior al valor optimo deseado de 0,6 lo cual indica que la empresa pierde autonomía financiera frente a terceros porque su volumen de deudas es excesivo, sin embargo en la evolución a lo largo de los años vemos como nuestra empresa recupera esa hegemonía y va recuperando poco a poco su autonomía financiera hasta situarse en 2016 en **0.65**, el cual sigue sin estar comprendido entre los valores adecuados (0.4 y 0.6). Esta recuperación tan lenta de la autonomía se debe principalmente a la lenta disminución del pasivo no corriente por la amortización del préstamo.

El **ratio de autonomía** en el primer ejercicio obtiene un valor de 0.51, el cual está por debajo del valor optimo comprendido entre 0.7 y 1.5 sin embargo en el último ejercicio este ratio alcanza aproximadamente 0.6 puntos lo cual supone una mejora de la independencia de la empresa frente al exterior, por lo que según indica la tendencia de nuestros valores en el ratio de autonomía, estos aumentaran lentamente debido a los aumentos en el patrimonio neto. Estos aumentos llevarán a la empresa en un futuro a no depender de la financiación externa.



El **ratio de solvencia** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de la empresa, dicho de otro modo, mide la distancia que separa a la empresa de la quiebra, es decir si la empresa es capaz de afrontar todas sus deudas con los activos de los que dispone. En el caso de nuestra empresa observamos que este valor es de 1,507 el primer año, llegando hasta 1,57 en 2016, esto significa que desde el primer año el valor de este ratio está por encima de 1.5 por lo que la empresa no tendrá ningún problema para afrontar su deuda.

Por medio del **ratio de calidad de la deuda** podemos analizar si el endeudamiento de la empresa es adecuado o no, para ello es necesario matizar que la calidad de la deuda va a depender del plazo de devolución de la misma, considerándose como una deuda de menor calidad toda aquella que sea a corto plazo, y una deuda de mayor calidad toda la que sea a largo plazo. El valor del ratio de calidad de la deuda es de **0.35**, un valor no demasiado elevado y que se mantiene más o menos en valores constantes a lo largo de los años.

El último punto de nuestro análisis consistirá en un análisis del coste de la deuda y de la capacidad de la empresa para soportarla, para ello recurriremos a los ratios de gastos financieros sobre ventas, coste de la deuda y cobertura de gastos financieros.

El ratio de **gastos financieros sobre ventas** presenta unos valores muy positivos siendo de **0.015 y 0.014** en los años sucesivos esto significa que se encuentra muy por debajo del valor máximo aconsejado, un 4% y que por tanto el porcentaje que representan los gastos financieros sobre el volumen de ventas es prácticamente insignificante.

El ratio de **coste de la deuda** obtiene un valor del **8.8%** en el primer ejercicio y se incrementa un punto en los dos ejercicios posteriores. Este valor se considera un valor adecuado para este tipo de empresa.

Por último, el ratio de cobertura de gastos financieros nos dice que a la hora de cubrir los gastos financieros la empresa no va a tener ningún problema ya que el valor del ratio es de 3.75%.

Como conclusión de los ratios analizados cabe decir que la empresa será capaz de soportar la deuda que tiene sin problemas.

- **Umbral de rentabilidad.**

El punto muerto o umbral de rentabilidad es el volumen mínimo a partir del cual la empresa comenzaría a tener pérdidas, esto es, el valor mínimo que pueden alcanzar las ventas de la empresa para que estas sean capaces de cubrir los costes fijos y los costes variables en los que incurre la empresa.

Para calcular este umbral de rentabilidad o punto muerto hay que emplear la siguiente fórmula:

*IMAGEN 9: FÓRMULA DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD.*

$$PE = \frac{\text{Costes fijos}}{1 - \frac{\text{Costes variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Fuente: Elaboración propia 2014.

Los valores utilizados para calcular esta fórmula son:

- Ventas: **1.120.000€**
- Costes Variables: **760.000€**



- Costes Fijos: **248.800€**

Tras haber realizado el cálculo obtenemos un punto muerto o umbral de rentabilidad de **774.044.44€** lo cual quiere decir que la empresa tiene un volumen de ventas superior al volumen necesario para que los ingresos iguallen a los gastos y por lo tanto no genere beneficio. La empresa podría reducir sus ventas hasta en 345.955.56€ sin incurrir en pérdidas.

## 8.2 Análisis de la viabilidad (VAN, TIR).

El análisis de viabilidad lo vamos a llevar a cabo a través de dos métodos dinámicos, el **VAN** y el **TIR**, gracias a estos métodos vamos a estudiar la rentabilidad de la inversión.

- **VAN:** Este procedimiento mide la rentabilidad neta del proyecto en su conjunto, se considera adecuado si es mayor que 0, por lo tanto cualquier valor positivo nos haría considerar la inversión como rentable.
- **TIR:** Este procedimiento mide la rentabilidad bruta por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Dicha rentabilidad la compararemos con el coste de financiación de los recursos que utilizamos para la inversión. Dicho de otro modo, el TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero. Por tanto, si el valor que nos da la TIR es mayor que 0 y mayor que es coste de la financiación, se considera aceptable llevar a cabo la inversión.

### Parámetros de la inversión:

- **Coste de adquisición “D”:** Es el pago efectuado por la adquisición de aquellos bienes que constituyen el soporte de la inversión principal. En nuestro caso son 70.600€
- **Duración temporal “n”:** Es la vida útil de la inversión. Durante este periodo de tiempo, se van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de inversión.
- **“i”:** 12 años



- **Flujos de caja “Fj”**: Es la diferencia entre los cobros y los pagos originados en el transcurso normal del desarrollo de la actividad de la empresa.
- **Coste de capital “K”**: Es el coste de los recursos financieros que se han empleado para la financiación del proyecto por lo tanto utilizaremos el interés del 8.67% que empleamos en el cálculo del préstamo concedido por el ICO.

Aplicando la fórmula del VAN obtenemos:

$$VAN = -D + \sum_{j=i}^n \frac{F_j}{(1+K)^j}$$

El valor obtenido para el VAN de nuestra inversión es de **245.992,07€**. Al ser un valor positivo nos indica que debemos aceptar la realización del proyecto ya que éste permitirá recuperar el capital invertido y obtener beneficio neto en términos absolutos iguales a la cantidad expresada por el VAN.

El valor obtenido para el TIR es de **54.56%** por lo que se observa que este valor es muy superior al coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto y por lo tanto se aceptaría realizar la inversión.

Por tanto, la inversión en nuestro proyecto desde un punto de vista económico y financiero también sería viable.

### 8.3 Diagrama de Gantt.

Para finalizar el capítulo financiero vamos a realizar un diagrama de Gantt, este diagrama es una herramienta muy utilizada para la gestión de los proyectos que permite representar gráficamente las fases tareas y actividades que deben desarrollarse para la consecución del proyecto.

Muestra el origen y el final de las diferentes unidades de trabajo y las dependencias entre sí, esto es, nos indicara cuales son los pasos que debemos realizar para la puesta en marcha de nuestra empresa.

TABLA 22: DIAGRAMA DE GANTT.

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	■	■												
<b>CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b>			■	■										
<b>EECUCIÓN DE LAS INVERSIONES</b>					■	■								
<b>ADECUACIÓN DE LA NAVE</b>							■	■	■					
<b>MONTAJE DE MOBILIARIO</b>										■				
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>											■			
<b>ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>												■		
<b>INICIO DE OPERACIONES</b>													■	
<b>CONTROL</b>														■

Fuente: Elaboración propia 2014.

Tal y como podemos observar en nuestro diagrama de Gantt la empresa no comenzara su actividad hasta la semana 13, debido a la gran cantidad de pasos previos al comienzo de la actividad. Destacar que para la adecuación de la nave y el montaje del mobiliario es necesario casi un mes, ya que dentro de estas actividades la empresa tiene que montar todo el sistema de almacenaje y el showroom. La fase de control de la actividad da comienzo una semana después del inicio de la misma y se extenderá a lo largo de la vida del proyecto.



# Capítulo 9

# CONCLUSIONES



## 9 CONCLUSIONES.

Para finalizar este proyecto de creación y explotación de una empresa comercializadora de muebles en Valencia vamos a relatar una serie de conclusiones extraídas de cada uno de los puntos del proyecto. Remarcar que estas conclusiones aparecerán en el mismo orden que los puntos desarrollados a lo largo del proyecto.

- **RESPECTO A LOS ANTECEDENTES**

- El sector del mueble se caracteriza principalmente por estar compuesto de pequeñas empresas de tamaño más bien pequeño con una fuerte competencia entre ellas.
- La productividad de estas empresas en comparación con la productividad media industrial se puede considerar baja.
- La entrada de grandes superficies como Ikea ha revolucionado la forma de amueblar.
- China con un mueble de menor calidad y más estandarizado y con costes inferiores esta irrumpiendo en el mercado con una cuota del 20%.
- Dentro de la economía valenciana el sector del mueble ha sido considerado un sector muy influyente tanto por el volumen de negocio como por los recursos que emplea.

- **RESPECTO AL ENTORNO:**

- La crisis que está viviendo el país está causando una gran inestabilidad tanto a nivel político como a nivel económico debido a sus políticas fiscales restrictivas la alta inflación y la gran tasa de desempleo sobretodo juvenil.
- La estabilidad del Euribor en 2013 nos hace empezar a vislumbrar signos de recuperación.
- El crecimiento de la población en España, principalmente debido al crecimiento de la población extranjera, lo cual significa un crecimiento de las clases medias-bajas con escaso poder adquisitivo.



- El cambio de mentalidad española a la hora de amueblar sus casas ha provocado que los consumidores sean cada vez más exigentes en la relación calidad-precio de los productos.
- Creciente competencia de empresas con el mismo objeto social que importan unos muebles muy similares.
- Por último, destacar que las barreras en la entrada al mercado de la distribución de muebles no son muy altas ya que el único requisito importante es disponer del capital inicial ya que no se necesita ni maquinaria ni tecnología específica, aunque siempre beneficiara un buen conocimiento previo del sector.

- **RESPECTO AL PLAN DE OPERACIONES.**

- La localización de la empresa cerca del puerto de entrada de los contenedores favorece notablemente a la organización debido a la reducción de costes logísticos que esto supone.
- Las tres líneas de colecciones que ofrece Muebles Ciara son vanguardistas y de gran calidad, orientadas a todo tipo de clientes, desde jóvenes que quieren amueblarse su primera casa hasta personas más adultas con un nivel de exigencia superior.
- Tanto la distribución en planta como el flujo de trabajo en la nave industrial esta optimizado y bien definido para maximizar el espacio y tiempo de los operarios del almacén.
- La presencia online favorecerá el crecimiento del negocio así como proporcionara otro perfil de cliente a la empresa, ya no será solo proveedor de establecimientos de venta sino tendrá su propia línea de negocio para la venta al cliente final y así podrá extraer conclusiones acerca de las tendencias del mercado y los productos más demandados por sus clientes.

- **RESPECTO AL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH.**

- La misión de Muebles Ciara consiste en ofrecer muebles funcionales capaces de adecuarse a los diferentes gustos de nuestros clientes, creando distintas



líneas de muebles para atender toda clase de requerimientos ofreciendo las mejores soluciones para amueblar todo tipo de superficies.

- La forma jurídica que hemos considerado que podía adaptarse mejor a nuestras necesidades ha sido la sociedad limitada.
- Muebles Ciara está compuesto por dos gerentes, dos auxiliares administrativos que trabajan a jornada completa, un auxiliar se encargara de las compras y el otro de las ventas, y dos operarios de almacén.

- **RESPECTO AL COMERCIO EXTERIOR.**

- Muebles Ciara cuenta con agentes externos que realizan todas las gestiones de comercio exterior en el extranjero y gestionan los envíos de mercancía y los centros de distribución.
- La política de proveedores consistirá en mantener un cierto grado de fidelidad y así conseguir descuentos y beneficiarse de las promociones.
- La nave situada en Manises será el lugar de destino de todas nuestras importaciones y desde allí se codificarán los productos y se gestionará los envíos de documentación necesaria para realizar el proceso de importación.

- **RESPECTO AL PLAN DE MARKETING.**

- El público objetivo de Muebles Ciara son hombres y mujeres la mayoría de ellos mayores de 20 años y hasta unos 40 o 45 años aproximadamente cuyos ingresos anuales oscilen entre los 18.000 euros y los 23.000 con necesidad de amueblar un espacio a un coste moderado y con unos resultados satisfactorios.
- La estrategia de precio se basa en ser una empresa competitiva en tanto en calidad como en precio del producto siendo capaces de ofrecer muebles más baratos que los de la competencia y de unas calidades similares.
- La comunicación es uno de los factores clave del éxito para Muebles Ciara y por eso dedica una gran parte de su presupuesto a realizar acciones de publicidad y promoción así como colaborar con estudios de arquitectura prestando sus muebles para hacer promoción de los mismos. La gestión de la



página web es también muy importante y por eso la empresa Newalia gestiona todo el posicionamiento online y la maquetación de la página web.

- **RESPECTO AL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.**

- Para obtener la financiación necesaria para el proyecto es necesario que además de las aportaciones de los socios la empresa solicite un préstamo con su tipo de interés correspondiente.
- Las ventas se incrementaran un 5% a lo largo de los años según las perspectivas de crecimiento de mercado. El resultado económico del primer año es positivo pero inferior al de los años posteriores debido a que el primer año hay q hacer frente a las inversiones iniciales.
- La empresa no tendrá problemas de liquidez y podrá hacer frente a todos los pagos que tenga que realizar aunque quizá tenga problemas de ociosidad.
- Durante los primeros años de vida del proyecto la empresa puede encontrar problemas de autonomía debido al elevado importe del préstamo solicitado, sin embargo gracias al exceso de liquidez estos problemas de autonomía no nos preocupan en exceso y será cuestión de tiempo que la empresa aumente el grado de autonomía.
- La estructura de costes presenta una empresa flexible y que puede adaptarse a las necesidades del mercado por lo que el umbral de rentabilidad no es muy elevado.
- Los datos obtenidos en el VAN y en el TIR confirman que la inversión es rentable y por lo tanto podremos llevar a cabo el proyecto.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA.

- **Referencias bibliográficas mediante libros y revistas:**

AMAT, O. (2008). Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000. Barcelona. ISBN 9788496612945.

ALONSO, J., GARCIA, J., MYRO, R., JIMENEZ, J., FERNANDEZ, C., & GARRIDO, A. (2009). Lecciones de economía española. Navarra: Civitas. ISBN: 9788447032433

BATALLER, J. PLAZA, J. ALCOVER, C. (2004). Curso práctico de derecho de la empresa. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN 849768110X.

BONED, JOSEP LLUÍS; LEIVA, LLUÍS; TEMPRÀ, JOSEP; AMAT, ORIOL. Confección de Análisis de Balances. Barcelona: Gestión 2000, 2005, 124p. ISBN 8480889950.

ECHEVERRI, L. (2009). Marketing práctico. Madrid: Starbook. ISBN: 9788492650040.

GIMENO ULLASTRES, JUAN A. GONZALEZ RABANAL, CONCEPCIÓN. RUIZ-HUERTA CARBONELL, JESÚS (2000): Introducción a la economía.

GRANT, RM. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Thompson-Civitas. ISBN: 8447008290

GUADALAJARA OLMEDA, NATIVIDAD.; BARTUAL SANFELIU, INMACULADA; BLASCO RUIZ, ANA. (2005). La inversión y financiación en la empresa. Valencia: Ed.: Universidad Politècnica de Valencia. Ref.: 2006.291.

JOHNSON, G., & SCHOLLES, K. (2000). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420529842.



JOHNSON, G, KEVAN SCHOLES Y RICHARD WHITTINGTON,  
Fundamentos de estrategia, Pearson educación, S.A, Madrid, 2010.  
ISBN: 9788483226452.

JULIÁ, J. (2005). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad.  
Valencia: UPV. ISBN: 8477215642

JULIÁ, J. (2003). Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica.  
Valencia: UPV. ISBN: 8497054725

Macroeconomía. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA,  
S.A.U. OLTRA CLIMENT, F. (2008). Dirección de recursos humanos.  
Valencia: UPV. ISBN: 9788483633335

OLLÉ, MONTSERRAT; PLANNELLAS, MARCEL; MOLINA, JORDI;  
TORRES, DIEGO; ALFONSO, JOAN MANUEL; HUSENMAN, SAMUEL;  
SEPÚLVEDA, PEDRO; MUR, IGNACIO. El Plan de Empresa. Barcelona:  
Marcombo-Boixareu Editores, 2000, 187p. ISBN 9788426714800

SANGÜESA, M., MATEO, R., & ILZARBE, L. (2006). Teoría y práctica  
de la  
calidad. Madrid: Thomson. ISBN: 8497324064

STANTON, W., ETZEL, M., & WALKER, B. (2004). Fundamentos del  
marketing. Mexico: McGraw Hill. ISBN: 9686046496

- **Consultas electrónicas:**

ANIEME: Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Mueble de España.

<http://www.anieme.com/> [Diciembre 2013]

CASO IKEA. Universidad esade 2009. Documento en línea

<http://www.slideshare.net/mitus82/caso-ikea> [Diciembre 2013]

DATOSMACRO. Principales datos económicos de España. Documento en línea.

<http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Noviembre-Diciembre 2013]



EURIBORDIARIO. Histórico mensual. Documento en línea.

[http://www.euribordiaro.es/historico\\_mensual.html](http://www.euribordiaro.es/historico_mensual.html) [Octubre 2013].

EUROSTAT. Documento en línea.

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF) [Octubre 2013].

ESTUDIO DE SECTORES DBK- Comercio de muebles. Documento en línea

<http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Comercio%20de%20Muebles.pdf>  
[Diciembre 2013].

FUNCAS. LOS 100 PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA. Documento en línea. [Enero 2014].

<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>

GESTIÓN DE LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN.

<http://gestiondeimportacionyexportacion.blogspot.com.es/> [Enero 2014].

GOOGLE MAPS. Localización de la nave.

<http://maps.google.com> [Febrero 2014].

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR – ICEX. El sector portuario en china. Documento en línea

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4532024>

ICO. PRÉSTAMOS PARA EMPRESAS.

[www.ico.es](http://www.ico.es) [Marzo 2014].

INE.CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

[www.ine.es](http://www.ine.es) [Octubre 2013].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Consultas macroentorno.

[www.ine.es](http://www.ine.es) [Octubre 2013].

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADÍSTICA. Consultas macroentorno.

[www.ive.es](http://www.ive.es) [Octubre 2013].

INSTITUTO AIDIMA, INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MADERA MUEBLES EMBALAJES Y AFINES. Consultas sobre el sector

<http://www.aidima.es/> [Enero 2014].



MILANUNCIOS. ALQUILER NAVES INDUSTRIALES EN MANISES.

[www.milanuncios.com](http://www.milanuncios.com) [Febrero 2014].

NEWALIA. GESTION DE LA PAGINA WEB Y POSICIONAMIENTO.

<http://www.newalia.com/> [Febrero 2014].

NOTICIAS HABITAT COMUNIDAD VALENCIANA. Información del sector del mueble.

<http://www.noticiashabitat.com/> [Diciembre 2013].

OBSERVATORIO INDUSTRIAL DE LA MADERA. Información del sector.

<http://www.observatorioindustrialdelamadera.com> [Febrero 2014].

PROVEEDORES PROCEDENTES DE CHINA.

[www.chinafurniture8.com](http://www.chinafurniture8.com)

[www.baotai-f.com](http://www.baotai-f.com)

[www.furniture-beyond.com](http://www.furniture-beyond.com) [ Diciembre 2013]

RESUMEN EJECUTIVO DEL SECTOR DEL MUEBLE EN ESPAÑA. Datos sectoriales. Documento en línea.

<http://quimicasthai.files.wordpress.com/2011/11/resumen-ejecutivo-la-industria-del-mueble-en-espac3b1a-2011.pdf> [Octubre 2013].

BASES DE DATOS SABI

<http://www.sabi.bvdep.com> [Diciembre 2013]



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ANEXOS



## ANEXOS.

- **ANEXO 1:** Previsión de tesorería escenario pesimista.

Escenario pesimista	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	<b>1.134.000</b>	<b>823.200</b>	<b>864.360</b>
Ventas	784.000	823.200	864.360
Capital	150.000	0	0
Préstamos	200.000	0	0
<b>PAGOS</b>	<b>833.800</b>	<b>861.538</b>	<b>896.752</b>
Sueldos y salarios	169.600	170.296	170.999
Compras	585.000	614.250	644.963
Publicidad y promoción	4.200	1.200	1.200
Arrendamientos	19.200	19.434	21.169
Suministros	24.300	24.543	24.788
Seguros	31.500	31.815	33.633
<b>OTROS PAGOS</b>	<b>109.557</b>	<b>45.883</b>	<b>50.040</b>
Amortización préstamo	4.407	4.789	5.204
Gastos financieros	17.346	16.994	16.612
Compra activos	68.450	0	0
Liquidación de IVA	17.204,0	19.256,2	20.589,0
Impuesto de sociedades	0	4.843,7	7.635,3
Gastos de primer establecimiento	2.150	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>943.357</b>	<b>907.421</b>	<b>946.793</b>
<b>SALDO NETO EJERCICIO</b>	<b>190.643</b>	<b>-84.221</b>	<b>-82.433</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>190.643</b>	<b>106.422</b>	<b>23.989</b>



- **ANEXO 2:** Previsión de tesorería escenario optimista.

Escenario optimista	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	<b>1.806.000</b>	<b>1.528.800</b>	<b>1.605.240</b>
Ventas	1.456.000	1.528.800	1.605.240
Capital	150.000	0	0
Préstamos	200.000	0	0
<b>PAGOS</b>	<b>1.243.800</b>	<b>1.292.038</b>	<b>1.348.777</b>
Sueldos y salarios	169.600	170.296	170.999
Compras	995.000	1.044.750	1.096.988
Publicidad y promoción	4.200	1.200	1.200
Arrendamientos	19.200	19.434	21.169
Suministros	24.300	24.543	24.788
Seguros	31.500	31.815	33.633
<b>OTROS PAGOS</b>	<b>116.931</b>	<b>118.377</b>	<b>128.532</b>
Amortización préstamo	4.407	4.789	5.204
Gastos financieros	17.346	16.994	16.612
Compra activos	68.450	0	0
Liquidación de IVA	24.578,0	26.875,3	30.587,2
Impuesto de sociedades	0	69.718,7	76.129,1
Gastos de primer establecimiento	2.150	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>1.360.731</b>	<b>1.410.415</b>	<b>1.477.310</b>
<b>SALDO NETO EJERCICIO</b>	<b>445.269</b>	<b>118.385</b>	<b>127.930</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>445.269</b>	<b>563.654</b>	<b>691.584</b>



- **ANEXO 3:** Activo del balance previsional escenario pesimista

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material	61.356,66	54.263,32	47.169,98
Inversiones financieras a LP			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.356,66</b>	<b>54.263,32</b>	<b>47.169,98</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Existencias</b>	290.000,00	310.000,00	310.000,00
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	179.333,34	186.800,00	191.700,00
Clientes por ventas y prestación de servicios	179.333,34	186.800,00	191.700,00
Otros deudores			
<b>Inversiones financieras a CP</b>			
<b>Periodificaciones a CP</b>			
<b>Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	24.627,21	63.112,89	86.418,84
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>493.960,55</b>	<b>559.912,89</b>	<b>588.118,84</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>555.317,21</b>	<b>614.176,21</b>	<b>635.288,82</b>



- **ANEXO 4:** Pasivo del balance previsional escenario pesimista.

<b>PATRIONIO NETO</b>			
Capital social	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Reservas legales	57,90	1.471,00	3.761,50
Resultado del ejercicio	521,60	12.717,90	19.143,80
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>150.579,50</b>	<b>164.188,90</b>	<b>172.905,30</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Deudas a LP</b>	<b>191.538,00</b>	<b>186.749,00</b>	<b>181.545,00</b>
Deudas a LP con entidades de credito	191.538,00	186.749,00	181.545,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>191.538,00</b>	<b>186.749,00</b>	<b>181.545,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
<b>Deudas a CP</b>	<b>4.407,00</b>	<b>4.789,00</b>	<b>5.204,00</b>
Deudas a CP con entidades de crédito	4.407,00	4.789,00	5.204,00
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>208.792,71</b>	<b>258.449,31</b>	<b>275.634,52</b>
Proveedores	184.062,50	214.640,63	220.622,66
Otros acreedores			
Acreedores por gastos varios			
Otras deudas con las administraciones	24.730,21	43.808,68	55.011,86
<b>Periodificaciones a CP</b>			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>213.199,71</b>	<b>263.238,31</b>	<b>280.838,52</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>555.317,21</b>	<b>614.176,21</b>	<b>635.288,82</b>



- **ANEXO 5:** Activo balance previsional escenario optimista:

ACTIVO	2014	2015	2016
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material	61.356,66	54.263,32	47.169,98
Inversiones financieras a LP			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.356,66</b>	<b>54.263,32</b>	<b>47.169,98</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Existencias</b>	430.000,00	480.000,00	480.000,00
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	149.333,34	156.800,00	161.700,00
Clientes por ventas y prestación de servicios	149.333,34	156.800,00	161.700,00
Otros deudores			
<b>Inversiones financieras a CP</b>			
<b>Periodificaciones a CP</b>			
<b>Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	140.027,36	181.390,93	247.140,09
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>719.360,70</b>	<b>818.190,93</b>	<b>888.840,09</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>780.717,36</b>	<b>872.454,25</b>	<b>936.010,07</b>



**ANEXO 6:** Pasivo balance previsional escenario optimista:

PN+PASIVO	2014	2015	2016
<b>PATRIONIO NETO</b>			
Capital social	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Reservas legales	15.594,09	30.000,00	30.000,00
Resultado del ejercicio	140.346,77	180.806,35	213.161,37
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>305.940,86</b>	<b>360.806,35</b>	<b>393.161,37</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Deudas a LP</b>	<b>191.538,00</b>	<b>186.749,00</b>	<b>181.545,00</b>
Deudas a LP con entidades de credito	191.538,00	186.749,00	181.545,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>191.538,00</b>	<b>186.749,00</b>	<b>181.545,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
<b>Deudas a CP</b>	<b>4.407,00</b>	<b>4.789,00</b>	<b>5.204,00</b>
Deudas a CP con entidades de crédito	4.407,00	4.789,00	5.204,00
<b>Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>278.831,50</b>	<b>320.109,90</b>	<b>356.099,70</b>
Proveedores	210.427,00	233.941,80	262.406,00
Otros acreedores			
Acreeedores por gastos varios			
Otras deudas con las administraciones	68.404,50	86.168,10	93.693,70
<b>Periodificaciones a CP</b>			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>283.238,50</b>	<b>324.898,90</b>	<b>361.303,70</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>780.717,36</b>	<b>872.454,25</b>	<b>936.010,07</b>



- **ANEXO 7:** Cuenta de pérdidas y ganancias previsional escenario pesimista:

<b>Escenario pesimista</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios</b>	<b>784.000,00</b>	<b>823.000,00</b>	<b>864.000,00</b>
Aprovisionamientos	585.000,00	614.250,00	644.962,50
Variación de existencias	-75.000,00	-85.000,00	-87.000,00
Gasto personal	169.600,00	170.296,00	170.999,00
Otros gastos de Explotación	79.200,00	79.992,00	80.791,92
Amortización del inmovilizado	7.093,34	7.093,34	7.093,34
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>18.106,66</b>	<b>36.368,66</b>	<b>47.153,24</b>
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	17.334,00	16.994,00	16.612,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-17.334,00</b>	<b>-16.994,00</b>	<b>-16.612,00</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>772,66</b>	<b>19.374,66</b>	<b>30.541,24</b>
Impuesto de sociedades	193,17	4.843,67	7.635,31
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>579,50</b>	<b>14.531,00</b>	<b>22.905,93</b>



- **ANEXO 8:** Cuenta de pérdidas y ganancias previsional escenario optimista:

<b>Escenario optimista</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios</b>	<b>1.456.000,00</b>	<b>1.528.000,00</b>	<b>1.605.000,00</b>
Aprovisionamientos	995.000,00	1.044.750,00	1.096.987,50
Variación de existencias	-35.000,00	-70.000,00	-72.000,00
Gasto personal	169.600,00	170.296,00	170.999,00
Otros gastos de Explotación	79.200,00	79.992,00	80.791,92
Amortización del inmovilizado	7.093,34	7.093,34	7.093,34
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>240.106,66</b>	<b>295.868,66</b>	<b>321.128,24</b>
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	17.334,00	16.994,00	16.612,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-17.334,00</b>	<b>-16.994,00</b>	<b>-16.612,00</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>222.772,66</b>	<b>278.874,66</b>	<b>304.516,24</b>
Impuesto de sociedades	55.693,17	69.718,67	76.129,06
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>167.079,50</b>	<b>209.156,00</b>	<b>228.387,18</b>



- **ANEXO 9:** Ratios de liquidez, escenario pesimista:

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	2,317	2,127	2,094
<b>TESORERIA</b>	0,957	0,949	0,990
<b>DISPONIBILIDAD</b>	0,116	0,240	0,308

- **ANEXO 10:** Ratios de liquidez, escenario optimista

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	2,540	2,518	2,460
<b>TESORERIA</b>	1,022	1,041	1,132
<b>DISPONIBILIDAD</b>	0,494	0,558	0,684



- **ANEXO 11:** Ratios de endeudamiento, escenario pesimista

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	0,729	0,733	0,728
<b>RATIO AUTONOMIA</b>	0,372	0,365	0,374
<b>RATIO SOLVENCIA</b>	1,372	1,365	1,374
<b>RATIO CALIDAD DE LA DEUDA</b>	0,384	0,429	0,442
<b>RATIO GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS</b>	0,221	0,206	0,192
<b>RATIO COSTE DE LA DEUDA</b>	0,088	0,089	0,089
<b>RATIO COBERTURA DEL GASTO FINANCIERO</b>	0,033	0,885	1,379



- **ANEXO 12:** Ratios de endeudamiento, escenario optimista

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	0,608	0,586	0,580
<b>RATIO AUTONOMIA</b>	0,644	0,705	0,724
<b>RATIO SOLVENCIA</b>	1,644	1,705	1,724
<b>RATIO CALIDAD DE LA DEUDA</b>	0,363	0,372	0,386
<b>RATIO GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS</b>	0,012	0,011	0,010
<b>RATIO COSTE DE LA DEUDA</b>	0,088	0,089	0,089
<b>RATIO COBERTURA DEL GASTO FINANCIERO</b>	8,99	11,49	12,83



• ANEXO 13: Ejemplo de Bill of Lading:

		ORIGINAL	
<b>OCEAN BILL OF LADING</b>			
as Carrier SHIPPER (Complete Name/Street Address) <b>NINGBO HUAY NOAH IMPORT AND EXPORT CO., LTD</b> <b>RM1501 HUIYA BUIDING NO.1107 NORTH OF TIAN TONG RD, NINGBO, CHINA</b>		MANIFEST NO. 	BILL OF LADING NO. <b>NEVLC1201088</b>
CONSIGNEE (Not Negotiable Unless Consigned To Order) <b>TO ORDER</b>		EXPORT REFERENCES <b>JOB NO: NBSE12010036</b>	
NOTIFY PARTY (Complete Name/Street Address) [REDACTED] <b>TEL:0034 96 331 98 40</b> <b>FAX:0034 96 331 98 42</b>		FORWARDING AGENT - REFERENCES 	
PRE-CARRIAGE BY (MODE) 		PLACE OF RECEIPT <b>NINGBO</b>	FOR DELIVERY OF GOODS PLEASE APPLY TO: <b>RAMINATRANS S.L.</b> <b>DR. J. J. DOMINE, 12-2-2 46011</b> <b>VALENCIA, SPAIN</b> <b>TEL NO. 34 96 324 1050</b> <b>FAX NO. 34 96 324 1051</b>
VESSEL/VOYAGE <b>MSC EMANUELA/D1203R</b>		PORT OF LOADING <b>NINGBO</b>	
PORT OF DISCHARGE <b>VALENCIA</b>		PLACE OF DELIVERY <b>VALENCIA</b>	
PARTICULARS DECLARED BY THE MERCHANT			
MARKS AND NUMBERS CONTAINER & SEAL NUMBERS <b>VALENCIA</b>	NUMBER AND DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS <b>300 SHIPPER'S LOAD &amp; COUNT &amp; SEAL CARTON(S) S.T.C.</b> <b>4PCS SUPER GLUE</b> <b>WATER PUMP</b> <b>TABLE MATE</b>  <b>300 CARTON(S)</b>		GROSS WEIGHT <b>3650.00</b>  <b>3650.00</b>
			MEASUREMENT <b>26.581</b>  <b>26.581</b>
Container No. <b>MSCU6770509</b>	Seal No. <b>FEX2329795</b>	Size <b>20'</b>	Movement <b>CY/CY</b>
			PKG <b>300 CARTON(S)</b>
			KGS <b>3650.00</b>
			CBM <b>26.581</b>
<b>FREIGHT COLLECT</b>			
TOTAL NO. OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS): <b>ONE (1)x20' CONTAINER(S) ONLY</b>			
FREIGHT/CHARGES, ITEM NO. RATE/RATE BASIS <b>FREIGHT COLLECT AS ARRANGED</b>		PREPAID 	COLLECT 
FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION 		TOTAL FREIGHT 	Excess value declaration as per Clause 15 
RECEIVED by the Carrier the Goods as specified above in apparent good order and condition unless otherwise stated, to be transported to such place as agreed, authorized or permitted herein and subject to all the terms and conditions appearing on the front and reverse pages of this Bill of Lading to which the Merchant agrees by accepting this Bill of Lading, and local privileges and customs notwithstanding. The particulars given above as stated by the shipper and the weight, measure, quantity, condition, contents and value of the Goods are unknown to the Carrier. One(1) original Bill of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the Goods or delivery order. In WITNESS whereof three(3) original Bills of Lading have been signed if not otherwise stated below, the same being accomplished the other(s), if any, to be void.			
NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING <b>THREE (3)</b>		PLACE AND DATE OF ISSUE <b>NINGBO 23-01-12</b>	
LADEN ON BOARD DATE <b>23-Jan-2012</b>			
The contract evidenced by this Bill of Lading is governed by the laws of the Hong Kong Special Administrative Region. Any claim or dispute must be determined exclusively by the court in the Hong Kong Special Administrative Region and no other court.			
		 <b>Stamp/signature of the Carrier or its agent</b>	





**ANEXO 15:** Ejemplo de packing list:

**NINGBO HUAY NOAH IMPORT & EXPORT CO.,LTD**

Rm1501 HUIYA BUILDING NO.1107 NORTH OF TIANTONG RD, NINGBO,CHINA

**PACKING LIST**

**L/C NO:** \_\_\_\_\_ **INV NO:** 11C071

**CONTRACT NO:** \_\_\_\_\_ **INV DATE:** ene.16,2012

**TO:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
**TEL:0034 96 331** \_\_\_\_\_  
**FAX:0034 96 331 98**  
**42**

**ROUTE:** FROM NINGBO TO VALENCIA, SPAIN BY SEA

MARK	DESCRIPTION	PKG	QTY	G.W.	N.W.	MEAS
		CTNS	PCS	KGS	KGS	M3
	4PCS SUPER GLUE	150CTNS	43.200PCS	1800,00	1650,00	11,937
	WATER PUMP	100CTNS	6.000PCS	1100,00	1000,00	10,448
	TABLE MATE	50CTNS	300PCS	750,00	700,00	4,196
	<b>TOTAL:</b>	<b>300CTNS</b>	<b>49.500PCS</b>	<b>3650,00</b>	<b>3350,00</b>	<b>26,581</b>

VALENCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

