

TRABAJO FIN DE GRADO



**Plan de empresa para la creación de una Sociedad Limitada
dedicada a la exportación de productos gastronómicos
españoles situada en Valencia**

Por: José María Villanueva Arregui

Tutora: Dra. María Amparo Baviera Puig

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas
Universitat Politècnica de València**

Septiembre 2017, Valencia

*“Si no puedes hacer grandes cosas, haz pequeñas cosas
de una manera grandiosa”*

– Napoleon Hill (1883-1970)



EXPORTANTUR S.L.

Agradecimientos

El presente Trabajo de Fin de Grado es el resultado de cuatro años de preparación, estudio y trabajo. Aunque la formación académica ha sido indispensable para la consecución de este trabajo y empresa, no ha sido el pilar fundamental. Sin duda alguna, han sido las personas que he tenido el placer de conocer en la Universitat Politècnica de València las que han cultivado en mí un espíritu curioso, ambicioso y emprendedor que día a día me mueve en la búsqueda del conocimiento y la excelencia. Tanto profesores como compañeros han creado un caldo de cultivo en el aula que, con certeza, catapultará al éxito a muchos de los estudiantes que hemos tenido el privilegio de formar parte del Grado en Administración y Dirección de Empresas en esta fantástica universidad.

De forma especial, me gustaría dar las gracias a la Doctora Amparo Baviera Puig, tutora de este Trabajo de Fin de Grado. Su ayuda e implicación, venciendo a las dificultades derivadas de sus circunstancias personales, han sido esenciales. No ha sido sólo una tutela de unos meses sino que, desde que tuve el placer de ser su estudiante hace ya dos años, se volcó en mis proyectos y me proporcionó toda la ayuda posible para poder desarrollar mis sueños empresariales, pudiendo seguir un ejemplo fantástico de realización personal a través del trabajo entendido como servicio a la sociedad.

Además, me gustaría agradecer al Doctor Josep Domènech i de Soria y a la futura Doctora María Desamparados Blázquez Soriano haber contado con su ayuda, soporte y tutela durante una Beca de Colaboración con el Departamento de Economía y Ciencias Sociales: su interés en mi futuro éxito académico y profesional junto a su dedicación para transmitirme una formación diferenciadora a la que pocos estudiantes tienen el privilegio de acceder han sido un regalo muy especial para cerrar con cariño una etapa tan especial.

Muchísimas gracias a todos. Ha sido un verdadero honor compartir estos años con vosotros.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	10
1.1 – Resumen	10
1.2 – Objeto del TFG y asignaturas relacionadas	12
1.3 – Objetivos	15
2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
2.1 – Introducción	19
2.2 - Análisis del macroentorno (PESTLE)	20
2.3 - Análisis del microentorno (5 FORCES - Porter).....	33
2.4.- Análisis interno (DAFO y CAME)	35
2.5.- Epílogo	39
3.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.....	42
3.1 – Introducción	42
3.2 – Localización.....	42
3.3 – Distribución en planta	44
3.4 – Funcionamiento de la empresa.....	45
3.5.- Epílogo.....	56
4.- ANÁLISIS DEL MARKETING	59
4.1 – Introducción	59
4.2 – El mercado. Público objetivo. Propuesta de valor.	60
4.3 – Producto	68
4.4 – Distribución.....	71
4.5 – Comunicación.....	71
4.6 – Precio	75
4.7 – Epílogo	80
5.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RRHH.....	84
5.1- Introducción.....	84
5.2- Misión. Visión. Valores	84

5.3- Denominación social. Régimen jurídico. Objeto social. Duración de la sociedad.....	85
5.4- Capital social, participaciones y socios.....	86
5.5- Administración, representación y dirección de la sociedad.....	88
5.6- Organización y estructura.....	89
5.7- Epílogo.....	92
6.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	95
6.1 – Introducción.....	95
6.2 – Balance de situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.	95
6.3 – Análisis de la situación de liquidez.....	102
6.4 – Análisis de la situación de endeudamiento.	104
6.5 – Rentabilidad económica y financiera.	105
6.6 – Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos.....	108
6.7 – Epílogo	110
7.- CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXO I - HORIZONTE PESIMISTA	125
ANEXO II - HORIZONTE OPTIMISTA	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Asignaturas relacionadas por cursos.....	11
Tabla 2. Indicadores macroeconómicos de la economía francesa. Evolución y previsión.	25
Tabla 3. Productos principales ofrecidos por EXPORTANTUR S.L.....	69
Tabla 4. Previsión de ventas de EXPORTANTUR S.L. por productos.....	79
Tabla 5. Precios orientativos por productos.....	80
Tabla 6. Consejo de Administración de EXPORTANTUR S.L.s.....	88
Tabla 7. Directivos de EXPORTANTUR S.L.....	89
Tabla 8. Balance de situación inicial, EXPORTANTUR S.L.	98
Tabla 9. Balance de Situación previsional de EXPORTANTUR S.L., 2018-2020.....	99
Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional de EXPORTANTUR S.L., 2018-2020.....	101
Tabla 11. Ratios para el análisis de la liquidez.....	102
Tabla 12. Ratios para el análisis del endeudamiento	104
Tabla 13. Rentabilidad económica.....	106
Tabla 14. Rentabilidad financiera	107
Tabla 15. Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos, 2018-2019	108
Tabla 16. Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos, 2019-2020	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Presión fiscal como porcentaje del PIB en los países de la zona Euro	22
Figura 2. Evolución del saldo de la Balanza Comercial en España, 2005-2015	24
Figura 3. Evolución del tipo de referencia del Banco Central Europeo, 2000-2016.....	26
Figura 4. Gasto de las familias en protección medioambiental respecto a sus gastos totales por países de la zona Euro	31
Figura 5. El marco PESTLE	32
Figura 6. Microentorno de EXPORTANTUR S.	33
Figura 7. Matriz DAFO.	37
Figura 8. Matriz CAME.....	38
Figura 9. Domicilio social de EXPORTANTUR S.L.	43
Figura 10. Fachada del domicilio social de EXPORTANTUR S.L.	44
Figura 11. Mapa de densidad poblacional de Francia, 2006.....	48
Figura 12. Ruta estándar diseñada para EXPORTANTUR S.L.	49
Figura 13. Diseño página web y App EXPORTANTUR S.L.	52
Figura 14. Funcionamiento del sistema de gestión de pedidos de EXPORTANTUR S.L.....	53
Figura 15. Preferencias de los consumidores antes del experimento.....	64
Figura 16. Preferencias de los consumidores después del experimento	65
Figura 17. Modelo de Relación entre Precio, Calidad y Valor	67
Figura 18: Resultados de búsqueda “Acheter jambon espagnol”, Google.fr.....	74
Figura 19. Factores influyentes en el precio	76
Figura 20. Estructura organizativa de EXPORTANTUR S.L.	92

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 – Resumen

El fenómeno globalizador que ha tenido lugar a lo largo de las últimas décadas ha configurado un nuevo mundo marcado por un crecimiento exponencial de los intercambios económicos y culturales entre naciones. En este contexto, plantear aventuras comerciales se ha convertido en una tarea relativamente sencilla.

Por un lado, la creación de marcos como el espacio económico europeo ha sentado las bases para facilitar el comercio entre naciones gracias a la supresión de barreras como aranceles o aduanas, la creación de una moneda común o la unificación de estándares de calidad. Fuera de este marco, el establecimiento de tipos de cambio entre divisas, los tratados de libre comercio, la ausencia de proteccionismo y el acercamiento entre países de todas partes del mundo también ha contribuido a facilitar el comercio internacional.

Por otro lado, el acercamiento cultural producido a través de la expansión del turismo y el crecimiento de las comunicaciones con el auge de las TIC ha acrecentado el interés hacia otras culturas, facilitando el comercio de productos representativos de otras naciones.

En este marco, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) es plantear la creación de EXPORTANTUR S.L., una sociedad mercantil con el objetivo de comerciar con productos representativos de la gastronomía española en el espacio europeo. No obstante, en un primer lugar, la actividad quedará restringida a Francia por las condiciones favorables que este país presenta (cercanía, imagen del producto, etc.), como se explica posteriormente. Así pues, este trabajo queda restringido al estudio de la formación de la empresa y la

oportunidad que supone el mercado francés para, posteriormente, si la aventura comercial resulta exitosa, contemplar otros mercados.

A pesar de que no se trata de una actividad innovadora y la industria puede considerarse madura, a través del concepto de propuesta de valor y un sistema de operaciones basado en la optimización gracias a los avances en tecnología, se ofrecerá un producto “novedoso” que se adapta a las exigencias del mercado, como se desarrolla en este TFG.

Para poder analizar la situación actual, detectar oportunidades comerciales y configurar la sociedad como una empresa comercial adaptada a las exigencias del mercado, los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas han sido esenciales. La oportunidad de cursar un intercambio académico bajo el programa ERASMUS en Francia, además, ha sido fundamental para poder realizar un análisis más exhaustivo del mercado francés y alcanzar una visión completa.

En lo que sucede, el trabajo está estructurado de la siguiente forma. Primero, se presentarán las asignaturas que han servido para desarrollar este plan de empresa, especificando los conocimientos aplicados, y se concretarán los objetivos de este TFG. A continuación se presenta un análisis estratégico, analizando el macroentorno a través de un análisis PESTEL, el microentorno a través del modelo “5 Forces” de Porter y el análisis interno de la empresa a través de un análisis DAFO y CAME. Seguidamente, se realiza un análisis de las operaciones y procesos, detallando la actividad de la empresa y la forma en la que pretende llevarse a cabo, con todas las posibilidades existentes y sus repercusiones, especialmente en lo que se refiere a inventarios y logística. A continuación, se presenta un análisis de marketing, analizando la propuesta de valor y como se adapta a lo exigido por el mercado. Tras ello, se presenta un análisis de la organización y los recursos humanos, detallando la forma en que se constituye la sociedad y el régimen bajo el que opera, su estructura y equipo humano. Por último, se presenta el análisis económico-financiero con una propuesta de

Balance de Situación y Cuenta de pérdidas y ganancias y previsión de su evolución, así como un análisis de ratios y del Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos.

1.2 – Objeto del TFG y asignaturas relacionadas

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado es la creación de una empresa. Dicho objetivo supone la puesta en práctica de todos los conocimientos y capacidades adquiridos durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas cursado, así como la orientación recibida a través de otras experiencias (como la beca ERASMUS). A pesar de que todas las asignaturas han resultado útiles y relevantes para el desarrollo de este TFG y de la empresa en sí misma, han sido las siguientes asignaturas las que se han posicionado como imprescindibles (Tabla 1):

Tabla 1. Asignaturas relacionadas por cursos

1º Curso	2º Curso
<ul style="list-style-type: none"> - Derecho de la Empresa - Microeconomía I y II - Introducción a la Administración y Dirección de Empresas - Introducción a la Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Derecho laboral - Macroeconomía I y II - Estrategia y Diseño de las Organizaciones - Dirección de Producción y Operaciones
3º Curso	4º Curso
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Fiscal de la Empresa - Análisis y Consolidación Contable - Investigación Comercial - Dirección Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Recursos Humanos - Business Cases (ERASMUS) - Logistics (ERASMUS)

Fuente: Elaboración propia

Las asignaturas mencionadas anteriormente se han utilizado para la elaboración de las siguientes partes de este trabajo:

- **Análisis Estratégico:** es fundamental analizar el entorno en el que se va a operar para que una actividad empresarial pueda tener éxito, ajustándose a las necesidades del mercado. En este apartado se desarrolla el análisis del mercado en el que pretende realizar su actividad EXPORTANTUR S.L., a través de un análisis del macroentorno, el microentorno y de la situación interna de la empresa.

Para llevar a cabo dicho análisis, han resultado imprescindibles las asignaturas “Estrategia y Diseño de las Organizaciones” (fundamentalmente, para entender el concepto de ventaja competitiva, segmento estratégico y los análisis 5 Forces y PESTEL), “Investigación Comercial” (para profundizar en el análisis del macroentorno y el microentorno), “Business Cases” (cursada en el programa ERASMUS, para entender como otras compañías en sectores similares han logrado tener éxito en el mercado francés), “Derecho de la empresa” (entender el contexto legal), “Gestión fiscal de la empresa” (entender cómo la fiscalidad afecta a la empresa) y “Macroeconomía I y II” (para entender como los indicadores macroeconómicos pueden afectar al desarrollo de la actividad empresarial).

- **Análisis de Operaciones y Procesos:** es necesario analizar cómo la empresa crea valor y todos los procesos que forman parte del ejercicio de su actividad. En este apartado se expone qué realiza EXPORTANTUR S.L. y cómo ejerce su actividad.

Para desarrollar este análisis, han resultado especialmente útiles las asignaturas “Dirección de Producción y Operaciones” (para entender cuáles son las formas de operar que tienen las diferentes empresas y cómo se pueden optimizar), “Microeconomía I y II” (a partir del concepto de coste marginal e ingreso marginal es

posible entender y visualizar cuál puede ser la estructura de operaciones más adecuada) y “Logistics” (cursada en el programa ERASMUS, para entender cómo funcionan las cadenas de suministros y cómo podemos optimizarlas).

- **Análisis del Marketing:** una vez se ha analizado el mercado, es necesario profundizar en lo que el mercado demanda y qué se percibe como valioso para adecuar la propuesta de valor de la empresa a los requisitos de los consumidores. Diseñar una estrategia de productos, precios, distribución y comunicación es esencial para ofrecer valor y comunicarlo de forma adecuada.

En este apartado han resultado esenciales las asignaturas de “Investigación Comercial” (entender qué motiva a los consumidores y el potencial de un mercado) y “Dirección Comercial” (comprender el concepto de “valor” y diseñar estrategias de Marketing Mix).

- **Análisis de la Organización y los RRHH:** definir la estructura de la empresa y su cultura resulta fundamental. En este apartado se presenta la forma de constitución de la sociedad, sus integrantes, la estructura de la misma y los valores que configuran su cultura.

Para realizar este análisis se han utilizado, fundamentalmente, las asignaturas “Derecho mercantil” (legislación referente a la constitución de la sociedad), “Derecho laboral” (legislación referente a contratos labores y similares) y “Dirección de Recursos Humanos” (necesaria para entender la influencia de la cultura en la organización, las estructuras en la empresa, etc.).

- **Análisis Económico-financiero:** analizar la estructura económico-financiera de la sociedad y realizar unas previsiones adecuadas de la viabilidad de la empresa es absolutamente fundamental para decidir si la inversión resulta aceptable.

Para realizar este análisis se han utilizado, fundamentalmente, las asignaturas “Introducción a la Contabilidad” (conocimiento de las masas patrimoniales) , “Análisis y Consolidación Contable” (análisis de la estructura económico-financiera y rentabilidades a través del método de ratios) y “Gestión Fiscal de la Empresa” (tipos impositivos aplicables).

Además, es necesario mencionar que la realización de una Beca de Colaboración con el Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universidad Politécnica de Valencia ha resultado también muy útil en lo que se refiere a la adquisición de competencias relevantes en materia de investigación y redacción, así como en el uso de herramientas informáticas.

1.3 – Objetivos

El objeto principal de este TFG consiste en analizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a las exportaciones de productos propios de la gastronomía española a Francia y, posteriormente, a otros países de la zona euro. Para ello, se han concretado los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis en profundidad del entorno y del potencial comercial del mercado al que se pretende acceder.
- Diseñar una estructura para EXPORTANTUR S.L. y especificar la forma bajo la cuál se constituirá.
- Planificar las necesidades en materia de capital humano y económico de la sociedad.

- Realizar una previsión sobre las Cuentas Anuales de EXPORTANTUR S.L. y analizar su estructura económico-financiera.
- A partir de lo anterior, analizar la viabilidad de la empresa y decidir llevar a cabo la inversión.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 – Introducción

Realizar un análisis estratégico en profundidad es necesario a la hora de acometer o desarrollar cualquier actividad económica. Más aún en este caso en el que, como se desarrolla en las próximas páginas, el sector es relativamente complicado. Por ello, encontrar y alcanzar una ventaja competitiva será un factor fundamental que permitirá tener éxito en nuestra empresa.

Con el fin de conocer el sector en el que competimos y poder descubrir cuáles pueden ser dichas ventajas competitivas, desarrollaremos un análisis externo del sector y un análisis interno de nuestra propia compañía.

En primer lugar, se presenta un análisis del macroentorno (PESTLE). Posteriormente, se analiza el microentorno en el que se sitúa EXPORTANTUR S.L. (5 FORCES-Porter). Por último, se realiza un análisis DAFO-CAME.

Es necesario señalar la complejidad del mercado en el que se opera, puesto que, a pesar de que el consumidor final se encuentra en un mercado localizado, la actividad se va a ver afectada por las variables de dos mercados distintos: el francés, en primer lugar, y el español, en menor medida. Será a partir de estos análisis que se podrán obtener las conclusiones adecuadas respecto a la situación del mercado, las fuerzas que afectan a la empresa, los grupos de interés o “*stakeholders*” y las diferentes acciones a acometer para posicionar a EXPORTANTUR S.L. como un posible referente en el sector.

2.2 - Análisis del macroentorno (PESTLE)

Mediante la herramienta de análisis PESTLE, también conocido como PESTEL o PEST en función de los factores analizados (en este último se omiten los factores legales y medioambientales, que en este caso pueden tener un impacto notable y, por tanto, deben ser incluidos), se realizará un esbozo del macroentorno que afectará a la empresa. Este análisis permitirá conocer los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos/medioambientales que afectan a todas las empresas operando en el mismo territorio/sector. Esta información será de gran utilidad para definir, posteriormente, las tácticas y estrategias a seguir para aislar al máximo las variables del macroentorno y evitar, dado que no es posible influir en ellas directamente, que afecten a la empresa negativamente.

Político

Es necesario señalar, en primer lugar, que los mercados de los países en los que operamos (Francia, directamente al consumidor, y España, de cara a proveedores, logística, etc.) cuentan con sistemas políticos democráticos que favorecen el comercio intracomunitario y la libertad de empresa. Como se adelantó en la introducción, el amparo de la Unión Europea y las facilidades que proporcionan sus estructuras juegan un papel favorable en las actividades comerciales entre países de la Unión.

Parece indicado, no obstante, contemplar la existencia de un escenario negativo para la actividad ocasionado, fundamentalmente, por factores políticos: el ascenso del nacionalismo en determinados países europeos que, en el caso francés, se plasma en el auge del partido extremista conocido como “Front National”, dirigido por Marie le Pen. Analizando su programa, accesible en la web oficial del movimiento político, es posible descubrir una fuerte tendencia proteccionista que, previsiblemente, tomará medidas político-legales para penalizar

las importaciones y favorecer el sector primario autóctono. Así lo muestran expresiones literales extraídas de su programa, tales como “...l’agriculture est plus que jamais un secteur stratégique vital pour l’indépendance nationale...” (la agricultura es, más que nunca, un sector estratégico vital para la independencia nacional) o “la France a perdu toute maîtrise de sa politique agricole, puis de ses échanges de produits agro-alimentaires, au profit d’une Europe...” (Francia ha perdido todo el dominio de su política agraria, así como sus intercambios de productos agro-alimentarios, en beneficio de Europa) (Le Pen, 2017). Otras referencias negativas en su programa a la PAC¹ y al comercio entre estados europeos o con el exterior dan a entender la existencia de futuras penalizaciones que afectarían en gran medida a cualquier producto del sector agrícola y ganadero que no haya sido producido dentro de la frontera francesa. Por lo tanto, teniendo en cuenta el poder que este partido tiene actualmente en Francia y su resultado en las elecciones, que ha puesto en jaque a los partidos tradicionales, se debe tener en cuenta que existe un descontento generalizado y nacionalista por parte de una gran parte de la población en Francia.

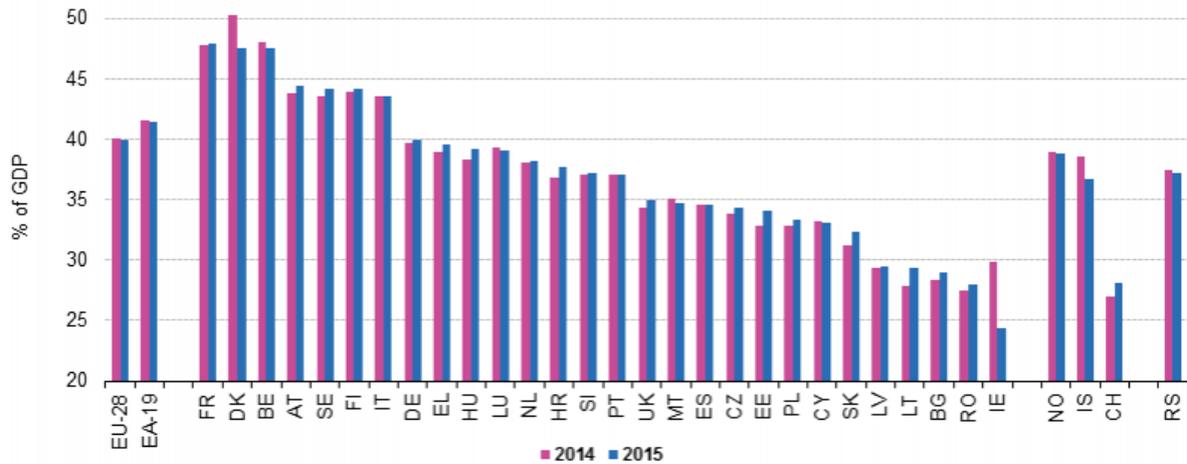
Por otro lado, si analizamos el sector en España, debemos señalar la existencia de instituciones como el ICEX (Instituto de Comercio Exterior) que asesoran y ayudan a aquellas empresas que pretenden acceder a mercados exteriores, proporcionan información y análisis de mercados y promocionan marcas y productos españoles en mercados internacionales.

Respecto a la presión fiscal existente en España (país donde residirá el domicilio social de la empresa constituida y, por lo tanto, donde se deberá tributar) es destacable que, comparado con el resto de países de la zona Euro, es relativamente baja, de un 34,6 %, mientras que la media europea es de un 41,4 % (de acuerdo con los últimos datos actualizados proporcionados por Eurostat, que corresponden a 2015). En la Figura 1 se puede comparar

¹ PAC: Política Agraria Comunitaria impulsada por la Unión Europea para desarrollar el sector primario en los países europeos, estimulando el desarrollo sostenible

la presión fiscal de diferentes países dentro de la zona Euro, donde España se encuentra en la mitad inferior:

Figura 1. Presión fiscal como porcentaje del PIB en los países de la zona Euro



Fuente: Eurostat (2016)

Así pues, parece apropiado desarrollar la actividad con domicilio social en España, con una presión fiscal más reducida fruto de una política fiscal que pretende incentivar la creación de nuevas empresas. Además, como se estudiará posteriormente en el análisis económico-financiero, la creación de nuevos tipos impositivos dentro del Impuesto de Sociedades benefician en gran medida a empresas de nueva creación y de dimensiones reducidas.

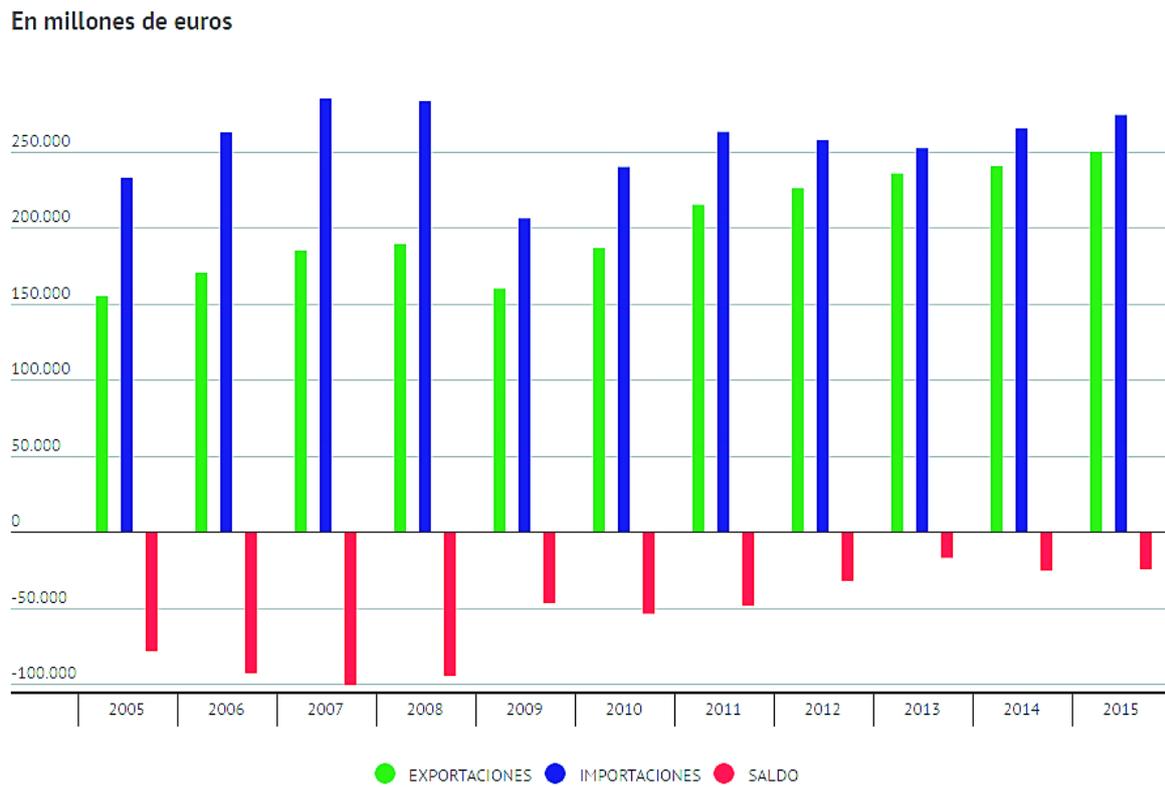
Económicos

Sin duda, hay múltiples factores económicos que afectan al mercado en el que nos disponemos a operar.

En primer lugar, se debe mencionar la crisis económica que ha devastado las economías mundiales durante los últimos años y que ha tenido un gran impacto sobre la economía española. Algunas razones, al margen de la conocida crisis inmobiliaria y el colapso financiero a partir de 2007, apuntan a problemas macroeconómicos como un saldo negativo creciente en la balanza comercial, en un país donde la demanda interna creció exponencialmente y se generó un déficit que se financió, fundamentalmente, con deuda externa y que generó un crecimiento potencial del PIB que no era sostenible (Jimeno & Santos, 2014).

Con el estallido de la crisis, el consiguiente descenso de la demanda interna ha provocado que las empresas busquen salida en las exportaciones, lo que se refleja en una tendencia creciente a partir de 2009 (entre 2008 y 2009 se produjo un fuerte revés para las exportaciones). A partir de 2010-2011, el volumen de exportaciones superó, en términos absolutos, a los niveles alcanzados en 2008, con una tendencia que se sigue manteniendo hasta el momento. Esto ha provocado que el saldo de la balanza comercial, a pesar de seguir siendo negativo, presente un déficit mucho menor al que presentaba en los años anteriores a la crisis (ICEX, 2016) tal y como podemos contemplar en la Figura 2:

Figura 2. Evolución del saldo de la Balanza Comercial en España, 2005-2015



Fuente: ICEX (2016)

En lo que respecta al mercado francés, por otro lado, se debe destacar que cuenta con una economía más sólida que la española, con un público estándar con un mayor poder adquisitivo y con un peso relativo de las importaciones bastante alto (32,5% del PIB como media de los últimos 5 años, de acuerdo con *MarketLine* y *Eurostat*). En la Tabla 2 se puede realizar un análisis rápido de la situación económica del país galo que, a grandes rasgos, parece sólida y adecuada para desarrollar actividades comerciales:

Tabla 2. Indicadores macroeconómicos de la economía francesa. Evolución y previsión.

	2013	2014	2015f	2016f	2017f	2018f	2019f
GDP, constant 2005 prices (\$ trillion)	2.36	2.37	2.39	2.43	2.46	2.51	2.55
GDP growth rate (%)	0.66	0.18	1.11	1.40	1.64	1.70	1.76
GDP, constant 2005 prices, per capita (\$)	36034.7	35948.6	36065.1	36064.0	36836.0	37301.3	37799.3
Inflation (%)	0.99	0.61	0.07	0.97	1.15	1.31	1.53
Exports, total as a percentage of GDP	29.7	30.0	29.9	29.9	29.8	29.5	29.2
Imports, total as a percentage of GDP	32.42	32.66	32.42	32.66	32.68	32.63	32.46
Mid-year population (million)	65.53	65.80	66.32	66.62	66.92	67.20	67.49
Unemployment rate (%)	10.02	10.08	10.19	10.11	9.99	9.41	9.22
Mobile penetration (per 100 people)	117.2	119.4	120.2	120.9	121.5	122.0	122.3

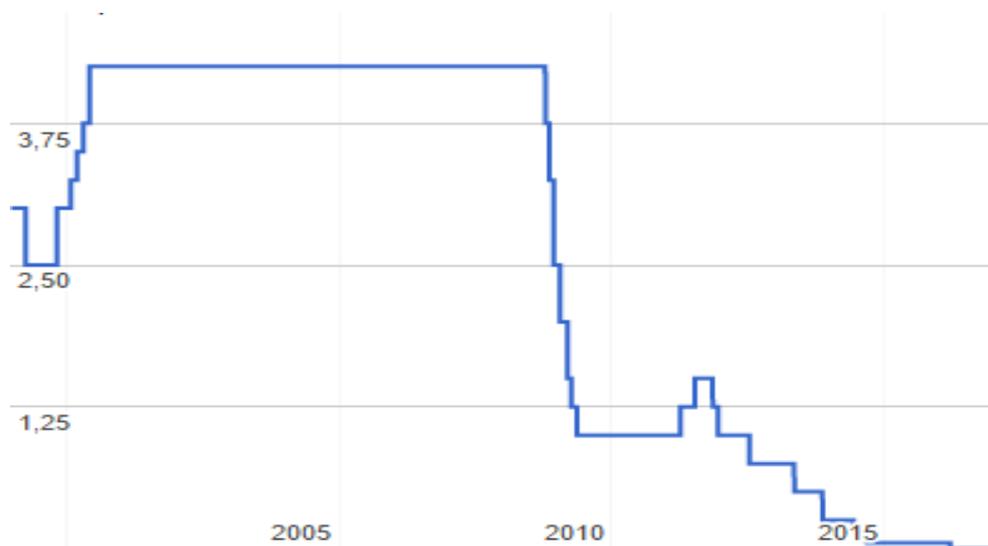
Fuente: MarketLine (2016)

Por otro lado, la fuerte crisis que experimentó el sector bancario puede suponer una ventaja a la hora de obtener financiación. Si bien es cierto que el número de préstamos y créditos concedidos a empresas antes de la crisis era mucho más alto debido a una mayor facilidad de acceso, los tipos de interés también lo eran: la facilidad de obtener financiación se debía a una gestión del riesgo deficiente que, como ya ha señalado la literatura existente hasta la fecha en múltiples ocasiones, fue una de las razones que nos llevó al estallido de la crisis financiera. Esta demanda tan alta de financiación generaba un aumento de los tipos de interés hasta niveles bastante elevados que encarecieron la financiación ajena.

Actualmente, los tipos de interés se encuentran en mínimos históricos y, si bien es cierto que las inversiones financieras en activos de poco riesgo (depósitos y valores de renta fija) no son aconsejables dada la escasa rentabilidad, parece que nos encontramos en un momento

adecuado para recurrir a financiación ajena dentro de la zona Euro, como muestra la Figura 3:

Figura 3. Evolución del tipo de referencia del Banco Central Europeo, 2000-2016



Fuente: *Expansión* (2017)

No se debe olvidar la existencia de una moneda común y la ausencia de aduanas y aranceles que, a priori, beneficiarán a cualquier actividad que pretenda operar en el mercado francés desde otros países en la órbita europea.

Sociales

Analizando los factores sociales que forman parte del macroentorno del mercado francés, nos encontramos con una situación que puede estimular y favorecer actividades como la nuestra.

En primer lugar, el mercado francés es un mercado en el que la confluencia de culturas es una realidad que va en aumento y que se plasma en el día a día del consumidor medio

francés, adquiriendo cada vez mayor conocimiento sobre productos de múltiples orígenes que, día a día, gozan de mayor aceptación.

En lo que se refiere a gastronomía, este fenómeno cultural se puede apreciar de varias formas. Antes de analizar este hecho, es necesario remarcar la importancia que tiene la gastronomía en Francia: se trata de una parte fundamental de la identidad francesa, una pieza clave en el reconocimiento de su cultura e historia, convirtiéndose en una referencia mundial con una tradición que arrastra desde la Edad Media (Pitte, 2002).

Al igual que en otros países europeos, la existencia de multitud de productos provenientes de todas partes del mundo (siempre y cuando cumplan ciertos estándares de calidad) es visible tanto en superficies de *retailing* (supermercados, hipermercados, tiendas de consumibles, etc.) como en la creciente presencia de restaurantes con una base gastronómica distinta a la francesa. No obstante, en un país donde la tradición gastronómica tiene un impacto tan significativo en la identidad nacional, la democratización gastronómica y el cambio en las tendencias por parte de los consumidores (Barrère, Bonard y Chossat, 2010) supone un gran aliciente para cualquier actividad relacionada. Jean-Robert Pitte (2002) explicó la *nouvelle cuisine* como la fusión entre la gastronomía tradicional francesa y las diferentes culturas gastronómicas que aparecen en Francia a mediados del siglo XX, donde se importan sabores y métodos de todo el mundo y se juntan en la tendencia gastronómica que ha dominado la esfera culinaria durante años. Se señala, a modo de ejemplo, como la presentación está totalmente influida por el minimalismo japonés y el contraste.

Dadas las características del mercado francés y de los productos objeto de exportación, parece adecuado señalar la importancia que tienen las AOC “Appellation d’ Origine Controlée”, el equivalente a las “Denominaciones de Origen Protegidas” en el caso español o “Protected Designation of Origin” en el europeo. Así, tal y como puntualizaron Gazquez, Martínez y Bárrales en su investigación sobre las indicaciones de origen en el caso de productos

agroalimentarios (2008), las denominaciones de origen constituyen una estrategia de diferenciación ampliamente utilizada en el sector agroalimentario. Además, en el trabajo de estos mismos autores se señala como, en el caso del jamón español bajo denominaciones de origen, la demanda externa ha aumentado considerablemente gracias a este sello de calidad.

Aterrizando en el caso francés, dos experimentos llevados a cabo por Merle, Fournier y Werle (2016) con 632 sujetos demostraron como muchos productos agroalimentarios eran percibidos como más saludables, con mayores estándares de calidad y más respetuosos con el medio ambiente cuando dichos productos se encontraban bajo alguna denominación de origen protegida.

Así pues, teniendo en cuenta la naturaleza de los productos que serán objeto de exportación por la empresa explicada en este proyecto, parece indicado utilizar estrategias de diferenciación mediante los sellos de las denominaciones de origen protegidas.

Aunque la situación parece favorable, no se debe despreciar la existencia de tendencias proteccionistas y contrarias al libre comercio de productos extranjeros que puedan perjudicar a los productores franceses. Así, a lo largo de los últimos años, no han sido pocos los incidentes entre España y Francia a raíz del sabotaje de exportaciones de productos españoles a través del territorio francés, donde los camiones que transportaban dichos productos eran asaltados y la mercancía se destruía. Lejos de acabar, los incidentes siguen produciéndose, con el último registrado el 18/01/2017, cuando la embajada española puso una queja formal tras ataques a camiones españoles que transportaban vino y zumos. Posiblemente, tal y como se ha comentado en lo que respecta a los factores políticos, la inestabilidad actual y el auge de la derecha nacionalista francesa puede provocar que estos sucesos vayan en aumento.

Por último, parece apropiado resaltar la existencia de un crecimiento constante por la preocupación en materia dietética de la mayoría de la población en todos los países desarrollados. Los productos que encajen con los nuevos estándares de calidad nutricional y atributos exigidos por los consumidores (menor cantidad de azúcares refinados, grasas saturadas y otros macronutrientes considerados como perjudiciales para la salud) gozarán de una visión más positiva.

Podemos señalar, por lo tanto, que la sociedad francesa se muestra abierta a la entrada de productos gastronómicos y tendencias culinarias propias de otros países, aunque existen ciertos factores que pueden perjudicar ocasionalmente el comercio en este sector.

Legales

En lo que respecta a los factores legales se debe señalar, en primer lugar, la existencia de un marco europeo común que elimina aranceles y tasas sobre la importación/exportación entre los países bajo la órbita de la UE, lo que resulta muy favorable.

Existe legislación específica respecto al transporte de alimentos y/o similares que es necesario mencionar, tanto a nivel nacional como a nivel comunitario. A nivel comunitario (aplicable a todos los países de la Unión Europea) se encuentra el Reglamento 37/2005 de la Comisión, de 12 de enero de 2005, relativo al control de las temperaturas en los medios de transporte y los locales de depósito y almacenamiento de alimentos ultracongelados destinados al consumo humano. A nivel nacional, encontramos el Capítulo V ("Conservación de alimentos") del Código Alimentario Español, aprobado por el Real Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre, así como el Real Decreto 1109/1991, de 12 de julio por el que se aprueba la Norma General relativa a los alimentos ultracongelados destinados a la alimentación humana (modificado en 1993 y en 1995). En todas las normas se fijan unos estándares que pretenden asegurar que la conservación, el almacenamiento y el transporte de los alimentos

no supone, en ninguna de las etapas, un perjuicio para la calidad de los mismos y siguen siendo aptos para el consumo humano.

Asimismo, parece recomendable señalar la existencia de las denominaciones de origen protegidas (en el caso francés “Appellation d’ Origine Controlée”), cuyo uso y alcance en España y en Francia se ha extendido hasta convertirse en un símbolo de calidad y excelencia protegido por leyes nacionales (LDOIGPANS 6/2015, de 12 de mayo) y legislación a nivel europeo (R (UE) nº1151/2012 de la Comisión, de 21 de noviembre de 2012) que protege contra imitaciones o mal uso de la denominación bajo los sellos de “Protected Designation of Origin” (PDO) y “Protected Geographical Indication” (PGI)

Por último, se debe señalar que, de forma general, tanto España como Francia poseen marcos legislativos que amparan los derechos de propiedad privada y libertad de empresa dentro de una economía de mercado, aunque subordinados al interés general de la sociedad.

Tecnológicos

En lo que respecta a los factores tecnológicos, sin duda alguna se debe hacer énfasis en lo referente a la logística y los avances en transporte.

La red de infraestructuras que conecta Francia y España está en muy buenas condiciones, especialmente en lo que se refiere al transporte por carretera, que conecta en menos de 24h todas las capitales importantes de ambos países a través de autopistas de alta capacidad. Como se comentará posteriormente, este será el medio de transporte a elegir en la práctica totalidad de los casos por EXPORTANTUR S.L.

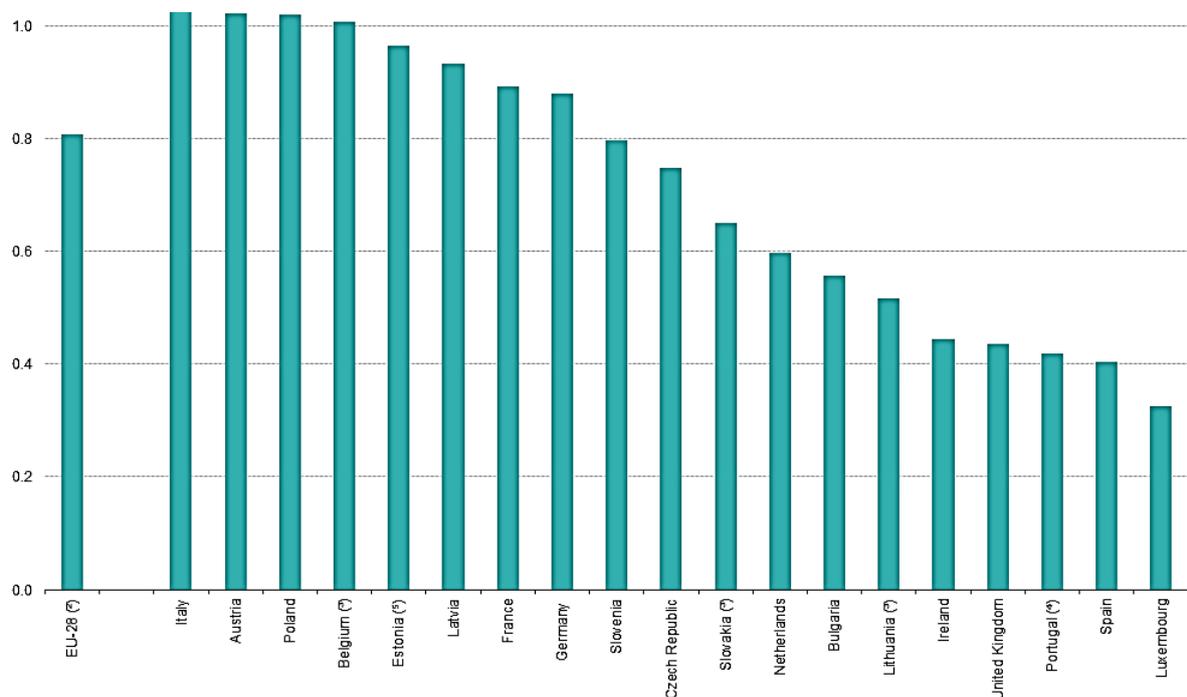
Asimismo, gracias al auge de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se han producido grandes avances en el desarrollo de programas y aplicaciones en gestión de

stocks y pedidos que simplifican los procesos de compras, gestión de inventarios y ventas, con la correspondiente contabilización automática de las unidades afectadas en cada operación y de los flujos de efectivo derivados, así como en la gestión de rutas que permiten optimizar los tiempos y las estructuras de costes.

Medioambientales

En lo que respecta a los factores medioambientales, es necesario destacar que el entorno en el que se pretende operar cuenta con una sociedad se encuentra altamente sensibilizada con el medioambiente. La Figura 4 muestra el gasto en la zona Euro de las familias en protección del medioambiente respecto a sus gastos totales durante 2015. En ella, podemos ver que Francia ocupa el séptimo lugar, por encima de la media europea:

Figura 4. Gasto de las familias en protección medioambiental respecto a sus gastos totales por países de la zona Euro



Fuente: Eurostat (2017)

Debido a ello, parece indicado aportar al mercado productos que se adecúen a una propuesta de valor sensibilizada con el medioambiente, como puede ser el caso concreto del jamón de bellota (elaborado artesanalmente a partir de animales criados a base de alimentos completamente naturales y en condiciones óptimas, sin hacinamientos ni maltratos). Además, una producción respetuosa con el medioambiente con un impacto mínimo en la huella de carbono, como la ganadería y agricultura tradicional española, tendrá una mayor aceptación en un mercado tan sensibilizado con el medioambiente.

A partir de lo expuesto, podemos configurar el marco PESTLE de este mercado (Figura 5):

Figura 5. El marco PESTLE

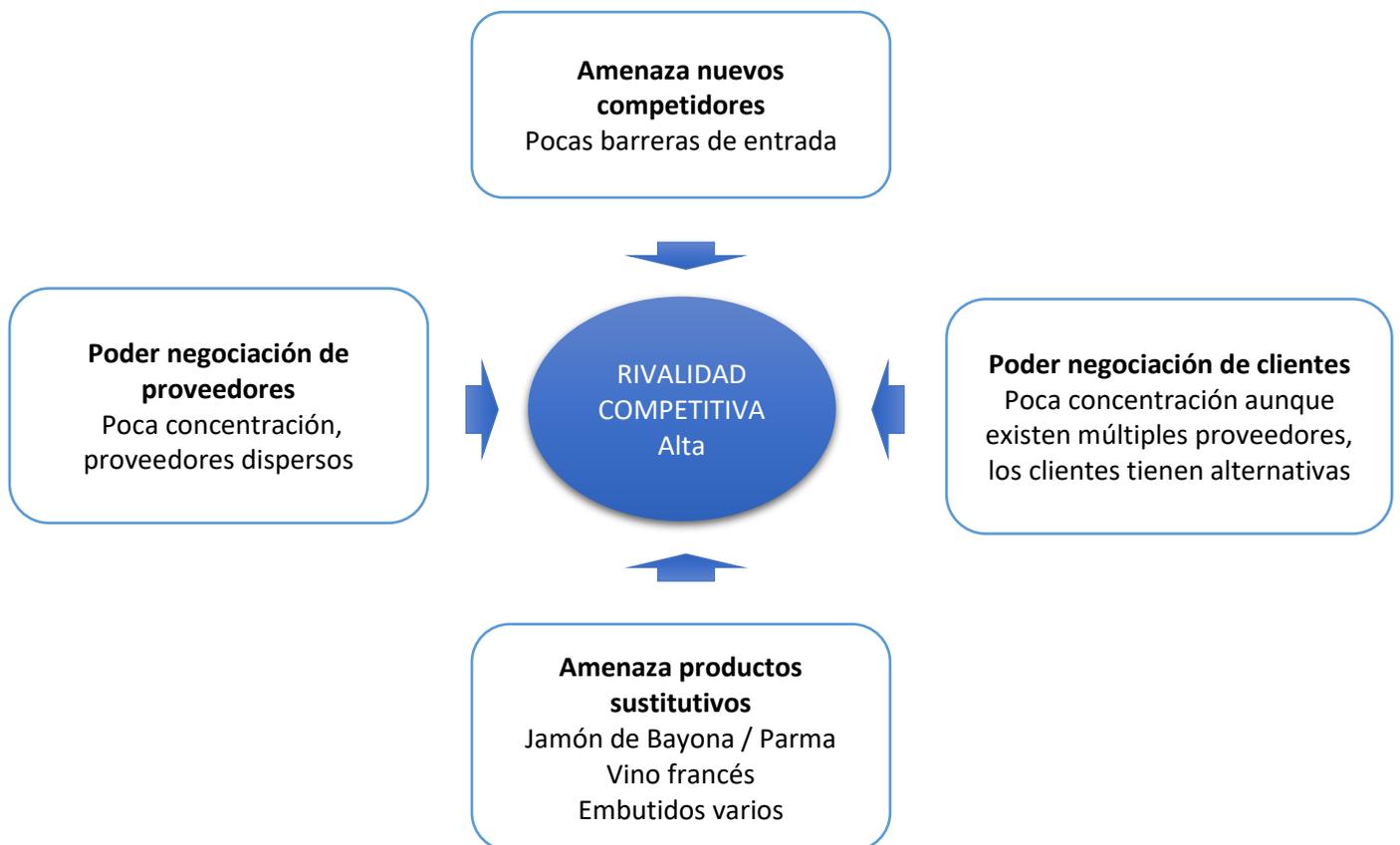


Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar (1967).

2.3 - Análisis del microentorno (5 FORCES - Porter)

A través del modelo propuesto por Porter (1979) es posible analizar la naturaleza y grado de competición presente en la industria, que radica en cinco fuerzas: la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los suministradores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad existente entre las empresas ya presentes en la industria.

Figura 6. Microentorno de EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

- **Amenaza de nuevos competidores**

Sin duda alguna, la amenaza de nuevos competidores es una de las fuerzas que más pueden preocupar a las empresas del sector. La facilidad para operar dentro de la Unión Europea, la inexistencia de aranceles y aduanas y la unificación de criterios en materia de exigencias sanitarias y de calidad de productos agroalimentarios, así como la cercanía existente entre ambos países y los pocos requisitos legales, hace que prácticamente cualquier empresa que lo desee pueda dedicarse, tanto en actividad principal como en actividad secundaria, a la importación/exportación de productos agroalimentarios (jamón, embutidos, vino, etc.) entre ambos países.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Dada la escasa concentración de los proveedores, formados por secaderos, ganaderías y bodegas situados por toda España, su poder de negociación es muy limitado. Especialmente en lo que se refiere a productos como el jamón y sus derivados, los proveedores parecen dispuestos a ceder fácilmente a cambio dar salida a la mayor parte de su producción, más aún si se trata de crear una imagen fuera de los mercados locales.

- **Poder de negociación de los clientes**

En principio, los clientes se identifican con bares, restaurantes y tiendas especializadas situadas en Francia. Se trata, por lo tanto, de pequeños clientes con un poder de negociación, en teoría, reducido. Además, las dificultades que presentan en abastecimiento de este tipo de productos hacen que su poder de negociación se vea todavía más mermado. No obstante, la multitud de competidores que existen ofrecen múltiples alternativas respecto a EXPORTANTUR S.L. por lo que el poder de negociación de los clientes es más alto de lo que pudiera parecer.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La amenaza de productos sustitutivos es elevada. Los productos considerados como sustitutivos para los productos que EXPORTANTUR S.L. pretende ofrecer presentan una gran aceptación en el mercado al que pretendemos acceder. No obstante, uno de los objetivos de esta empresa es crear una imagen comercial diferenciadora que posicione nuestros productos como una referencia y, si se atiende al análisis realizado a lo largo de todo este trabajo, no se trata de una tarea excesivamente complicada.

- **Rivalidad competitiva**

La industria analizada presenta una rivalidad competitiva alta debido a la madurez del sector (poca innovación, empresas asentadas, etc.), a la cantidad de productos sustitutivos y a las pocas barreras de entrada existentes. No obstante, aunque la situación pueda parecer desalentadora, los productos que ofrecemos tienen una fuerza disruptiva que radica en la imagen comercial presentada y que puede convertirse en una ventaja competitiva que posicione a nuestra empresa como un referente en el sector.

2.4.- Análisis interno (DAFO y CAME)

Resulta fundamental realizar un análisis interno de la empresa para entender cuáles son las posibilidades de desarrollo que ésta tiene dentro de un entorno concreto, previamente analizado. Así, a través de un análisis de sus fortalezas y debilidades, inherentes a la misma empresa, así como de las oportunidades y las amenazas existentes en el mercado, se puede desarrollar una estrategia adecuada que permita alcanzar el éxito, conociendo las oportunidades que explotar, los puntos fuertes que mantener, las debilidades que corregir y las amenazas que afrontar.

Básicamente, las debilidades de EXPORTANTUR S.L. vienen dadas por la inexperiencia de los socios, que puede suponer un problema a la hora de lidiar con amenazas internas y externas, y por el poco capital de la empresa, ya que se trata de una microempresa. Las amenazas radican en la existencia de competidores ya consolidados en el mercado francés con infraestructuras desarrolladas y en las tendencias xenofóbicas debidas al ascenso del nacionalismo y el proteccionismo que se han plasmado en el sabotaje de rutas logísticas enlazando Francia y España.

Por otro lado las fortalezas de EXPORTANTUR S.L. permiten apuntar a una posible ventaja competitiva, ofreciendo productos demandados a precios reducidos gracias a la aplicación de una innovación tecnológica. Además, la plurinacionalidad de los socios y los contactos ya existentes en el mercado francés pueden resultar de utilidad. Por último, las oportunidades radican en el potencial de crecimiento que tiene el mercado francés, cuyo volumen de importaciones en este sector es considerable, en el descontento del público objetivo con los proveedores existentes y en el creciente interés por la gastronomía española. En la Figura 7 se propone el análisis DAFO de EXPORTANTUR S.L.

Figura 7. Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Inexperiencia</p> <p>Empresa de reducida dimensión, recursos muy limitados</p> <p>Poder de negociación reducido</p>	<p>Ascenso nacionalismo y proteccionismo, sabotaje de rutas extranjeras</p> <p>Competidores consolidados con infraestructuras en Francia</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Productos muy demandados a precios más bajos que los competidores</p> <p>Sistema novedoso de gestión de pedidos que reduce costes en dinero y tiempo</p> <p>Plurinacionalidad de los socios</p> <p>Contactos ya establecidos en el mercado francés</p>	<p>Mercado en expansión</p> <p>Clientes potenciales descontentos con los proveedores actuales</p> <p>Interés por la gastronomía española</p>

Fuente: Elaboración propia

Dada la situación expuesta, EXPORTANTUR S.L. seguirá una estrategia inicial agresiva, focalizándose en explotar las oportunidades existentes.

EXPORTANTUR S.L. tiene la posibilidad de explotar con fuerza las oportunidades existentes en el mercado en expansión y captar una cuota de mercado significativa. Gracias a sus fortalezas, que debe mantener para que la estrategia funcione como es debido, la empresa es capaz de aumentar significativamente su cuota de mercado y, además, establecer relaciones satisfactorias con sus clientes a largo plazo que consolidarán su posición en el mercado francés.

Gracias a esta estrategia, los problemas que la empresa debe corregir quedarán solventados: conforme las ventas de EXPORTANTUR S.L. aumenten y mayor sea su cuota de mercado, la empresa se asentará en mayor medida y ampliará sus recursos y su poder de negociación. De este modo, podrá afrontar las amenazas existentes en el mercado francés con mayor seguridad y podrá seguir creciendo.

En la Figura 8 se propone la matriz CAME con las debilidades a corregir, las amenazas que afrontar, las fortalezas que mantener y las oportunidades que explotar

Figura 8. Matriz CAME

CORREGIR	AFRONTAR
<p>Pocos recursos y capital reducido</p> <p>Empresa no asentada en el mercado</p> <p>Poco poder de negociación</p>	<p>Existencia de competidores consolidados</p> <p>Posibles hostilidades con productores franceses</p>
MANTENER	EXPLOTAR
<p>Precios sostenibles</p> <p>Productos de alta calidad</p> <p>Red de contactos internacional</p> <p>Sistema informático diferenciador</p>	<p>Oportunidades comerciales en un mercado en expansión</p> <p>Numerosos clientes potenciales dispuestos a cambiar de proveedor</p>

Fuente: Elaboración propia

2.5.- Epílogo

Tras realizar el análisis estratégico y conocer el entorno en el que EXPORTANTUR S.L. pretende desarrollar su actividad, es posible concluir que el mercado francés presenta unas condiciones óptimas para exportar productos gastronómicos como los que pretende comercializar EXPORTANTUR S.L. : el alto poder adquisitivo, las previsiones favorables en lo que respecta a crecimiento de PIB y consumo, el interés por otras culturas, el peso que tiene la industria gastronómica en la economía gala, la facilidad de transporte debido a las infraestructuras existentes y las pocas barreras existentes entre ambos países conforman un marco apropiado para el comienzo de la actividad de EXPORTANTUR S.L.

Asimismo, el análisis de otras variables que intervienen en la actividad de la empresa, como la fragmentación de los proveedores, el escaso poder de negociación de los clientes y la poca especialización de los competidores que ofrecen precios abusivos con un modelo de negocio anticuado contribuyen a crear un entorno adecuado para que EXPORTANTUR S.L. pueda tener éxito y penetrar en el mercado francés rápidamente. A pesar del poco capital con el que cuenta la sociedad y sus dimensiones reducidas, es posible que adquiera una ventaja competitiva basada en la innovación, como se analizará en los siguientes apartados, lo que le permitiría posicionarse como líder en el mercado francés en un intervalo de tiempo relativamente corto.

Desde el punto de vista estratégico, por tanto, las circunstancias son favorables para que EXPORTANTUR S.L. tenga éxito en su empresa.

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS

3.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS

3.1 – Introducción

El estudio del conjunto de operaciones y procesos que lleva a cabo la empresa durante el desarrollo de su actividad es esencial. Es a través de estas actividades que la empresa crea y/o transforma y/o distribuye los productos o servicios que ofrece a sus clientes, aportando el valor deseado.

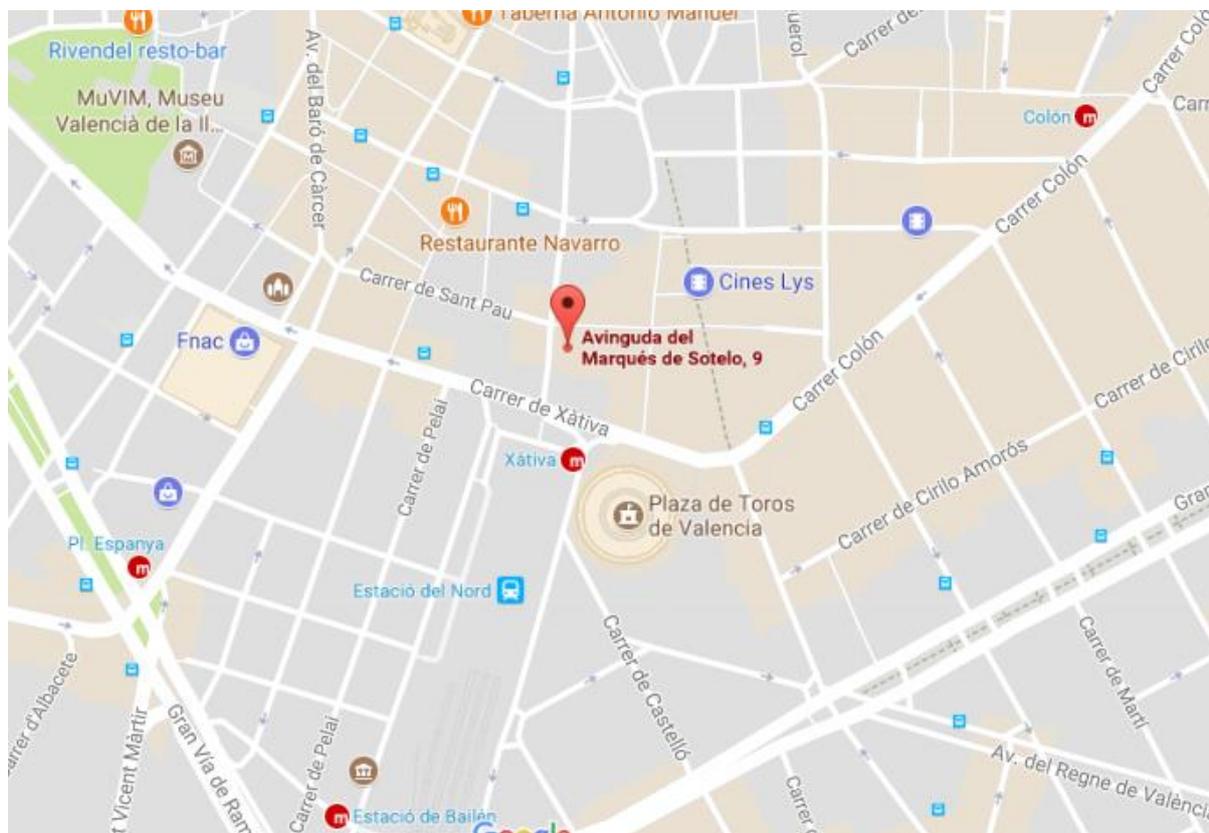
En el caso de EXPORTANTUR S.L., estas actividades se centran en la distribución. La función de la empresa no es crear productos nuevos o transformar otros productos, sino ofrecer productos ya existentes dotándolos de las utilidades de tiempo y espacio, así como contribuir en la medida de lo posible en actividades de comunicación para aumentar el valor percibido por el cliente final.

3.2 – Localización

La sociedad se constituye con domicilio social en la avenida Marqués de Sotelo, nº 9 de Valencia (46002), en España (Figura 9). El local cuenta con una superficie de 80 m².

La elección de dicha localización responde, fundamentalmente, a que el local es propiedad de la familia de uno de los socios, por lo que la sociedad contará con condiciones ventajosas para su arrendamiento, abonando un alquiler de 800 euros al mes incluyendo suministros. Dada su situación, dentro del centro de la ciudad, a escasos metros de la estación de trenes y de varios accesos a metro y autobús, con cercanía a todo tipo de entidades financieras, oficinas públicas, despachos de abogados, gestorías y otros tipos de servicios complementarios, parece indicado escoger este domicilio social bajo estas condiciones.

Figura 9. Domicilio social de EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Google Maps (2017)

Se trata de una oficina separada de la vivienda principal, dentro del mismo piso. Ya está acondicionada y, al margen de la compra de los equipos informáticos necesarios para el desarrollo de la actividad, no será necesario realizar ningún otro desembolso, como podemos ver en las cuentas anuales de la sociedad presentadas en el apartado “Análisis Económico y Financiero”. En la Figura 10 se presenta la imagen de la fachada del edificio donde se desarrollaría la actividad:

Figura 10. Fachada del domicilio social de EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Elaboración propia

Al margen de la idoneidad de la localización debida a la proximidad de otros servicios complementarios y cercanía a todo tipo de transportes, no cabe duda que la situación céntrica de la oficina, a escasos metros del Ayuntamiento de Valencia, junto al aspecto señorial del edificio, proyectan una imagen positiva de la empresa.

3.3 – Distribución en planta

Las tareas que se llevarán a cabo en la oficina serán puramente administrativas. Por ello, la distribución planteada responde al aprovechamiento del espacio con el objetivo de crear un lugar agradable donde poder desarrollar la actividad de EXPORTANTUR S.L. de forma

óptima, dado el gran impacto que el lugar de trabajo tiene en la productividad de los trabajadores (Roelofsen, 2002; Leblebici, 2012). Asimismo, la oficina debe proyectar una imagen de acogida para visitas de clientes y proveedores o cualquier agente económico que pueda aportar un beneficio potencial a EXPORTANTUR S.L.

Básicamente, la oficina se divide en cuatro espacios, tres de los cuáles se encuentran separados por paredes de cristal opaco e insonorizado con una puerta de acceso. Cada uno de estos espacios funcionará como despacho de cada uno de los socios de EXPORTANTUR S.L. y sede de departamento para que, en caso de ampliación de plantilla, los futuros empleados se agrupen en estas áreas. El espacio sobrante no separado es una sala que da acceso a la oficina desde el rellano de la vivienda y hace las veces de recibidor.

La decoración ya establecida, sencilla y minimalista, junto a un hilo musical tenue con listas de reproducción que estimulen la concentración y el desempeño, contribuirán a crear el espacio de trabajo idóneo para EXPORTANTUR S.L.

3.4 – Funcionamiento de la empresa

3.4.1 – Descripción general

Antes de profundizar en cada etapa del proceso productivo de la empresa parece apropiado aportar una visión general del mismo.

Fundamentalmente, el proceso productivo de esta empresa aporta las utilidades de tiempo y lugar. La logística, por tanto, se convierte en un área fundamental que debe ser planteada correctamente para asegurar el éxito de EXPORTANTUR S.L. La optimización en cada una de las operaciones en las que interviene la empresa, dada la naturaleza de la actividad, es

esencial para obtener una ventaja competitiva que permita obtener una posición ventajosa en esta industria. Para ello la empresa contará con un sistema informático compuesto por una aplicación con diferentes versiones (en función del usuario) y una base de datos constantemente actualizada cuyo funcionamiento explicaremos posteriormente. Mediante este sistema autónomo se pretende:

- Agrupar los pedidos de los clientes y ofrecer soluciones óptimas, minimizando los costes de pedidos y los tiempos de entrega.
- Evitar el proceso de almacenamiento, eliminando los costes asociados a inventarios y reduciendo también los plazos de entrega.

Se busca, por tanto, renovar una actividad tradicional a través de la innovación, optimizando los procesos de realización de pedido, compras, almacenamiento, distribución y venta, reduciendo así costes y plazos.

A continuación se analizan todas las operaciones que forman parte del ciclo de la empresa, así como el funcionamiento del sistema informático.

3.4.2 – Selección de proveedores

En primer lugar, es necesario disponer de proveedores que permitan a la empresa exportar sus productos. Lejos de restringirse a unos pocos, EXPORTANTUR S.L. pretende abarcar secaderos, bodegas, cooperativas y empresas dedicadas a la producción de jamones, embutidos representativos, vinos, etc. de todas partes de España. Parte del trabajo de los integrantes de la empresa consiste en encontrar a dichos proveedores, contactar con ellos y establecer acuerdos comerciales para poder ofrecer sus productos a los clientes.

Todos los proveedores con los que se han establecido acuerdos de colaboración se encuentran en una base de datos, previamente elaborada. En ella aparecen los productos ofertados por cada uno, los precios (incluyendo descuentos negociados por cantidades), las cuentas donde abonar los pedidos realizados y el coste estimado de envío elaborado automáticamente a partir del histórico de envíos a Francia con los transportistas seleccionados con el fin de actualizar los precios de los productos, en caso de que sea necesario.

Los proveedores de jamones se encuentran situados, fundamentalmente, en Cáceres y (secaderos que ofrecen D.O.P Dehesa de Extremadura, Guijuelo y otros serranos de calidad), Córdoba (D.O.P Los Pedroches), Granada (I.G.P Trevélez) y Teruel (D.O.P Teruel). En lo que respecta a vinos los proveedores se encuentran situados en la Rioja, el norte de Castilla y León y el oeste de la Comunidad Valenciana. Por último, para embutidos varios, los proveedores se encuentran por todo el territorio de Castilla y León. En total EXPORTANTUR S.L. ha establecido contacto con 23 proveedores potenciales, cada uno con carteras de productos diferentes.

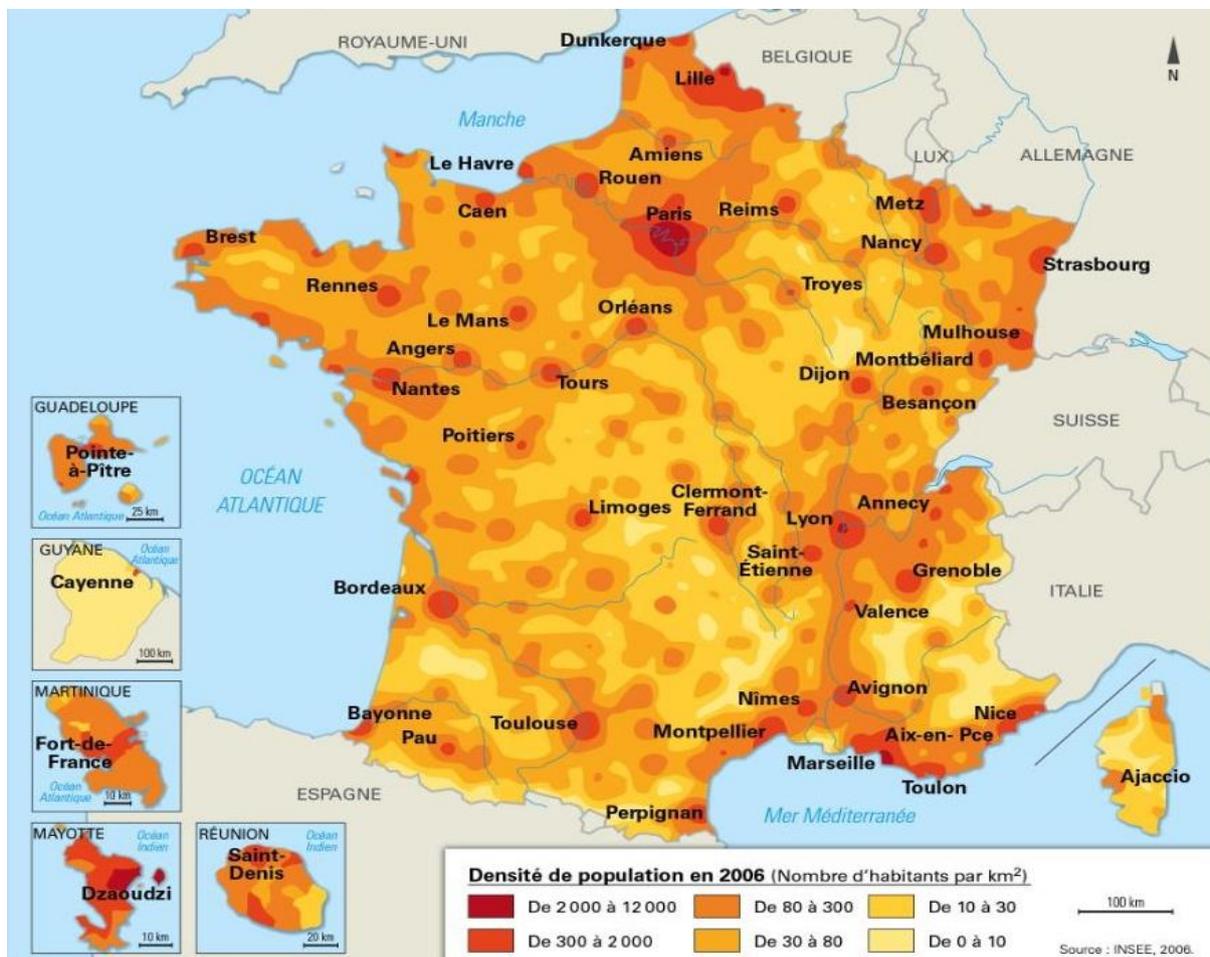
Con carácter mensual, la base de datos se actualiza con los proveedores ordenados de acuerdo con criterios de calidad del producto, precio, coste de envío y confianza. A través de la aplicación, estos criterios se reflejarán en el orden en que aparecen los productos y las recomendaciones a los clientes.

3.4.3 – Red de distribución

La distribución es, sin duda, fundamental para el correcto desempeño de la actividad de importaciones y/o exportaciones. Crear rutas óptimas que conecten los principales núcleos urbanos y las zonas con mayor densidad de población contribuirá positivamente al impacto

de los productos, alcanzando a un número mayor de clientes potenciales. En la Figura 11 podemos observar la densidad de población por zonas en el país galo:

Figura 11. Mapa de densidad poblacional de Francia

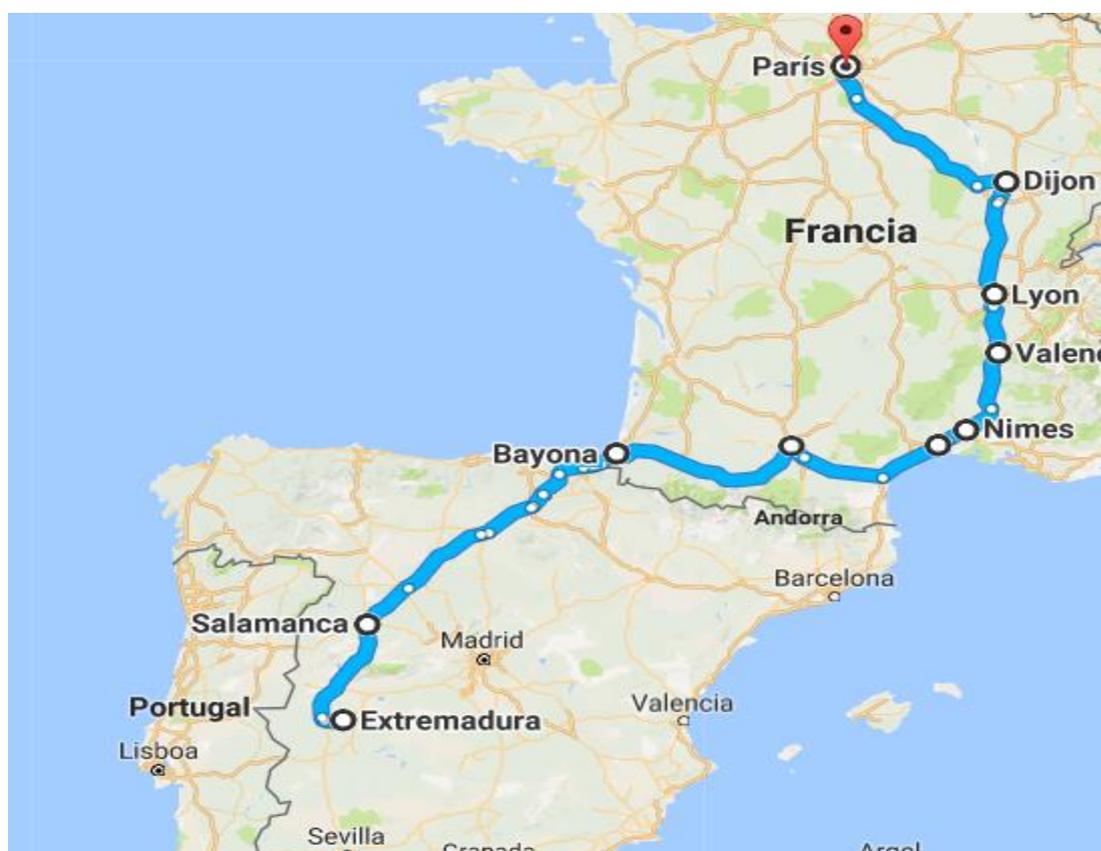


Fuente: Cliokey (2006)

Asimismo, parece lógico buscar rutas logísticas que presenten condiciones óptimas para el transporte terrestre. Las infraestructuras que conectan Francia y España se encuentran en muy buen estado, con una gran red de autopistas que permiten alcanzar cualquier punto de Francia en menos de un día desde la frontera. Además, como podemos observar en la figura anterior, los núcleos urbanos más poblados se encuentran conectados entre sí por autopistas

(A9, A7, A6 e incorporaciones). Es lógico, por tanto, encontrar como ruta óptima la siguiente (Figura 12).

Figura 12. Ruta estándar diseñada para EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps (2017)

Con una longitud aproximada de 2100 km (menos de 24h), esta ruta cubre, desde el punto más alejado en el que tenemos proveedores (Extremadura) hasta la ciudad más lejana con clientes potenciales (París). Durante la ruta se encuentran la mayoría de nuestros proveedores (núcleos urbanos y zonas rurales de Extremadura, Castilla y León, La Rioja, Navarra y País Vasco) y numerosas ciudades francesas con demanda de productos como los que EXPORTANTUR S.L. exporta, tales como Bayona, Toulouse, Montpellier, Nimes, Lyon, Dijon, París, etc. Asimismo, otras ciudades importantes como Marsella o Avignon se

encuentran a escasos minutos de la ruta principal. Para otros productos que tienen origen en Andalucía (Granada) y Aragón (Teruel), se plantea una ruta diferente desde el este, por la AP-7.

En lo que se refiere al transporte, no resulta viable contar con una red de transporte propia, al menos durante los primeros ejercicios de EXPORTANTUR S.L. No obstante, en función de cómo se desarrolle el mercado europeo y de la presencia que alcance en Francia, la empresa pretende expandirse al resto de Europa, para lo que se reconsiderará la opción de formar una red de transporte.

La empresa contará con varias modalidades de transporte en acuerdos con diferentes empresas, en función de la urgencia de cada pedido, dimensiones y cantidad de producto a transportar. La metodología estándar de envío será por transporte terrestre y, en caso de que no se pueda completar un vehículo completo, grupaje. Es además necesario remarcar que, dada la naturaleza perecedera de los productos ofertados y las normas existentes, el transporte debe ser refrigerado.

Tras comparar empresas especializadas en logística y transporte internacional en el ámbito europeo, EXPORTANTUR S.L., establecerá acuerdos con CARGO NETWORK S.L. y con TRANSNATUR S.A. para los envíos estándar en modalidades de grupaje y vehículo completo. Ambas empresas ofrecen un transporte adecuado de acuerdo con las características de los productos a precios competitivos, y unos tiempos de entrega satisfactorios (estándar de 3-4 días a la mayor parte del territorio francés desde España). Son estas empresas las que se hacen cargo de la recogida de los productos en proveedores (a través de flota propia y empresas subcontratadas) y reparto en el territorio francés, responsabilizándose de todas las etapas en la gestión de los envíos. El coste / precio de los envíos se detalla en el apartado "Análisis de Marketing".

En el caso de envíos urgentes se contratará con United Parcel Servil SCS SPAIN S.L. (UPS), con un coste extra asumido íntegramente por el cliente.

3.4.4 – Gestión de pedidos

El núcleo de las operaciones de EXPORTANTUR S.L. se encuentra en la gestión de los pedidos recibidos. Se trata de un proceso que, a través de las nuevas tecnologías, EXPORTANTUR S.L. pretende rediseñar y transformar dentro del sector, obteniendo una ventaja competitiva basada en la innovación como método de optimización de procesos.

Como se ha pincelado anteriormente, los pedidos serán gestionados a través un sistema informático compuesto por una aplicación con acceso desde App móvil y web (dominio pendiente de registro) y una base de datos interconectada. Se podrá explorar y realizar pedidos en EXPORTANTUR S.L., por tanto, a través de dispositivos móviles y ordenadores. En la Figura 13 se presenta el diseño principal presente en la página web y la App móvil. Básicamente, la web cuenta con 8 submenús: la página de inicio, página de registro y acceso, página con todos los tipos de jamón, página con todos los tipos de vinos, página con todos los tipos de embutidos, página con packs y selecciones propias propuestas por la empresa, página de contacto y página de cesta para realizar el pedido. Los clientes habituales cuentan con cuenta propia y sólo tienen que añadir los productos a la cesta y realizar el pedido, sin necesidad de introducir los datos cada vez. Los clientes potenciales sin cuenta pueden optar por crear una cuenta o por realizar pedidos introduciendo los datos cada vez.

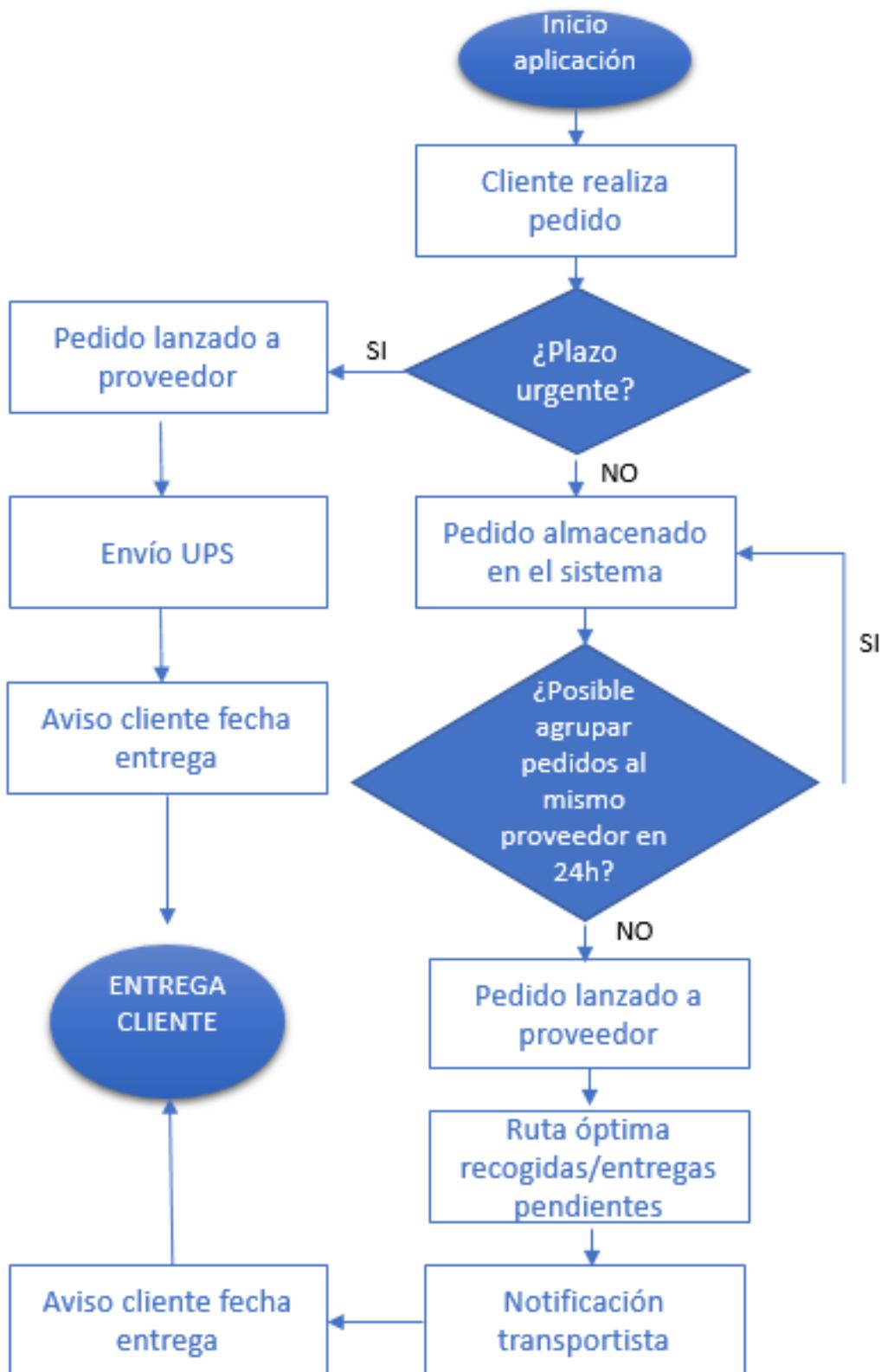
Figura 13. Diseño página web y App EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al sistema de gestión de pedidos, recibidos a través de aplicación y web, la Figura 14 muestra el funcionamiento simplificado:

Figura 14. Funcionamiento del sistema de gestión de pedidos de EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Elaboración propia

El cliente accede a la aplicación (desde cualquier plataforma) a través de su cuenta, que previamente ha sido creada con sus datos, fundamentalmente los datos necesarios para la gestión del pedido y el tratamiento fiscal: nombre, forma jurídica, datos de contacto, dirección, cuenta donde cargar los pedidos (puede escoger otra modalidad de pago como PayPal). Una vez ha accedido, realiza un pedido que se cargará en su cuenta a través de la plataforma de pagos de la aplicación.

En caso de que el pedido sea urgente, la aplicación lanza el pedido directamente al proveedor y da la orden de recogida a UPS, permitiendo el envío en 24/48 h desde que el pedido ha sido lanzado. En caso de que el cliente no necesite con urgencia su pedido y se trate de reposición normal de stocks, la aplicación almacena el pedido en el sistema durante 24 h a la espera de poder agrupar pedidos con el mismo proveedor. Este proceso responde a la reducción de costes que supone, por un lado, realizar compras de grandes volúmenes y, por otro, agrupar las salidas de pedidos desde un proveedor, lo que economiza el envío con el transportista.

Una vez ha pasado el plazo máximo para agrupar los pedidos, se lanzan a los proveedores y el sistema calcula la ruta óptima, comunicando a la empresa de transportes las recogidas según el orden que convenga para optimizar los plazos. Esta ruta podrá ser seguida por la empresa logística en caso de disponer de un único transporte para nosotros o de contar con la mayor parte de carga en casos de grupaje, aunque también podrá ser desatendida si la empresa de transporte lo considera oportuno.

Por último, se notifica al cliente la fecha de entrega aproximada de acuerdo con los plazos previstos por la compañía de transportes para evitar problemas en la recepción de los pedidos.

La ventaja principal que proporciona este sistema es la ausencia de inventarios. Actuando sólo como intermediario, EXPORTANTUR S.L. ahorra una gran cantidad de dinero en superficie de almacenamiento, gestión de inventario y envíos (en lugar de dos rutas, de proveedor a almacén y de almacén a cliente, sólo existe una ruta de proveedor a cliente). Este sistema está basado en el sistema *Just in Time*, popularizado por las empresas japonesas de segunda mitad del siglo XX.

Por otro lado, el cobro a través de la aplicación evita el retraso en los cobros de clientes ya que se gestiona automática e instantáneamente al realizar el pedido, solucionando posibles problemas de financiación. Se puede negociar, en caso de que se estime oportuno y lo solicite el cliente, un plazo de cobro mensual, cargando a finales de cada mes todos los pedidos realizados por el cliente.

En lo que se refiere a los pagos, se ha negociado con cada proveedor almacenado en el sistema un plazo de pago de 30 días, abonando al final de cada mes los importes correspondientes.

3.4.5 – Atención al cliente

Aunque mediante el sistema propuesto se pretende automatizar la mayor parte de los procesos que forman parte del ciclo de explotación de EXPORTANTUR S.L., la atención al cliente debe ser llevada a cabo por el equipo humano de EXPORTANTUR S.L. La imagen de fiabilidad y calidad que pretende proyectar la empresa no se puede conseguir de otra forma. Por eso, ante cualquier incidencia detectada (entregas fuera de tiempo, defecto en la calidad de algún producto, etc.), exista o no queja por parte del cliente final, mediante el sistema de contacto que se estime más oportuno (teléfono, visita personal o e-mail) se contactará con el cliente para ofrecer una disculpa sincera y, si se estima apropiado, una bonificación económica sobre próximos pedidos. Por otro lado, se realizará un seguimiento mensual del

volumen de pedidos y se contactará con aquellos clientes cuyo volumen de pedidos haya disminuido para averiguar cuál es la razón y si EXPORTANTUR S.L. puede ofrecer alguna solución.

Lejos de ser un sistema complejo, EXPORTANTUR S.L. pretende establecer unas bases de trato con el cliente que concuerden con la filosofía y la cultura de la empresa, buscando el bienestar de todas las partes implicadas y alcanzando soluciones positivas para la sociedad.

3.5.- Epílogo

El desarrollo de las operaciones de EXPORTANTUR S.L. tiene su axioma en la optimización para alcanzar una ventaja competitiva que transforme el *modus operandi* de una actividad tradicional, con el fin de poder irrumpir con fuerza en el mercado.

A través de una gestión automatizada de los pedidos y unas rutas logísticas preestablecidas, junto a una selección previa de proveedores, se pretende alcanzar dicha ventaja competitiva fruto de una estructura de costes favorable basada en la ausencia de costes de inventariado y en la externalización de todos los procesos que supongan un abaratamiento de costes, como el transporte. Todo ello, junto a una atención personalizada para el cliente y un proceso de control exhaustivo en todas las operaciones de la empresa, permitirá que EXPORTANTUR S.L. ofrezca unos precios muy competitivos para productos de calidad a la par que una imagen sólida y de confianza.

ANÁLISIS DEL MARKETING

4.- ANÁLISIS DEL MARKETING

4.1 – Introducción

Atendiendo a la definición propuesta por la Asociación Americana de Marketing entendemos por marketing “las actividades y conjuntos de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en su conjunto” (AMA, 2013).

Es necesario destacar como protagonista el término “valor” de la definición anterior. Se trata de un constituyente básico en la propuesta de cualquier empresa, siendo el responsable de establecer y mantener relaciones a largo plazo con los consumidores (Grönroos y Ravald, 1996). Entender lo que el mercado percibe como valioso es esencial antes de ofrecer un producto o servicio con el fin de establecer relaciones exitosas a largo plazo con los consumidores (Ulaga, 2003). Estas relaciones, a su vez, constituyen una fuente de valor para las empresas que se convierte en un activo intangible fundamental para su éxito (Gemünden, Ritter y Walter, 2001).

Este análisis pretende, por tanto, identificar qué se considera valioso por los consumidores que forman parte del mercado francés para ofrecer una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades y permita construir relaciones a largo plazo que beneficien tanto a los consumidores como a la empresa. Para ello, se analizará el público objetivo y se definirán las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución que seguirá EXPORTANTUR S.L.

4.2 – El mercado. Público objetivo. Propuesta de valor.

Como se ha explicado en el análisis estratégico, el mercado se encuentra en una fase madura. EXPORTANTUR S.L. pretende, a través de un producto considerado “novedoso”, irrumpir en el mercado y provocar un nuevo ciclo de crecimiento. Para ello, es necesario conocer a los consumidores y entender cuáles son sus necesidades para así descubrir qué valor demandan y poder ofrecer un producto que satisfaga sus requisitos.

Dado que EXPORTANTUR S.L. es una empresa orientada fundamentalmente al BtB (Business to business), es decir, que vende a otras empresas y éstas hacen llegar los productos a los consumidores, podemos distinguir entre clientes de la empresa y consumidores finales. Se trata de dos públicos diferentes con necesidades distintas y ambos deben ser estudiados por separado.

La investigación llevada a cabo para identificar y analizar el mercado se ha basado tanto en fuentes primarias como fuentes secundarias. Por un lado, se han realizado entrevistas y experimentos como métodos para recabar información in situ. Por otro lado, se ha acudido a estudios de mercado para obtener información general y tendencias.

Clientes

Los clientes de la empresa son, fundamentalmente, los restaurantes especializados en gastronomía española, los bares que ofrecen tapas y aperitivos basados en gastronomía española y los distribuidores de productos típicos de la gastronomía española. Estos clientes predominan, fundamentalmente, en el sudeste de Francia (Marsella, Montpellier, Avignon, Nimes, etc.) aunque existen núcleos de concentración de clientes en ciudades como París y Lyon.

Sólo contando los restaurantes que ofrecen comida basada en la gastronomía española en la capital, París, encontramos cerca de 200 clientes potenciales. En otras ciudades como Lyon o Marsella el número oscila entre los 20 y los 50.

Además, debemos señalar la existencia de distribuidores existentes en los mercados de todas las grandes ciudades, como Les Halles en Lyon, así como tiendas de productos especializados presentes a lo largo de todo el territorio francés, como Iber Y Co, Don Miguel, Plaza del Sol, etc.

Para estudiar las necesidades de todos estos establecimientos, centrándonos fundamentalmente en los restaurantes (supondrían el mayor porcentaje de clientes, con diferencia, de EXPORTANTUR S.L.) se llevaron a cabo entrevistas telefónicas con catorce restaurantes de gastronomía española (siete en París, tres en Lyon, dos en Marsella, uno en Toulouse y uno en Montpellier) y dos tiendas especializadas de distribución de productos ibéricos en París.

Todos los establecimientos señalaron que existen numerosos distribuidores en Francia y que acceder a los productos españoles como jamón (ibérico y serrano), embutidos o vino no resulta difícil. No obstante, los precios que pagan por estos productos están muy por encima de los que se pagan en España y la distribución es extremadamente cara. El aumento del precio oscilaba entre un 30% y un 50% dependiendo de los productos y los proveedores. Señalaban, como posible causa del recargo en los precios, los costes derivados de la localización de los almacenes de los distribuidores en Francia y la presión fiscal francesa.

Se mostraban abiertos y dispuestos a cambiar de proveedores si estos ofrecían mejores precios, un poco superiores a los españoles, pero sin el sobrecargo excesivo que suponían los distribuidores en Francia. Por último, como conclusión relevante, señalaron la importancia de ofrecer productos de calidad, preferiblemente amparados bajo denominaciones de origen.

Los potenciales clientes de EXPORTANTUR S.L. valoran, por encima de todo, obtener productos de calidad similar a mejores precios. La propuesta de valor ofrecida deberá satisfacer este requisito.

Consumidores finales

Con el fin de conocer a los consumidores finales se llevó a cabo un experimento y una entrevista a 21 personas comparando jamones de diferentes nacionalidades para analizar la posición comercial del producto estrella español en la mente del consumidor medio francés. También se recurrió a información proporcionada por los restaurantes en referencia a los hábitos de los consumidores franceses en lo que respecta a los productos españoles.

Todos los entrevistados conocían la gastronomía española. Atendiendo a sus preferencias, el jamón español se encontraba en el primer puesto (sin diferenciar entre ibérico y otras variedades). Tras él, por orden de preferencia, se encontraban el aceite de oliva, el vino, los embutidos y, por último, el queso (muy por detrás de los quesos franceses).

En lo que se refiere a hábitos de consumo, el 52% señaló que compraría productos españoles sólo para ocasiones especiales mientras que el 48% señaló que compraría productos españoles regularmente (una vez a la semana). Además, el 81% de los entrevistados señaló que preferiría comprar estos productos en tiendas y distribuidores especializados en lugar de en supermercados.

Complementando estos resultados, los restaurantes entrevistados señalaron un auge de la gastronomía española en territorio francés. Tras años difíciles de crisis, habían superado los niveles de clientes que tenían en períodos antes de la crisis y la afluencia era más que notable (entre 40 y 60 clientes durante días laborales y entre 70 y 100 clientes los fines de semana y días festivos). Señalaron que la mayor parte de sus clientes, por lo general, eran franceses y

que se mostraban muy curiosos con los productos españoles. Como curiosidad, destacaron que, a pesar de la fuerte competencia que existe con el vino francés, los consumidores sólo pedían vino español cuando acudían a estos establecimientos y quedaban muy satisfechos con su calidad.

Por otro lado, los precios ofrecidos por los restaurantes españoles eran muy similares a los ofrecidos por los restaurantes franceses, por lo que no se posicionaban en un segmento diferente en lo que se refiere a precio, sino que compiten con restaurantes tradicionales y bien posicionados. Los consumidores estaban dispuestos a pagar un precio medio (25-40 euros por cubierto). Además, se señaló como punto positivo la lealtad de los clientes, ya que una gran parte de los que probaban un restaurante solían volver a consumir en el mismo establecimiento.

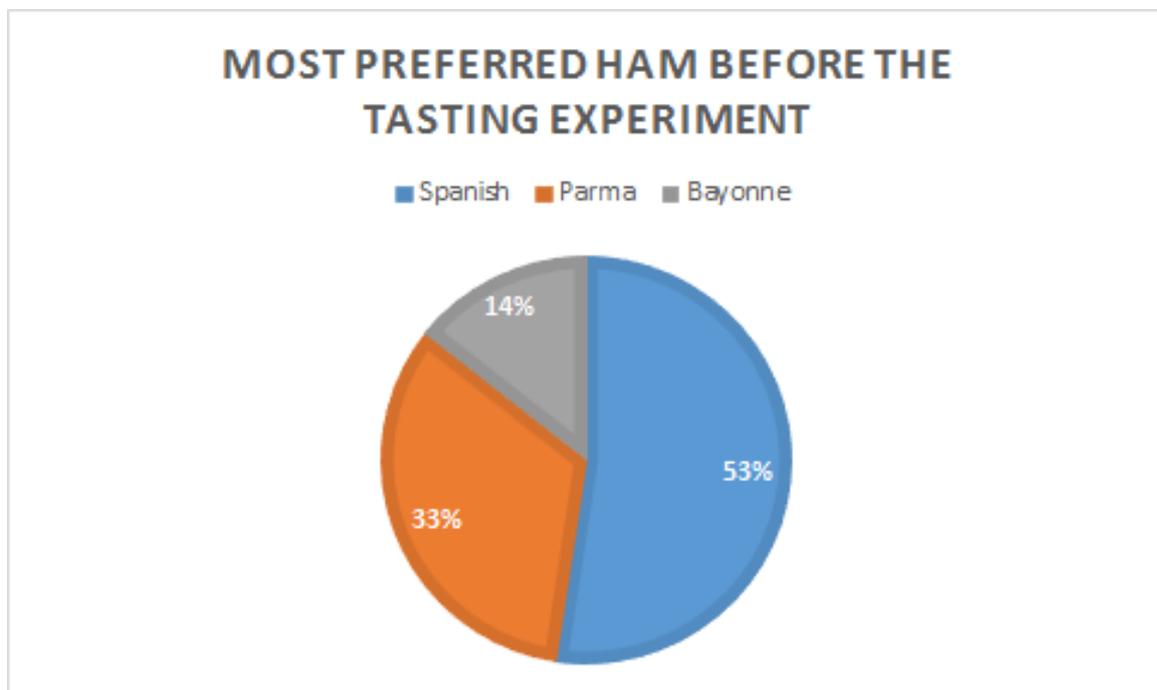
Así, gracias a las entrevistas se pueden extraer ciertas características que definen el perfil del consumidor francés: tiene cierto conocimiento de los productos que conforman la gastronomía española, muestra interés hacia ellos y está dispuesto a pagar un precio razonable acorde a un estándar de calidad medio. Además, el número de consumidores está aumentando y el público francés se encuentra cada vez más predispuesto a consumir productos españoles.

Con el fin de completar la información obtenida y analizar la imagen y posicionamiento comercial que tienen los productos gastronómicos españoles, así como su potencial, se llevó a cabo un experimento con los participantes de la entrevista. El experimento consistió en una prueba ciega en la que se proponían tres productos con precios similares: jamón de Parma, jamón de Bayona y jamón de Trevélez (España). El motivo de utilizar el jamón como protagonista del experimento se debe a que es el producto más reconocido y consumido por los franceses en lo que se refiere a gastronomía española. El jamón de Parma y el jamón de Bayona gozan de un gran reconocimiento entre los consumidores franceses, por lo que son

los principales productos competidores de los jamones producidos en España. En lugar de jamón ibérico se escogió un jamón blanco de calidad (Trevélez) porque se encontraba en un rango de precios similar a los productos competidores.

Antes de realizar el experimento de cata a ciegas se propuso a los participantes que ordenaran los jamones de acuerdo con sus preferencias, obteniendo los resultados presentados en la Figura 15:

Figura 15. Preferencias de los consumidores antes del experimento

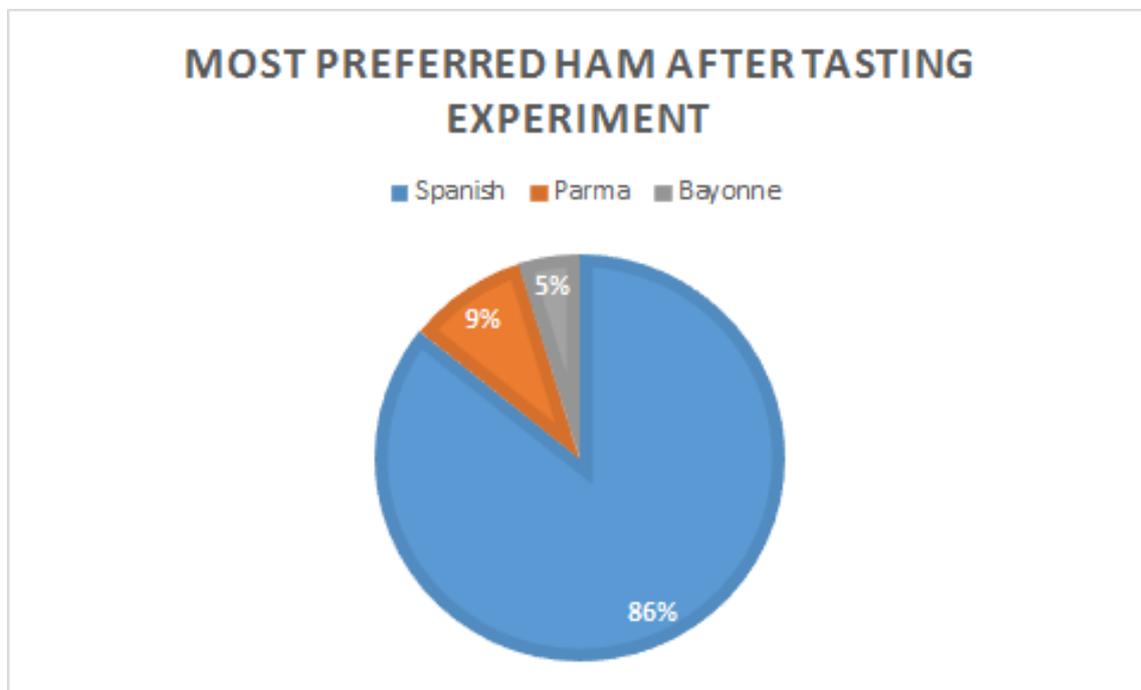


Fuente: Elaboración propia

Tras ello, se propuso una cata a ciegas (los participantes no sabían que producto consumían en cada momento, sólo estaban identificados con números). Después de la prueba, se les pidió que ordenaran los productos que habían consumido de acuerdo con sus preferencias y,

tras identificar cada número con el correspondiente origen de cada jamón, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 16:

Figura 16. Preferencias de los consumidores después del experimento



Fuente: Elaboración propia

El increíble aumento en la preferencia por el jamón español muestra el potencial que este producto tiene, que no se encuentra completamente explotado, si bien es cierto que está bien posicionado ya que antes del experimento se consideraba el mejor jamón. No obstante, teniendo en cuenta la muestra de sujetos tan reducida para el experimento, los resultados sólo pueden utilizarse como orientativos, no pudiendo establecer ningún tipo de conclusiones sobre los mismos. Es necesario ser, por lo tanto, cautelosos con su interpretación, asumiendo que es posible que el jamón español no tenga tanta aceptación como la obtenida.

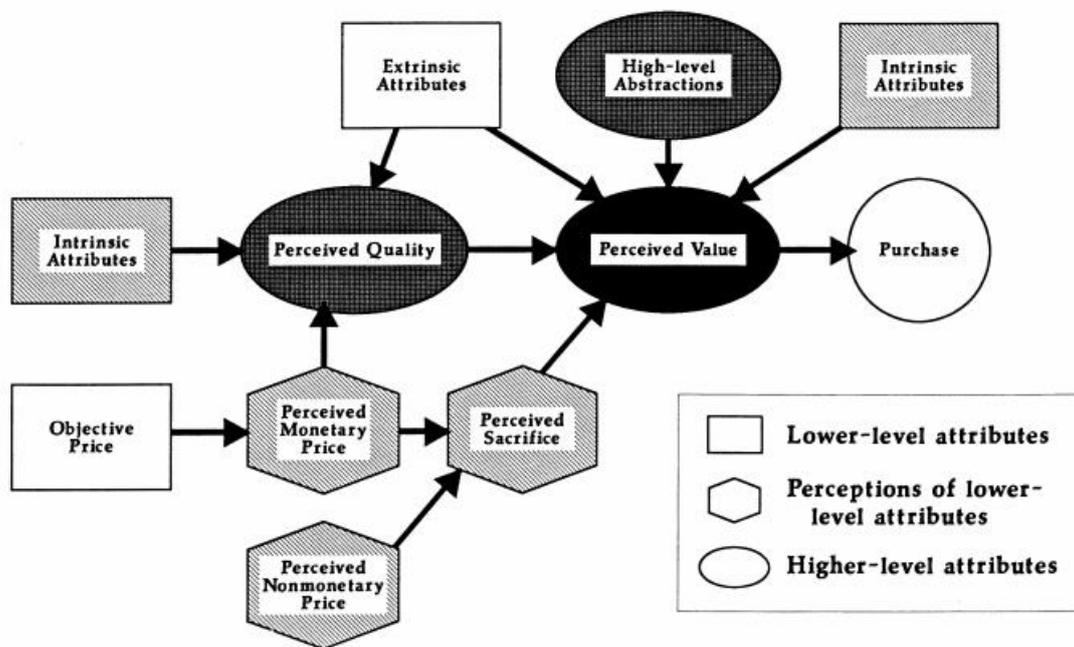
Por otro lado, los porcentajes de preferencia por los otros productos (jamón de Parma y de Bayona) se han reducido en proporciones similares en favor del jamón español, lo que supone que estos productos están sobrevalorados. Por último, señalar como dato interesante que el jamón de Parma es el segundo jamón más preferido, por lo que sería el principal competidor del jamón proveniente de España.

Es necesario recordar que el jamón utilizado como español en el experimento es un jamón blanco que, a pesar de tener una calidad aceptable, está muy por debajo de jamones ibéricos con denominaciones de origen en Guijuelo, Jabugo, etc. El potencial comercial de estos productos puede ser, por tanto, aún mayor. No obstante, dado el aumento de precio que supone, sería necesario estudiar el caso en concreto con mayor profundidad.

Propuesta de valor

Para definir el valor, es necesario entender que éste consiste, en realidad, en el valor percibido por el consumidor, en lo que se considera como valioso por el mercado. El valor percibido puede definirse como “la evaluación global que el consumidor realiza de la utilidad de un producto, basada en percepciones entre lo que recibe y lo que da” (Zeithaml, 1988, p.4). En la Figura 17 el autor presentó las relaciones que existen entre las percepciones del consumidor y el valor del producto:

Figura 17. Modelo de Relación entre Precio, Calidad y Valor



Fuente: Zeithaml, V. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing*, 52(3), pag 4.

Así, la relación existente entre los atributos percibidos y el precio o coste del producto juegan un papel protagonista en la calidad percibida y el valor percibido, que será el que marque la decisión de compra por parte del consumidor. Considerando las características del público objetivo de EXPORTANTUR S.L., la propuesta de valor ofrecida debe satisfacer la demanda de productos de características similares a los existentes en el mercado a precios más reducidos, fundamentalmente, lo que aumentaría el valor percibido. Otras actuaciones, como mejorar la comunicación para aprovechar el potencial que tienen los productos que se van a ofertar o mejorar los métodos de distribución a través de la innovación, contribuirán también a mejorar el valor percibido.

Posteriormente profundizaremos en el precio, puesto que forma parte del marketing mix de la empresa, pero es necesario aclarar la importancia que éste tiene en la propuesta de valor de la empresa. Básicamente, el precio es el coste monetario que el cliente asume para obtener un bien o servicio. Dados los requisitos de los clientes expuestos, los precios ofertados deben ser menores a los de los competidores actuales, lo que contribuirá a mejorar el valor percibido (calidad percibida similar a precios más reducidos) aunque unos precios demasiado bajos perjudicarán la imagen de los productos.

Así, la propuesta de valor de EXPORTANTUR S.L. consiste, fundamentalmente, en ofrecer productos de calidad a precios competitivos a través de la innovación y la optimización en la distribución, que se plasmará en la comunicación de la empresa transmitiendo una imagen de calidad y novedad e intentando proporcionar un valor emocional que complemente al valor funcional propio del producto.

4.3 – Producto

El producto puede ser definido como aquello ofrecido al mercado y percibido como valioso por el mismo (Rivera, 2013). Como ya se ha visto en el estudio de los clientes y consumidores, así como en el análisis del mercado, los productos ofertados por EXPORTANTUR S.L. entran dentro de los productos considerados como valiosos por el mercado.

Es necesario definir las dimensiones que deben tener los productos ofertados para ofrecer una visión clara de qué ofrece la empresa y qué pretende transmitir con sus productos.

- **Producto esencial:** sabor único y representativo de la cultura y gastronomía española. Aunque es subjetivo, es la promesa de satisfacción que la empresa pretende transmitir con sus productos.

- **Producto formal:** productos de calidad a buen precio con un envase apropiado representativo de cada marca con la que se trabaje. Al funcionar como intermediario, EXPORTANTUR S.L. se asegurará de trabajar con proveedores que ofrezcan envases y diseños apropiados, así como productos de calidad, pero no serán producidos por la empresa. No obstante, al representar a EXPORTANTUR S.L. con cada cliente, es necesario establecer unos estándares de calidad que aseguren una imagen correcta de la empresa.

- **Producto ampliado:** ayuda y formación con las herramientas informáticas (aplicación y web), entregas a tiempo, un servicio post-venta de calidad, con respuesta inmediata ante cualquier inconveniente con los productos ofertados y vendidos y un trato amigable y personal. Ofrecer una imagen de seriedad, fiabilidad y confianza que complemente a la calidad del producto formal.

-

Además, resulta necesario especificar los productos con los que la empresa va a trabajar. A continuación (Tabla 3) presentamos la cartera, gama o surtido de productos con las líneas de productos que se ofrecerán durante los primeros meses de vida de la empresa:

Tabla 3. Productos principales ofrecidos por EXPORTANTUR S.L.

JAMÓN	VINO	EMBUTIDOS
D.O.P Guijuelo	D.O.P Rioja	Chorizo
I.G.P Trevelez	D.O.P Utiel-Requena	Salchichón
D.O.P Teruel	D.O.P Ribera del Duero	Espetec
D.O.P Dehesa Ext.		Sobrasada
D.O.P Los Pedroches		

Fuente: Elaboración propia

Dentro de estas líneas de productos encontramos varios productos en cada categoría. En el caso de los jamones y los vinos, de acuerdo con las exigencias de los clientes, los productos

deben estar amparados por denominaciones de origen protegidas o marcas similares como garantía de su calidad.

El jamón es el producto estrella de la gastronomía española en Francia y, por tanto, el principal producto ofrecido por EXPORTANTUR S.L. Dentro de cada denominación de origen protegida se ofrece la opción de comprar paleta o jamón, así como de elegir categoría entre *Pata Negra 100% Ibérico* alimentado sólo con bellota, *Bellota 75% Ibérico* alimentado sólo con bellota y *Cebo de Campo*, ibérico alimentado con pienso en ganadería extensiva. En el caso de los jamones blancos (Teruel y Trevelez) sólo se da la opción de escoger entre paleta y jamón.

Dentro de cada categoría se ofrecerán entre uno y tres ganaderos/productores diferentes. La razón es que los restaurantes en Francia están habituados a unas piezas concretas, por lo que es necesario ofrecer una gama de productos lo suficientemente amplia como para satisfacer a la mayoría de clientes. No obstante, no se ofrecerán más de tres ya que se corre el riesgo de perder poder de negociación con proveedores y contar con productos poco vendidos. Cabe destacar que los productos se revisarán mensualmente de tal manera que se cambiará de proveedor en la categoría menos vendida. En lo que se refiere al envase y la presentación el estándar es la pieza entera, aunque por un suplemento se puede hacer un pedido de la pieza cortada o envasada al vacío (servicio proporcionado por el mismo proveedor).

En los vinos se comenzará ofreciendo diez botellas de bodegas distintas en cada categoría con el fin de contemplar distintas etapas de envejecimiento (Crianza, Reserva y Gran Reserva). Posteriormente, se reducirán los proveedores hasta concentrar esfuerzos únicamente en los productos que mejor resultado den, aspirando a poseer una botella por etapa de envejecimiento en cada categoría, contando en total con tres botellas distintas por denominación de origen: Crianza, Reserva y Gran Reserva.

Por último, en lo que respecta a los embutidos, se ofrecerá únicamente un producto de cada categoría ya que no tienen tanta repercusión en el mercado francés, aunque es necesario ofrecer los productos porque hay numerosos restaurantes que los sirven como tapas y, de este modo, pueden acudir a EXPORTANTUR S.L. para satisfacer todas sus necesidades.

4.4 – Distribución

La distribución consiste en añadir al producto las utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión, es decir, ofrecer el producto cuando se desea, donde se desea y como se desea.

Anteriormente, en el “Análisis de operaciones y procesos”, se detallado el funcionamiento de la variable distribución por formar parte del ciclo estándar de la empresa. Básicamente, se propone un método similar al “Just in Time” (JIT), eliminando los costes de almacenamiento. El transporte está externalizado y son las compañías de logística las encargadas de recoger el producto y ofrecerlo al cliente cuando y donde sea requerido, aunque cuentan con la ayuda de EXPORTANTUR S.L. y su sistema informático que propone las rutas oportunas para ahorrar costes y tiempo. El riesgo de la gestión de los productos, el almacenamiento y el transporte, por lo tanto, corre a cargo de las empresas de transporte.

4.5 – Comunicación

En un entorno cada vez más competitivo, la comunicación se ha convertido en factor determinante en el éxito de la empresa. Las formas en las que se comunica el valor que ofrece la empresa y como estas se adaptan al mercado condicionan la percepción del consumidor (Grönroos, 2006) y, por ende, el valor percibido del producto. Establecer qué se quiere comunicar, cómo se quiere comunicar y a quién se quiere comunicar resulta, por lo tanto,

esencial. Se trata de informar al público objetivo sobre los productos y/o servicios que ofrece la empresa, persuadirlo para convertirlo en consumidor y provocar un recuerdo memorable en la percepción del consumidor para convertirlo en cliente a largo plazo (Rivera, 2012).

EXPORTANTUR S.L. ha seguido estas premisas para desarrollar la comunicación de su propuesta de valor. Habiendo definido anteriormente el público objetivo, a continuación se presentará el plan de comunicación de la empresa y los objetivos a cumplir.

Tradicionalmente se han expuesto como instrumentos de comunicación empresarial la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada uno de estos instrumentos se adecúa a un contexto concreto en función del tipo de mercado, tipo de productos ofertados, presupuestos, objetivos, etc. Teniendo en cuenta las dimensiones de EXPORTANTUR S.L., el carácter de su actividad, los productos que oferta y su público objetivo el instrumento de comunicación más apropiado es la venta personal.

El proceso que se seguirá, fundamentalmente, es el contacto personal con los establecimientos que forman el público objetivo. Teniendo en cuenta las rutas y mapas propuestos en secciones anteriores, se calcula que en dos semanas, aproximadamente, los miembros de la empresa serían capaces de contactar personalmente con gran parte de los clientes potenciales situados en el territorio francés y explicar el método de actuación y los principales productos ofertados, así como ofrecer la aplicación y sistema informático para que puedan comenzar a realizar pedidos.

Considerando la novedad del sistema dentro del sector, parece apropiado recurrir a esta forma de comunicación para solucionar cualquier duda o problema de antemano y que el cliente perciba una atención personalizada. Como punto positivo reforzando este instrumento de comunicación en EXPORTANTUR S.L. destaca la nacionalidad española y francesa de los miembros de la empresa que, por un lado, representan ambos países y transmiten una

imagen de confianza y, por otro, eliminan cualquier barrera de comunicación, ya sea cultural o lingüística.

Por otro lado, como soporte a la venta personal se utilizarán las relaciones públicas, especialmente en lo que se refiere a marketing digital. A través del SEO (posicionamiento online), EXPORTANTUR S.L. puede posicionarse entre los primeros resultados en búsquedas online en Google Francia sin demasiado esfuerzo. La siguiente imagen (Figura 18) muestra una búsqueda hecha en el buscador Google en Francia con palabras clave en francés que identificarían la página web y tienda online de EXPORTANTUR S.L. En ella, se pueden observar métricas bajas (*Domain Authority* y *Page Authority*) que indican que el posicionamiento en primera página no sería demasiado difícil de obtener

Figura 18. Resultados de búsqueda “Acheter jambon espagnol”, Google.fr

The image shows a screenshot of Google search results for the query "Acheter jambon espagnol". Four search results are visible, each with a Moz SEO analysis bar at the bottom. The bars show Page Authority (PA), Domain Authority (DA), and the number of links. A "Link Analysis" icon is also present on each bar.

Rank	PA	Links	DA
1)	32	4.679	27
	13	1	14
2)	1	0	20
3)	24	2	20
4)	1	0	28

Result 1: www.jamonarium.com/fr/ Traducir esta página
Acheter en ligne Jambon espagnol prix, Pata Negra, ibérique, Bellota, Serrano, charcuterie espagnole ibericos, cecina de Leon, Chorizo Bellota. Delicatessen ...
Chorizo espagnol, la tradition - A propos du jambon - Boutique à Barcelone de ...

Result 2: <https://www.bergour.be/> Traducir esta página
IberGour: Vente de Jambons ibériques jamones pata negra. Jabugo 5J Cinco Jotas, Joselito, Guijuelo, Salamanca - Plus de 20 000 clients dans toute l'Europe.

Result 3: <https://www.lacasadeljamon.com.es/fr/3-jambon-pata-negra> Traducir esta página
Jambon ibérique de pata negra, jambon espagnol. Acheter jambon ibérique pata negra.

Result 4: <https://www.lacasadeljamon.com.es/fr/> Traducir esta página
Achetez du Jambon Pata Negra Ibérico Bellota direct d'Espagne en 4 à 5 jours. Jambon Cinco Jotas 5 Jotas Cinq Jotas. Nous parlons français et pouvons vous ...

Result 5: www.spanishtaste.fr/.../acheter-du-jambon-cru-espagnol-pata-neg... Traducir esta página
7 may. 2017 - Le jambon cru espagnol est un des jambons plus fameux au monde mais il faut savoir faire la difference entre le jambon cru serrano et le ...

Fuente: Elaboración propia a partir de Google y MOZ (2017)

Ya se ha presentado el prototipo de página web y App de EXPORTANTUR S.L. (Figura 13), que formarían parte de todo el proceso de comunicación de la empresa. Se busca, a través del diseño, crear una imagen de calidad y confianza, consiguiendo visitas a través del posicionamiento SEO adecuado y convirtiendo visitas en ventas gracias a un entorno sencillo, cómodo y agradable que represente adecuadamente la esencia de la empresa.

Por otro lado, teniendo en cuenta el público objetivo de los productos (mayoritariamente restaurantes y similares) y la proporción que estos representan en el total de receptores de la mayoría de medios de comunicación de masas, la publicidad tradicional no tendría mucho sentido, suponiendo un despilfarro innecesario de dinero. No obstante, este instrumento de comunicación se volverá a utilizar en caso de que se considere profundizar en el negocio BtC (*Business to Customer*).

Por último, en lo que se refiere a promoción de ventas, se utilizará durante el comienzo de la actividad para aumentar el conocimiento de ciertos productos ofrecidos por EXPORTANTUR S.L. que no son tan conocidos pero que pueden tener buena aceptación dentro del mercado, como la sobrasada o similares, añadiendo como regalo una cantidad simbólica con la compra de otros pedidos.

4.6 – Precio

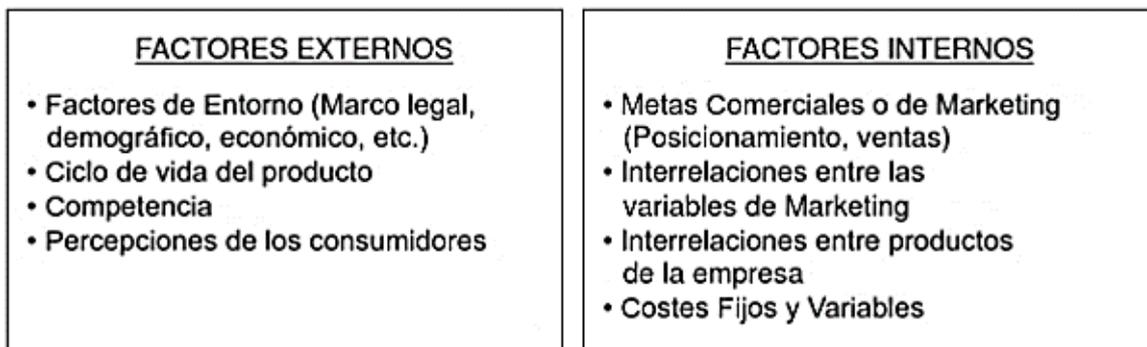
El precio resulta fundamental en el Marketing Mix de una empresa. Se trata de la variable que más influye, de forma directa, en las ventas de un producto (Rivera, 2012). Este fenómeno se debe al papel protagonista que juega el precio en la percepción del valor de un producto y el coste que se asume por él. Así, si el precio es asumido por el consumidor de forma directa como el coste monetario a pagar por recibir algo a cambio (un servicio o un producto), también es percibido indirectamente como un factor indicativo de calidad. Se trata, por tanto, de una variable bastante compleja a la hora de tomar decisiones.

En lo que se refiere a la incidencia del precio en la percepción del consumidor nos encontramos, fundamentalmente, con dos casos alejados del éxito del precio fijado para un producto concreto. Por un lado, si el precio es demasiado elevado en relación con el valor percibido, el consumidor, de forma racional, optará por otros productos similares con un precio

más justo, adecuado al valor del producto. Por otro lado, si el precio es demasiado bajo, el consumidor lo percibirá como un producto de baja calidad y poco valor. Por lo tanto, es fundamental que el precio se adecue al valor del producto para que exista un intercambio exitoso y satisfactorio entre empresa y consumidor.

Además, existen una serie de factores (Figura 19) que intervienen en la fijación de un precio para un producto o servicio concreto:

Figura 19. Factores influyentes en el precio



Fuente: Rivera Vilas, L. (2013). Decisiones en marketing : Cliente y empresa (3ª ed.). Valencia: Universitat Politècnica de València, pág 321

Así, atendiendo a estos factores, se puede prever que EXPORTANTUR S.L. se encuentra en un escenario relativamente favorable a la hora de fijar los precios.

En lo que se refiere a factores externos, como se ha estudiado anteriormente, Francia goza de una situación económica favorable, con un consumidor estándar con alto poder adquisitivo en comparación con otros países cercanos como España. Además, los pocos impedimentos legales (barreras a la exportación) no encarecen el producto de forma innecesaria. La competencia no es excesivamente elevada y el consumidor medio francés percibe el producto

como valioso. Por otro lado, como ya se ha comentado, aunque la industria se encuentre en una fase de madurez, los productos aún tienen cierto potencial no explotado, por lo que una guerra de precios o una situación similar no es excesivamente probable.

Por otro lado, en lo que se refiere a factores internos, EXPORTANTUR S.L. debe buscar unos precios acordes al posicionamiento que pretende conseguir, con productos de calidad a un precio adecuado, sin pretender fijar unos precios excesivos con intención de crear una ilusión de valor inexistente o unos precios mínimos para alcanzar un nivel de ventas elevado a costa de la imagen del producto. Dada la naturaleza de los productos, la diferenciación que existe entre ellos y las preferencias marcadas en los consumidores del mercado francés, el canibalismo entre productos no resulta preocupante, por lo que no debe ser un factor influyente en el precio. Sí que resultan esenciales los costes incurridos, más aún teniendo en cuenta que se trata de una empresa de nueva creación. No obstante, fijar un precio como la suma del valor de los costes y un margen adicional para obtener beneficio es un método pobre y poco adecuado al enfoque del marketing actual.

Como síntesis, el precio está delimitado por un techo formado por la competencia y los requisitos de la demanda (relación entre precio y valor percibido) y un suelo formado por los costes de la empresa. El precio óptimo se sitúa en el intervalo que se encuentra entre estos límites, considerando el posicionamiento que se pretende alcanzar (Zeithaml, 1988; Chang y Wildt, 1994; Rivera, 2013).

En el caso de EXPORTANTUR S.L., el producto se percibe como valioso por el mercado francés. Los consumidores en dicho mercado están acostumbrados, además, a pagar precios relativamente elevados por productos similares. Los costes en los que incurre la empresa son fundamentalmente variables (compras y transporte), siendo los costes fijos minoritarios (alquiler del local, personal escaso y mantenimiento del sistema informático). La situación parece, por lo tanto, favorable.

De acuerdo con un estudio de campo realizado por los integrantes de la empresa durante 2016, los clientes potenciales de EXPORTANTUR S.L. pagaban a sus actuales proveedores unos precios de entre un 20-50 % por encima de los precios medios en el mercado español, dependiendo de los productos. En productos con un precio unitario más reducido (vinos, embutidos, etc.) esta diferencia era mayor mientras que para productos con un precio unitario más elevado (jamón) esta diferencia era ligeramente menor. No obstante, en todos casos era percibida como excesiva por los clientes y reclamaban precios más reducidos. A modo de ejemplo ilustrativo, vinos D.O Rioja cuyo precio en España al por mayor se situaba en torno a los 7 euros por botella (750 ml) eran suministrados en Francia a partir de 12 euros por botella como media. Los jamones blancos (serrano) más económicos se suministraban a unos 20 euros/kg, aproximadamente, y los jamones ibéricos más caros (Joselito, Cinco Jotas, etc.) a partir de 55-60 euros/kg, aproximadamente. Estos precios se han obtenido a partir de una muestra de 20 restaurantes situados en Montpellier, Nimes, Lyon y Nimes, por lo que pueden considerarse como orientativos, aunque con precaución.

En lo que se refiere a los costes, los costes fijos en los que incurrirá EXPORTANTUR S.L. serán, aproximadamente, de 10 000,00 euros al año en concepto de alquiler de local y suministros y 54 000,00 euros al año en concepto de gastos de personal (el tercer año se incrementaría dependiendo de las contrataciones). En lo que se refiere a los costes variables, encontramos el coste de compras de mercaderías y transporte, que dependerán de las cantidades vendidas. En la Tabla 4 encontramos unas estimaciones razonables de las ventas de EXPORTANTUR S.L. durante tres años de actividad, considerando los consumos medios obtenidos en las entrevistas realizadas a los propios restaurantes y considerando que EXPORTANTUR S.L. se convierte en el proveedor principal de 20 clientes durante el primer año, 50 durante el segundo y 80 durante el tercero:

Tabla 4. Previsión de ventas de EXPORTANTUR S.L. por productos

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Jamón ibérico (kg)	6720	16800	26880
Jamón serrano (kg)	4800	12000	19200
Embutidos (kg)	1920	4800	7680
Vino (botellas)	28800	72000	115200

Fuente: Elaboración propia

Considerando las previsiones anteriores, puede resultar aceptable utilizar una media de las cantidades expuestas ya que utilizar las de cada año supondría un cambio continuo en precios que afectaría negativamente a la credibilidad e imagen de solidez que EXPORTANTUR S.L. pretende transmitir.

En lo que respecta a los costes variables, los costes de envío dependen tanto del volumen como del peso, así como de la capacidad del transporte utilizado (descuentos ofrecidos por las compañías logísticas por llenar vehículos) por lo que resulta extremadamente complejo ofrecer con seguridad unos precios concretos. No obstante, para los envíos estándar a Francia (véase “Análisis de operaciones y procesos”) se puede prever una media de 9,5 euros por caja de botellas de vino (6 botellas de 750ml) y 2,5-3 euros por kg de jamón o embutidos. El consumo de mercaderías dependerá de los precios de cada producto.

Teniendo en cuenta toda la información expuesta en lo que se refiere a precios medios de proveedores en Francia, percepción del valor por parte del cliente y costes asumidos por la empresa, EXPORTANTUR S.L. debe ofrecer unos precios situados en el siguiente espectro (Tabla 5):

Tabla 5. Precios orientativos por productos

PRODUCTO	Precio España	Precio mín.	Precio máx.	Precio final
Jamón ibérico (kg)	25	29	50	39,95
Jamón serrano (kg)	12	16	20	17,95
Embutidos (kg)	6	10	15	12,95
Vino (botella)	7	10	12	10,95

Fuente: Elaboración propia

Por supuesto, los precios dependerán de los productos concretos, marcas y volumen de compras. La tabla anterior se ofrece como referencia para entender el posicionamiento de los productos ofertados por EXPORTANTUR S.L. de acuerdo con la fijación de precios.

Con esos precios, EXPORTANTUR S.L. puede penetrar en el mercado y ganar fácilmente cuota de mercado, ofreciendo productos de la misma calidad que sus competidores a precios más económicos. La estructura de la empresa, la logística y la inexistencia de costes derivados del almacenamiento o la carga fiscal francesa hacen que EXPORTANTUR S.L. pueda desarrollar una ventaja competitiva basada en su estructura de costes. En caso de que los competidores quisieran competir reduciendo sus precios, su margen de beneficio sería nulo y podrían incluso vender bajo coste, lo que supondría su salida del mercado en poco tiempo.

4.7 – Epílogo

Lejos de las estrategias tradicionales de producir algo y, posteriormente, darle salida a un mercado, EXPORTANTUR S.L. sigue el enfoque actual del marketing, analizando cuáles son las necesidades del mercado para ofrecer una solución percibida como valiosa. A través de

un estudio previo de mercado, EXPORTANTUR S.L. ha detectado quién es el público objetivo real, formado por bares, restaurantes y establecimientos especializados en la venta de productos gourmet, y qué demanda, para ofrecer una propuesta de valor acorde a lo requerido por los clientes potenciales. A través de productos de calidad a precios más reducidos que la competencia (principal requisito por parte del público objetivo) conseguidos gracias a un sistema de distribución novedoso y promocionados a través de la venta personal, EXPORTANTUR S.L. pretende posicionarse como un nuevo referente en el sector, ofreciendo productos percibidos como realmente valiosos a través de métodos que transmitan calidad, seguridad y confianza.

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RRHH

5.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RRHH

5.1- Introducción

En esta sección se explica la estructura de la Organización y de los Recursos Humanos de la empresa, detallando la misión, visión, cultura de la organización, denominación, descripción de los puestos de trabajo, organigrama, etc. con el fin de establecer una estructura clara y definida

5.2- Misión. Visión. Valores

Misión

La misión de EXPORTANTUR S.L. consiste en intermediar entre los productores españoles clasificados dentro de las actividades (CNAE) 014, 1013 y 1102 y las empresas francesas (y europeas) que adquieren de forma regular estos productos para venderlos al por menor o para utilizarlos en su proceso productivo.

Visión

La visión de la sociedad es la presentación de una empresa con presencia multinacional y una imagen comercial sólida que ofrece calidad, seguridad y satisfacción a través de la excelencia, bajo unos rigurosos estándares que se plasman en productos posicionados por encima de sus competidores en calidad y valor percibido. Se trata de llegar a ser una referencia tanto para productores españoles, que elijan a EXPORTANTUR S.L. como vehículo para sus exportaciones, y para las empresas francesas, que quieren ofrecer un producto de calidad a los consumidores más exigentes.

Valores

Los valores configuran la cultura de la organización. En el caso de EXPORTANTUR S.L., la cultura está muy definida. Se busca la excelencia por encima de todo. Esa excelencia no se plasma únicamente en la propuesta de valor percibida por el consumidor final, sino en cada parte del proceso productivo de la sociedad, desde el inicio de la cadena de valor hasta el punto final. Por ello, EXPORTANTUR S.L. busca:

- Transparencia dentro y fuera de la organización
- Producción ecológica y sostenible, respetuosa con el medio ambiente
- Promoción del sentimiento europeo y acercamiento de los países
- Desarrollo y promoción de las zonas deprimidas
- Desarrollo de la sociedad en su conjunto

Los integrantes de esta sociedad están verdaderamente comprometidos con el desarrollo de la sociedad a través del desarrollo de sus individuales y, con esta empresa como vehículo, intentarán transmitir esa filosofía a productores, distribuidores y consumidores, no sólo con un objetivo de imagen comercial sino con una verdadera intención de transformar la sociedad.

5.3- Denominación social. Régimen jurídico. Objeto social. Duración de la sociedad

Se constituye una sociedad limitada de nacionalidad española bajo la denominación social de EXPORTANTUR S.L., regida por el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

El objeto social es la exportación, distribución y comercialización de productos agroalimentarios y cárnicos españoles en otros países europeos. Como actividad complementaria, se desarrollará el asesoramiento a productores y distribuidores cuando se considere oportuno.

La duración prevista de la sociedad es ilimitada, con inicio previsto en 1 de enero de 2018, cuando quede constituida. Por supuesto, en caso de que se cumplan los supuestos de disolución y extinción de la sociedad reflejados en el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la sociedad quedará extinguida.

5.4- Capital social, participaciones y socios

La sociedad se constituirá con un capital social de 20 000,00 euros, íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de constitución de la sociedad mediante aportaciones dinerarias, comprendido por 200 participaciones indivisibles de 100 euros de valor unitario que otorgan los mismos derechos a los socios que las posean. La participación en el capital social será igualitaria, aportando cada socio el 33,3% del capital social.

El capital social se podrá incrementar o reducir posteriormente de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente y los Estatutos de la sociedad, si así lo requieren los socios partícipes de la sociedad.

En lo que se refiere a la transmisión de las participaciones sociales, la libre transmisión queda sujeta únicamente a los siguientes supuestos:

- Transmisión libre de participaciones entre los socios que conforman la sociedad

- Transmisión libre de participaciones realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio que desea realizar la transmisión
- Transmisión libre de participaciones en favor de sociedades que constituyen grupo, en el que se encuentre integrada la sociedad.

En caso de que un socio desee transmitir sus participaciones a otra persona, física o jurídica, y no se encuentre dentro de los supuestos anteriormente descritos. deberá, de acuerdo con lo recogido en los artículos 106 a 112 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio:

1.- Realizar la comunicación por escrito a los administradores, especificando número y características de las participaciones sujetas a transmisión, identidad del adquirente y precio, así como otras condiciones de la transmisión.

2.- Someter la transmisión al consentimiento de la sociedad, que se acordará en junta general. Sólo podrá denegarse el consentimiento de la transmisión si la sociedad comunica al transmitente, vía conducto notarial, la identidad de uno o varios socios o terceros que deseen adquirir las participaciones.

3.- Documentación en escritura pública la realización de la transmisión, en un plazo máximo de un mes a contar desde la comunicación por la sociedad de la identidad del adquirente o adquirentes.

En lo que respecta a los socios que constituyen la nueva sociedad limitada, son ciudadanos de dos países distintos, España y Francia, ambos dentro de la Unión Europea: Nell Conti, persona física natural de Francia; Daniel Palop Grimaldos, persona física natural de España; José María Villanueva Arregui, persona física natural de España.

5.5- Administración, representación y dirección de la sociedad

Consejo de administración

La administración de la sociedad queda a cargo de un Consejo de Administración, presentado en la Tabla 6:

Tabla 6. Consejo de Administración de EXPORTANTUR S.L.

NOMBRE	DNI / ID	CARGO
Sr.D. José María Villanueva	26753079-P	Presidente / Consejero Delegado
Sr.D. Daniel Palop Grimaldos	48690735-B	Vicepresidente / Director General
Sra.Da. Nell Conti	1528372M191	Consejero

Fuente: Elaboración propia

Dirección de la sociedad

A continuación (Tabla 7) se presenta el listado de las personas encargadas de la dirección de la sociedad, junto al cargo que representan:

Tabla 7. Directivos de EXPORTANTUR S.L.

NOMBRE	DNI / ID	CARGO
Sr.D. José María Villanueva	26753079-P	Consejero Delegado
Sr.D. Daniel Palop Grimaldos	48690735-B	Director General
Sra.Da. Nell Conti	1528372M191	Administrador

Fuente: Elaboración propia

Como describiremos posteriormente, estas personas desempeñarán diferentes funciones necesarias para el correcto funcionamiento de la sociedad.

5.6- Organización y estructura

La organización está compuesta, fundamentalmente, por los tres socios de EXPORTANTUR S.L. La sociedad, por tanto, presenta una plantilla reducida, que se define de la siguiente manera:

- **Consejero delegado: José María Villanueva (Dedicación 100%).** Actuará en representación de la sociedad, dirigirá la estrategia global de EXPORTANTUR S.L. y realizará la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Durante los primeros momentos de vida de la empresa, se encargará fundamentalmente de las funciones de Marketing (investigación de mercados, estrategia de comunicación e imagen de empresa). Realizará además las funciones propias de su cargo dentro del Consejo de Administración de la sociedad.

- **Director general: Daniel Palop Grimaldos (Dedicación 100%).** Se dedicará a la supervisión del correcto funcionamiento de la gestión de la sociedad en su actividad estándar, principalmente en lo que se refiere a la búsqueda y trato con proveedores y compañías de logística. Se focalizará, además, en la externalización de los procesos de desarrollo e innovación y gestión de los sistemas informáticos, responsabilizándose del contacto con la empresa responsable de la externalización de los servicios TIC de EXPORTANTUR S.L.

- **Administrador: Nell Conti (Dedicación 100%).** Se dedicará a la gestión administrativa de la sociedad y dará soporte a la dirección de la sociedad, especialmente en lo que se refiere a prospección de clientes en el territorio francés, fidelización y resolución de conflictos. Se responsabilizará de la elaboración de las cuentas anuales y del análisis económico-financiero de la sociedad y posibles inversiones.

Como se puede observar, la plantilla está formada exclusivamente por los socios que ejercerán múltiples funciones. No obstante, la sociedad prevé una evolución positiva plasmada en una estructura futura bien definida y ampliada. Si la evolución de la empresa lo permite, se formarán tres departamentos como unidades funcionales separadas:

Departamento de Marketing y Comercial: definirá la estrategia de Marketing de la sociedad presentando planes tácticos y un plan estratégico global que permita a EXPORTANTUR S.L. mantener una imagen sólida y definida. Se constituirá con la contratación de un analista, bajo responsabilidad directa de José María Villanueva, que gestionará el departamento.

Departamento de Logística: encargado de la optimización de costes monetarios y temporales en el establecimiento de rutas y la adjudicación de transporte a empresas de

logística, así como la negociación con proveedores. Completamente gestionado por Daniel Palop Grimaldos, que llevará a cabo todas las tareas pertinentes.

Departamento Financiero: encargado de la facturación y la contabilidad, así como la selección de posibles inversiones y elección de las mejores fuentes de financiación para acometerlas. Dirigido y gestionado por Nell Conti.

En lo que respecta a los salarios y los gastos de Seguridad Social, durante los dos primeros años sólo forman parte de la plantilla los socios, y teniendo en cuenta su condición de socios y sus puestos en el Consejo de Administración de la sociedad, predomina el vínculo mercantil sobre el laboral, por lo que los gastos de Seguridad Social corresponderán a los mismo a través del RETA. Durante los tres años de ejercicio planteados en este TFG se retribuirá a los miembros del Consejo de Administración con un salario anual de 18 000,00 Euros. Además, percibirán los dividendos correspondientes acordados en Junta gracias a su condición de socios.

En lo que respecta al analista cuya contratación está prevista para el tercer año, su salario será de 18 000,00 Euros anuales y los gastos sociales en los que incurrirá la empresa serán de 5742,00 Euros, de acuerdo con la normativa vigente.

En la Figura 20 se describe la estructura organizativa de la sociedad con el fin de ofrecer una visión más clara de la estructura prevista de EXPORTANTUR S.L. una vez la empresa se encuentre consolidada, previsiblemente durante su segundo o tercer año de vida:

Figura 20. Estructura organizativa de EXPORTANTUR S.L.



Fuente: Elaboración propia

5.7- Epílogo

EXPORTANTUR S.L. se configura como una organización con la visión de una empresa en continua expansión que se posicione como líder en exportaciones de productos gastronómicos de origen español, fundamentalmente jamones, vinos y similares, a Francia y, si es posible, a otros países de Europa. La búsqueda de la excelencia se plasma en los valores que pretende transmitir a través de una cultura corporativa que prioriza el bienestar de la sociedad mediante el trato honesto y humano, el desarrollo sostenible y la transparencia.

Constituida por tres socios, nacionales de España y Francia, que desarrollarán todas las funciones necesarias durante los primeros ejercicios de la empresa sin más capital humano, EXPORTANTUR S.L. será una PYME de reducidas dimensiones con una estructura sencilla

que, si se consolida, ampliará su plantilla con contrataciones indefinidas que beneficien tanto a la organización como a la sociedad, siendo fiel a su cultura e inculcando un sentimiento de pertenencia a toda incorporación laboral, siempre y cuando comulgue con los valores de la firma.

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 – Introducción

En este apartado se desarrollará una previsión de los estados financieros de EXPORTANTUR S.L. para los primeros tres ejercicios de actividad, en concreto del Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, así como un análisis de los mismos, a través del método de los ratios. También se propone el Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos con el fin de analizar la política de financiación-inversión de la empresa.

A pesar de tratarse de un análisis sobre una previsión de la evolución de la estructura financiera de la sociedad, la utilidad de dicha información puede resultar vital para conocer cuál debe ser la estructura adecuada y de qué modo EXPORTANTUR S.L. puede acercarse a ella, así como cuáles serían las principales áreas que intervenir en caso de que fuera necesario.

6.2 – Balance de situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Para la elaboración del Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la previsión de su evolución debemos señalar las decisiones que los socios han tomado respecto a la constitución de la sociedad y el modus operandi de la misma, que caracterizará la estructura económico-financiera de EXPORTANTUR S.L.:

- EXPORTANTUR S.L. se constituye con un capital de 20 000,00 Euros como fuente de financiación fundamental, completamente suscrito y desembolsado. No se recurrirá a financiación ajena durante la constitución de la sociedad y se estudiará si resulta apropiado acudir a ella posteriormente.

- En su inicio, la sociedad no posee más activos en propiedad que los equipos informáticos y mobiliario de la oficina, así como la aplicación informática y sitio web desarrollados.

- Dada la forma de operar que caracteriza a EXPORTANTUR S.L., las cuentas de inventarios deberán encontrarse vacías, por norma general, ya que no almacena ni custodia mercaderías o materias primas y todo lo comprado se encuentra vendido en el mismo momento. La responsabilidad de la entrega, además, recae sobre las empresas de logística.

- Los activos se amortizan linealmente de acuerdo con los límites legales: 10% para mobiliario y 25% para equipos de proceso de información. El sistema informático se amortizará por debajo del límite legal (33%), a un 20%.

- De acuerdo con el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, como sociedad limitada, EXPORTANTUR S.L. deberá destinar un 10% del beneficio anual como mínimo a constituir reservas legales hasta que estas alcancen el 20% del capital social (en este caso, 4000,00 Euros). Si las circunstancias lo permiten, por acuerdo de los socios, se intentará cubrir ese importe durante el primer ejercicio.

- Atendiendo a la normativa vigente, EXPORTANTUR S.L., como sociedad mercantil de nueva creación, se acoge al tipo reducido del Impuesto de Sociedades durante el primer ejercicio de actividad en el que obtenga una base imponible positiva y el siguiente. Así pues, el tipo que afecta a la empresa durante sus dos primeros años de actividad será del 15%. Posteriormente, y dado que se prevé una contratación para el tercer año de actividad, como se encuentra dentro de los límites legales y cumple los requisitos se acogerá al tipo para microempresas de 20% para los primeros 300000,00 Euros de base imponible y 25% para la cuantía que exceda dicha cantidad.

- Hasta que no proceda la contratación de personal, EXPORTANTUR S.L. no tendrá gastos en relación con los seguros sociales de los trabajadores y similar ya que predominará el vínculo mercantil del Consejo de Administración como socios de EXPORTANTUR S.L., a pesar del trabajo que desempeñen para misma. Sí se practicarán las retenciones correspondientes (dividendos y retribución a los miembros del Consejo que deberán inscribirse en el RETA). A partir del tercer año de actividad, se realizará una contratación indefinida y, por tanto, sí corresponderán los gastos en seguros sociales y nóminas.

- El Importe Neto de la Cifra de Negocios se ha calculado teniendo en cuenta la previsión de ventas y los precios recomendados por EXPORTANTUR S.L. (Tablas 4 y 5). Los aprovisionamientos se han calculado teniendo en cuenta que se compran las mismas cantidades que se venden, con el precio correspondiente de compra (Tablas 4 y 5) y añadiendo el importe estimado del transporte.

- Tanto en el año 2019 como en el año 2020 se acometen inversiones financieras en valores (acciones y fondos de inversión) a corto y largo plazo, con el fin de explotar los recursos ociosos de la sociedad. Para dichas inversiones se han considerado rentabilidades similares a las ofrecidas por muchas entidades de gestión de activos y similares, oscilando entre un 3% y un 12% (según el porcentaje invertido en renta fija y renta variable). Aunque la rentabilidad obtenida por la sociedad (ROE) es muy superior a la rentabilidad media que se puede obtener en los mercados financieros, acometer inversiones que aumenten la capacidad productiva de la sociedad requiere de un estudio para analizar nuevos mercados que se realizará durante los primeros ejercicios de EXPORTANTUR S.L., como se especificó en el Análisis de Operaciones y Procesos y el Análisis de la Organización y los RRHH

- Para todos los años, en el mes de diciembre (momento temporal reflejado en el balance) se ha estimado un saldo medio de clientes y proveedores del 5% sobre el volumen de compras y ventas. Se trata de una previsión razonable, dado el modo de gestionar los cobros y los pagos de EXPORTANTUR S.L. a través de su sistema informático.

- Todos los años se realizará reparto de dividendos, si los resultados lo permiten, de acuerdo con los Estatutos de la Sociedad.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta el balance inicial de EXPORTANTUR S.L. a 1 de enero de 2018 (Tabla 8), constituida con un capital de 20000,00 euros:

Tabla 8. Balance de situación inicial, EXPORTANTUR S.L.

ACTIVO	01/01/2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	10.000,00 €
I. Inmovilizado intangible	6.000,00 €
206. Aplicaciones informáticas	6.000,00 €
II. Inmovilizado material	4.000,00 €
216. Mobiliario	2.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	2.000,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	10.000,00 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	10.000,00 €
572. Bancos	10.000,00 €
TOTAL ACTIVO	20.000,00 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	01/01/2018
A) PATRIMONIO NETO	20.000,00 €
A-1) Fondos propios	20.000,00 €
I. Capital escriturado	20.000,00 €
100. Capital social	20.000,00 €
TOTAL PN Y PASIVO	20.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

Así, en lo que respecta a la evolución del Balance de Situación durante los tres primeros ejercicios de actividad de EXPORTANTUR S.L., si se tiene en cuenta el Balance de Situación anterior y la política de inversión-financiación de la empresa, se obtienen las siguientes previsiones (Tabla 9):

Tabla 9. Balance de Situación previsional de EXPORTANTUR S.L., 2018-2020

ACTIVO	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.100,00 €	66.200,00 €	104.300,00 €
I. Inmovilizado intangible	4.800,00 €	3.600,00 €	2.400,00 €
206. Aplicaciones informáticas	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible	(1.200,00) €	(2.400,00) €	(3.600,00) €
II. Inmovilizado material	3.300,00 €	62.600,00 €	101.900,00 €
216. Mobiliario	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
250. Inversiones financieras a largo plazo		60.000,00 €	100.000,00 €
281. Amortización acumulada del inmovilizado material	(700,00) €	(1.400,00) €	(2.100,00) €
B) ACTIVO CORRIENTE	97.063,00 €	239.182,70 €	467.431,23 €
II. Deudores comerciales	34.742,40 €	86.856,00 €	138.969,60 €
430. Clientes	34.742,40 €	86.856,00 €	138.969,60 €
IV. Inversiones financieras a corto plazo		20.000,00 €	120.000,00 €
540 . Inversiones financieras temporales en capital		20.000,00 €	120.000,00 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	62.320,60 €	132.326,70 €	208.461,63 €
572. Bancos	62.320,60 €	132.326,70 €	208.461,63 €
TOTAL ACTIVO	105.163,00 €	305.382,70 €	571.731,23 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
A) PATRIMONIO NETO	64.325,80 €	177.467,00 €	352.073,60 €
A-1) Fondos propios	64.325,80 €	177.467,00 €	352.073,60 €
I. Capital escriturado	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
100. Capital social	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
III. Reservas		24.000,00 €	124.000,00 €
112. Reserva legal		4.000,00 €	4.000,00 €
113. Reserva voluntaria		20.000,00 €	120.000,00 €
VII. Resultado del ejercicio	44.325,80 €	133.467,00 €	208.073,60 €
129. Resultado del ejercicio	44.325,80 €	133.467,00 €	208.073,60 €
C) PASIVO CORRIENTE	40.837,20 €	127.915,70 €	219.657,63 €
III. Deudas a corto plazo		20.325,80 €	33.467,00 €
526. Dividendo activo a pagar		20.325,80 €	33.467,00 €
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	40.837,20 €	107.589,90 €	186.190,63 €
400. Proveedores	31.440,00 €	78.600,00 €	125.760,00 €
4751. Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	1.575,00 €	5.436,90 €	7.933,73 €
4752. Hacienda Pública, acreedora por Impuesto de Sociedades	7.822,20 €	23.553,00 €	52.018,40 €
476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores			478,50 €
TOTAL PN Y PASIVO	105.163,00 €	305.382,70 €	571.731,23 €

Fuente: Elaboración propia

En la elaboración de las previsiones expuestas ha sido fundamental la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los mismos ejercicios, en la que se han tenido en cuenta todas las estimaciones expuestas a lo largo del TFG en lo que se refiere a

precios, costes, cantidades vendidas, inversiones acometidas, etc. En la Tabla 10 se presenta su previsión:

Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional de EXPORTANTUR S.L., 2018-2020

A) Operaciones continuadas	2018	2019	2020
1. Importe neto de la cifra de negocios	694.848,00 €	1.737.120,00 €	2.779.392,00 €
4. Aprovisionamientos	- 628.800,00 €	- 1.572.000,00 €	- 2.515.200,00 €
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	- 54.000,00 €	- 54.000,00 €	- 77.742,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados			18.000,00 €
b) Cargas sociales			5.742,00 €
c) Consejo de Administración	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	- 12.000,00 €	- 13.600,00 €	- 14.600,00 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.900,00 €	- 1.900,00 €	- 1.900,00 €
A) Resultado de explotación	52.148,00 €	149.620,00 €	247.692,00 €
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		7.400,00 €	12.400,00 €
B) Resultado financiero		7.400,00 €	12.400,00 €
C) Resultado antes de impuestos	52.148,00 €	157.020,00 €	260.092,00 €
20. Impuestos sobre beneficios	- 7.822,20 €	- 23.553,00 €	- 52.018,40 €
D) Resultado del ejercicio	44.325,80 €	133.467,00 €	208.073,60 €

Fuente: Elaboración propia

A partir de las previsiones realizadas se llevarán a cabo los análisis oportunos. Es necesario ser cauteloso dado que el análisis está basado en previsiones y, por tanto, no existe seguridad absoluta de los resultados que se puedan obtener.

Con el fin de contemplar otras posibilidades, se han llevado a cabo otras previsiones que han producido otros escenarios, considerados optimista y pesimista (**Anexos I y II**). En el escenario optimista, simplemente se ha considerado que la cuota de mercado alcanzada puede ser mayor de la prevista anteriormente y crecer a un ritmo más rápido. En el escenario pesimista, por otro lado, se ha contemplado una subida de los costes en mercaderías y transporte, así como una reducción de la cuota de mercado, lo que provoca que en el tercer año no se pueda realizar ninguna contratación y, dada la situación que EXPORTANTUR S.L. no realice reparto de dividendos.

6.3 – Análisis de la situación de liquidez.

A través del método de los ratios, calculados y presentados en la Tabla 11, se propone un análisis de la situación de liquidez de EXPORTANTUR S.L., elaborado a partir de las previsiones sobre las Cuentas Anuales presentadas anteriormente.

Tabla 11. Ratios para el análisis de la liquidez

LIQUIDEZ	2018	2019	2020
Ratio de Liquidez	2,38	1,87	2,13
Ratio de Tesorería	2,38	1,87	2,13
Ratio de Disponibilidad	1,53	1,03	0,95
FM/AC	0,58	0,47	0,53
FM/PC	1,38	0,87	1,13

Fuente: Elaboración propia

En todos los ejercicios EXPORTANTUR S.L. presenta una situación de liquidez excesiva. Todos los ratios superan con creces los valores recomendados, lo que podría llevar a contemplar una posible situación de recursos ociosos. No obstante, es necesario profundizar en cada ejercicio para entender cuál es la situación real.

En el primer ejercicio (2018), EXPORTATUR S.L. se constituye con un capital de 20000 euros, que se reparte a partes iguales entre las masas patrimoniales de activo no corriente y activo corriente, sin ningún peso del pasivo. Al final del ejercicio, el resultado neto obtenido es enorme en comparación con la inversión acometida, y se encuentra en gran parte contenido en activos disponibles (bancos). Dado que el pasivo corriente únicamente contiene cuentas relacionadas con deudas con la administración pública y una previsión de deuda muy reducida con proveedores, EXPORTANTUR S.L. finaliza el ejercicio con una liquidez excesiva. La ausencia de existencias y el reducido saldo de clientes se reflejan, además, en que la mayor parte de dicha liquidez se encuentra contenida en activos disponibles y muy líquidos (bancos).

En los siguientes ejercicios (2019 y 2020) la situación mejora notablemente, aunque los ratios siguen indicando una situación de liquidez excesiva. No obstante, la ociosidad se ha corregido mediante inversiones financieras, tanto a largo a corto plazo. La diferencia entre éstas es la que causa un aparente empeoramiento entre 2019 y 2020 en lo que se refiere a los ratios de liquidez y realizable, ya que se aumentaron las inversiones a corto plazo en una cuantía mayor a las inversiones a largo plazo. Esto se debe, fundamentalmente, a que a partir de 2021 se prevé un aumento de la capacidad productiva real de la empresa a través de inversiones en inmovilizado, ya que se considera que EXPORTANTUR S.L. ya se encontrará asentada y podrá acceder a nuevos mercados, y los miembros del Consejo de Administración consideran que contar con inversiones más líquidas facilitará la conversión de la estructura de la sociedad. El ratio de disponibilidad muestra que la evolución ha sido positiva a lo largo de los

tres ejercicios, acercándose cada vez más a un valor considerado como aceptable (0,2-0,3). Por otro lado, el aumento del pasivo corriente contribuye a que la situación de liquidez se acerque a valores más aceptables, aunque sigue siendo muy reducido con relación al activo corriente.

Como conclusión, EXPORTANTUR S.L. presenta una situación de liquidez excesiva a lo largo de los tres ejercicios, aunque esta evoluciona hacia valores más aconsejables. La previsión de un aumento del activo no corriente en detrimento del activo corriente a partir del año 2020 con el fin de aumentar la capacidad productiva de la empresa y explorar nuevos mercados parece ser la solución más adecuada.

6.4 – Análisis de la situación de endeudamiento.

A través del método de los ratios, calculados y presentados en la Tabla 12, se propone un análisis de la situación de endeudamiento de EXPORTANTUR S.L., elaborado a partir de las previsiones sobre las Cuentas Anuales presentadas anteriormente.

Tabla 12. Ratios para el análisis del endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020
Ratio de Endeudamiento	0,39	0,42	0,38
Ratio de Autonomía	1,58	1,39	1,61
Ratio de Solvencia	2,58	2,39	2,61
Ratio de Calidad	-	-	-
GF/ ventas	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la situación de endeudamiento, debemos recordar que EXPORTANTUR S.L. no acudió a financiación ajena para la constitución de la sociedad, y no lo ha hecho explícitamente durante ninguno de los ejercicios. Así, sus pasivos serán fundamentalmente con proveedores, con la Administración Pública y con los accionistas en caso de dividendos pendientes de reparto. Por tanto, será fundamentalmente deuda a corto plazo y sin gastos asociados.

Durante los tres ejercicios, EXPORTANTUR S.L. presenta un endeudamiento muy reducido, gran autonomía y solvencia, como consecuencia de lo explicado anteriormente. El ratio de endeudamiento se acerca a los valores estándar recomendados (0,4-0,6) ya que, a pesar de no haber recurrido a financiación ajena a través de bancos o entidades financieras, su volumen de negocio es muy grande en comparación con los fondos propios de la sociedad, lo que provoca que los pasivos relacionados (proveedores, deudas con Hacienda, reparto de dividendos, etc.) sean lo suficientemente grandes como para constituir una fuente de financiación ajena real. Se trata de deuda a corto plazo, lo que podría suponer un problema (considerada tradicionalmente como deuda de peor calidad), aunque dada la excesiva liquidez analizada anteriormente y la ausencia de costes derivados de dicha deuda, es posible decir que es más que apropiada dada la estructura de la sociedad. Posteriormente, cuando se amplíe la capacidad productiva y, por tanto, el activo no corriente, será necesario revisar el endeudamiento de la sociedad y estimar lo oportuno que resulte acudir a financiación ajena a largo plazo.

6.5 – Rentabilidad económica y financiera.

En lo que respecta a la rentabilidad económica o ROI (*Return on Investment*) los resultados son mucho más que satisfactorios, debido a una gran rotación de activos, que se debe a unos

resultados en ventas muy grandes en relación con los activos de la empresa, y a un margen de ventas que no es excesivamente reducido, como se puede ver en la Tabla 13:

Tabla 13. Rentabilidad económica.

RENTABILIDAD ECONÓMICA	2018	2019	2020
Rotación Activo	6,61	5,69	4,86
Margen ventas	0,08	0,09	0,09
ROI	0,50	0,49	0,43

Fuente: Elaboración propia

No obstante, la evolución de la rentabilidad económica es negativa. Esto se debe fundamentalmente a que, a pesar de que las ventas están aumentando, el activo aumenta en mayor medida. Además, el aumento del activo no se traduce en un aumento de la capacidad productiva ya que, como se ha estudiado anteriormente, el aumento del activo se debe a un aumento del efectivo, así como de inversiones financieras. Esto se traduce en que, aunque se haya mantenido el margen de ventas, la rentabilidad económica se haya visto reducida. Aún así, los valores de ésta para los tres ejercicios resultan muy positivos. Un aumento de los activos productivos de la empresa podrían suavizar la evolución negativa, ya que corregir la tendencia sería complicado dados los valores obtenidos.

En lo que respecta a la rentabilidad financiera, la Tabla 14 muestra los valores fundamentales que, junto con los componentes de la rentabilidad económica (margen de ventas y rotación de activos), permiten calcular la rentabilidad financiera o ROE (*Return on Equity*):

Tabla 14. Rentabilidad financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA	2018	2019	2020
Apalanc Financiero	1,63	1,81	1,71
Efecto Fiscal	0,85	0,85	0,80
ROE	2,22	3,03	1,44

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere los valores muestran unos resultados espectaculares, siendo el mínimo valor el de 2020 con un 144%. Estos valores tan sumamente altos de la rentabilidad financiera se deben, fundamentalmente, a que el beneficio obtenido por la sociedad es muy grande en relación con los recursos propios de EXPORTANTUR S.L. La disminución que ocurre en 2020 se debe a que los recursos propios aumentan mucho, ya que la mayor parte del beneficio anterior se destina a reservas, y en términos relativos aumentan más que el beneficio neto,

Por otro lado, el efecto positivo del apalancamiento financiero (>1) se debe a que no existen gastos financieros, sólo ingresos financieros provenientes de las inversiones financieras acometidas, por lo que tampoco tendría sentido asegurar que merece la pena endeudarse dado que no se sabe cuál sería el coste de la deuda para EXPORTANTUR S.L. No obstante, teniendo en cuenta la rentabilidad económica obtenida y los tipos de interés actuales, es posible prever que si puede ser aconsejable. En lo que se refiere al efecto fiscal, concuerda completamente con los tipos impositivos aplicados (15% los dos primeros años y 20% el último), no habiéndose aplicado deducciones, reducciones o bonificaciones.

En conclusión, la rentabilidad financiera obtenida es increíblemente elevada, debiéndose en gran medida a que el beneficio es desproporcionadamente alto en relación con el capital invertido en la empresa. La evolución irregular de la misma corresponde, fundamentalmente, a la alteración de los recursos propios debido al aumento de las reservas, debido al inicio de

la actividad de la empresa. Los resultados son más que satisfactorios y prometedores aunque, lógicamente, cuando la empresa se encuentre asentada y aumente su estructura estos valores se estabilizarán y, probablemente, presentarán una reducida evolución negativa.

6.6 – Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos.

Mediante el Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos es posible analizar la política de inversión-financiación de la empresa. En la Tabla 15 y Tabla 16 se presenta el análisis para los ejercicios comprendidos entre 2018 y 2020, de acuerdo a las previsiones de las Cuentas Anuales presentadas anteriormente.

Tabla 15. Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos, 2018-2019

2018-2019		ORIGEN		
APLICACIÓN				
	60.000,00 €	ANC	24.000,00 €	Patrimonio neto
			89.141,20 €	Beneficio
			1.900,00 €	Amortización
	72.113,60 €	Realizable	87.078,50 €	Pasivo corriente
	70.006,10 €	Efectivo		
VARIACIÓN FONDO DE MANIOBRA				55.041,20 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos, 2019-2020

2019-2020		ORIGEN		
APLICACIÓN				
	40.000,00 €	ANC	100.000,00 €	Patrimonio neto
			74.606,60 €	Beneficio
			1.900,00 €	Amortización
	152.113,60 €	Realizable	91.741,93 €	Pasivo corriente
	76.134,93 €	Efectivo		
VARIACIÓN FONDO DE MANIOBRA			136.506,60 €	

Fuente: Elaboración propia

En todos los ejercicios dicha política se puede calificar como equilibrada, ya que ha generado una variación positiva del fondo de maniobra, aunque dada la situación de liquidez ya analizada no es la más adecuada. En 2020 este aumento es aún mayor debido al aumento de las inversiones acometidas a corto plazo que se traducen en un aumento del activo corriente. No obstante, aunque el punto de vista técnico pone de relieve dichas conclusiones y sigue apuntando a la ociosidad de los recursos de EXPORTANTUR S.L., ya se ha comentado anteriormente que esta política responde a la prudencia de los socios para acometer en el futuro una expansión y una transformación de la empresa.

Se puede destacar que la autofinanciación constituye el componente fundamental de los orígenes de fondos durante todos los ejercicios, contando con un peso del 57% entre 2018 y 2019 y del 66% entre 2019 y 2020, aproximadamente. En lo que respecta a las aplicaciones, la mayor inversión se realiza en activo corriente, como ya se ha explicado, si bien es cierto que gran parte de estos fondos se invierten en acciones y valores que otorgan cierta rentabilidad, paliando la ociosidad de un exceso de recursos en partidas del activo corriente.

Como conclusión, la política de financiación-inversión de EXPORTANTUR S.L. se puede calificar como equilibrada, aunque no es la más adecuada ya que no soluciona la ociosidad

los recursos de la empresa. No obstante, tal y como se ha explicado, la previsión de futuro para EXPORTANTUR S.L. pone de manifiesto la necesidad de recursos para acometer futuras inversiones en capital productivo (activo no corriente), lo que solucionaría los posibles problemas que presenta EXPORTANTUR S.L. desde el punto de vista técnico. Así pues, y considerando los requisitos del Consejo de Administración y los socios, así como sus planes de expansión futura, la situación se puede tildar de aceptable.

6.7 – Epílogo

EXPORTANTUR S.L. muestra una estructura económico-financiera sólida y un recorrido prometedor. Considerando los resultados obtenidos a lo largo de todos los ejercicios estimados (2018, 2019 y 2020) en lo que se refiere a rentabilidad económica y financiera, queda patente el gran potencial que tiene esta pequeña empresa. No obstante, es necesario revisar la forma en que se va a disponer de los recursos de la misma para evitar su ociosidad y, si resulta oportuno una vez comience la actividad, recurrir a mayor financiación ajena para aumentar la rentabilidad de los accionistas. Asimismo, se recomienda encarecidamente explorar oportunidades para invertir en capacidad productiva y explotar la capacidad que parece tener EXPORTANTUR S.L.

CONCLUSIONES

7.- CONCLUSIONES

A través de todos los análisis realizados, parece que EXPORTANTUR S.L. se configura como una inversión viable: el reducido capital necesario para poner en marcha la sociedad, los resultados previstos en base a las necesidades del mercado y el *match* existente entre la propuesta de valor de EXPORTANTUR S.L. y las demandas de los consumidores, unido a un sistema de trabajo automatizado que optimiza la actividad reduciendo costes en términos de tiempo y de dinero son los principales factores que conducen al éxito previsto de esta empresa.

Sin duda alguna, la selección de proveedores y el contacto con clientes es esencial para que el método propuesto como núcleo de las operaciones de EXPORTANTUR S.L. en este TFG resulte efectivo. La naturaleza de la actividad condiciona que las actividades de comunicación se realicen a través de la venta personal en la que, como se ha expuesto, resultan fundamentales los socios de la empresa que, durante sus primeros ejercicios, serán los únicos representantes de la misma. La plurinacionalidad de los socios, naturales de los dos mercados que entran en contacto inicialmente a través de EXPORTANTUR S.L., junto a su formación y entusiasmo, se convertirán en ventajas importantes a la hora de realizar las funciones de comunicación de EXPORTANTUR S.L. Además, la oferta de productos de calidad a precios más reducidos que la mayoría de competidores junto a un sistema de gestión de stocks rápido, sencillo y eficiente proporciona una imagen comercial innovadora con la que EXPORTANTUR S.L. puede transmitir valor fácilmente, lo que simplifica las tareas de comunicación.

Por otro lado, si la empresa tiene éxito, no se debe despreciar la reacción de los competidores existentes o la entrada de nuevos competidores ya que, como se puntualizó en el análisis del microentorno, la rivalidad competitiva existente es alta y las barreras de entrada para nuevos

competidores son escasas. Es más preocupante la entrada de nuevos competidores que copien el sistema de trabajo de EXPORTANTUR S.L. que la adaptación de competidores actuales a dicho sistema ya que estos se encuentran lastrados por una logística ya establecida y un sistema de trabajo muy estructurado y anclado, difícil de cambiar. Teniendo en cuenta lo expuesto, es fundamental que EXPORTANTUR S.L. sea capaz de fidelizar a sus clientes: el trato personalizado y la resolución rápida de cualquier tipo de incidencia pueden resultar esenciales en este objetivo, convirtiendo a EXPORTANTUR S.L. en un referente de estabilidad y seguridad a la par de ofrecer productos de calidad a precios competitivos.

Es necesario recalcar que, a pesar de las rentabilidades obtenidas, si los resultados obtenidos por la sociedad se asemejan a los presentados en este TFG se debe prestar especial atención a la gestión de los recursos disponibles. Si bien es cierto que no es un problema grave, teniendo en cuenta la ociosidad de recursos disponibles planteada en el análisis de la estructura económico-financiera, EXPORTANTUR S.L. podría beneficiarse de la ampliación de su capacidad productiva antes de lo esperado, posibilitando una expansión más rápida de su cuota de mercado y unos resultados aún mejores.

En otro orden de cosas, la consolidación del modelo de EXPORTANTUR S.L. en el mercado francés facilitaría enormemente la expansión a otros mercados como el alemán o el inglés, aún próximos por transporte terrestre. Durante los primeros años de actividad (reflejados en este TFG) la empresa debería comenzar a explorar dichos mercados para analizar la posibilidad de entrar o no en ellos, con el fin de realizar una rápida expansión y rentabilizar los recursos ociosos que pueda tener la sociedad. Además, la empresa optimizaría aún más su estructura de costes y contaría con un poder de negociación inmenso, muy ventajoso para sus operaciones.

Asumiendo todo lo expuesto, EXPORTANTUR S.L. se presenta como una empresa con mucho potencial, capaz de lograr grandes resultados considerando sus dimensiones y

limitaciones: el uso de la innovación para transformar un sector tradicional y maduro, como es el de las exportaciones de productos gastronómicos al por mayor, puede alterar el mercado francés y sorprender a las empresas existentes, mejorando el *modus operandi* actual y ofreciendo productos de gran valor percibido a un precio reducido.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. New York: Macmillan.

American Marketing Association. (2017). Definition of Marketing. Consultada el 15 de marzo de 2017, en <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BARRÈRE, C., & CHOSSAT, V. (2010). Democratization in the Gastronomic Market From Michelin Stars to Michelin “Bibs”. Reims: OMI

Chang, T. & Wildt, A. (1994). Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 22, Issue 1, pp. 16–27

Cliokey. (2006). Le territoire national et sa population. Consultado el 4 de abril de 2017 en <http://hgbellevue.e-monsite.com/album/3e/le-territoire-national-et-sa-population/>

Datosmacro. (2017). Tipos del BCE - Banco Central Europeo 2016. datosmacro.com. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

España. Ley 6/2015, de 12 de mayo, de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas de ámbito territorial supraautonómico. Boletín Oficial del Estado núm. 114, de 13 de mayo de 2015, pp. 41158-41187

España. Orden de 15 de octubre de 2001 por la que se modifica el Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimentarios a

temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones. Boletín Oficial del Estado núm. 257, de 26 de octubre de 2001, pp. 39375

España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Boletín Oficial del Estado núm. 278, de 20 de noviembre de 2007, pp. 47402-47407

España. Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimentarios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones. Boletín Oficial del Estado núm. 65, de 16 de marzo de 2000, pp. 10799-10815

España. Real Decreto 2483/1986, de 14 de noviembre, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre Condiciones Generales de Transporte Terrestre de Alimentos y Productos Alimentarios a Temperatura Regulada. Boletín Oficial del Estado núm. 291, de 5 de diciembre de 1986, pp. 40113-40116

España. Real Decreto 380/2001, de 6 de abril, por el que se modifica el apartado 4 del artículo 9 del Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimentarios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones. Boletín Oficial del Estado núm. 96, de 21 abril de 2001, pp. 14785

Eurostat (2017). Total tax revenue by Member States and EFTA countries, 2014 and 2015, % of GDP. Consultado el 3 de febrero de 2017 en <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php/File:Total_tax_revenue_by_Member_States_and_EFTA_countries,_2014_and_2015,_%25_of_GDP.png

Eurostat (2017). Households final consumption expenditure on environmental protection services. Consultado el 4 de febrero de 2017 en de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/a/a5/Households_final_consumption_expenditure_on_environmental_protection_services%2C_2014_%28%C2%B9%29_%28%25_of_households_total_final_consumption_expenditure%29.png

Front National (2017). Agriculture : la baisse des charges ne fait pas les prix. FN - Front National. Consultado el 19 de enero de 2017 en <http://www.frontnational.com/le-projet-de-marine-le-pen/redressement-economique-et-social/agriculture/>

Gázquez Abad, J., Martínez López, F. and Barrales Molina, V. (2012). Las indicaciones de origen protegidas como elemento de diferenciación de los productos agroalimentarios: el caso del jamón en España. Cuadernos de Gestión, 12, pp.103-129.

Google (2017). Maps. Consultado el 18 de marzo de 2017 en <https://www.google.es/maps>

Gronroos (2006). On Defining Marketing:a New Roadmap for Marketing .Marketing Theory, 6(4) pp. 394-417

ICEX. (2017). ICEX España Exportación e Inversiones: En Cifras. Consultado el 29 de enero de 2017 en <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion3>

Jimeno, J., & Santos, F. (2014). The crisis of the Spanish economy. SERIEs, 5(2), 125-141.

Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38-49.

Pitte, Jean Robert. (2002). French gastronomy faced with globalization. *PHIKAPPAPHI FORUM/Vol. 82, No. 3* pp. 34-38

Porter, M. E. (1979). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Issue: 2, pp.19-30

Rivera Vilas, L.. (2013). *Decisiones en marketing: Cliente y empresa (3ª ed.)*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Roelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of facilities Management*, 1(3), 247-264.

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, Issue: 8, pp. 677-693

Unión Europea. (2017). *Derecho de la UE - EUR-Lex*. Consultado el 5 de febrero de 2017 en <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=es>.

Unión Europea. (2017). EU quality logos - Agricultura y Desarrollo Rural - European Commission. Agricultura y Desarrollo Rural. Consultado el 5 de febrero de 2017 en https://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes_es.

Unión Europea. Reglamento (UE) no 1151/2012 de la Comisión, de 21 de noviembre de 2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios. Diario Oficial de la Unión Europea, 14 de diciembre de 2012, núm. 343, pp. 1-12.

Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships- Industrial Marketing Management, Vol 30, Issue: 4, pp. 365-377

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52(3), pp. 2-22.

ANEXOS

ANEXO I - HORIZONTE PESIMISTA

Balance de Situación de EXPORTANTUR S.L., 2018 – 2020

ACTIVO	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.100,00 €	6.200,00 €	4.300,00 €
I. Inmovilizado intangible	5.300,00 €	4.600,00 €	3.900,00 €
206. Aplicaciones informáticas	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
281. Amortización acumulada del inmovilizado material	(700,00) €	(1.400,00) €	(2.100,00) €
II. Inmovilizado material	2.800,00 €	1.600,00 €	400,00 €
216. Mobiliario	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible	(1.200,00) €	(2.400,00) €	(3.600,00) €
B) ACTIVO CORRIENTE	21.952,60 €	73.876,60 €	145.953,85 €
II. Deudores comerciales	20.845,44 €	52.113,60 €	83.381,76 €
430. Clientes	20.845,44 €	52.113,60 €	83.381,76 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.107,16 €	21.763,00 €	62.572,09 €
572. Bancos	1.107,16 €	21.763,00 €	62.572,09 €
TOTAL ACTIVO	30.052,60 €	80.076,60 €	150.253,85 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
A) PATRIMONIO NETO	7.712,80 €	27.514,85 €	62.795,40 €
A-1) Fondos propios	7.712,80 €	27.514,85 €	62.795,40 €
I. Capital escriturado	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
100. Capital social	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
III. Reservas			7.514,85 €
112. Reserva legal			4.000,00 €
113. Reserva voluntaria			3.514,85 €
VII. Resultado del ejercicio	(12.287,20) €	7.514,85 €	35.280,55 €
129. Resultado del ejercicio	(12.287,20) €	7.514,85 €	35.280,55 €
C) PASIVO CORRIENTE	22.339,80 €	52.561,75 €	87.458,45 €
III. Deudas a corto plazo			
526. Dividendo activo a pagar			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	22.339,80 €	52.561,75 €	87.458,45 €
400. Proveedores	20.764,80 €	50.961,60 €	80.524,80 €
4751. Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	1.575,00 €	1.575,00 €	1.575,00 €
4752. Hacienda Pública, acreedora por Impuesto de Sociedades		25,15 €	5.358,65 €
TOTAL PN+PASIVO	30.052,60 €	80.076,60 €	150.253,85 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias de EXPORTANTUR S.L., 2018 – 2020

A) Operaciones continuadas	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
1. Importe neto de la cifra de negocios	416.908,80 €	1.042.272,00 €	1.667.635,20 €
4. Aprovisionamientos	- 415.296,00 €	- 1.019.232,00 €	- 1.610.496,00 €
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	- 54.000,00 €	- 54.000,00 €	- 54.000,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados			
b) Cargas sociales			
c) Consejo de Administración	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	- 12.000,00 €	- 13.600,00 €	- 14.600,00 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.900,00 €	- 1.900,00 €	- 1.900,00 €
13. Otros resultados			
A) Resultado de explotación	- 12.287,20 €	7.540,00 €	40.639,20 €
B) Resultado financiero			
C) Resultado antes de impuestos	- 12.287,20 €	7.540,00 €	40.639,20 €
20. Impuestos sobre beneficios		- 25,15 € ²	- 5.358,65 €
D) Resultado del ejercicio	- 12.287,20 €	7.514,85 €	35.280,55 €

² Para el ejercicio 2019 y 2020 se han realizado compensaciones de la base imponible negativa de 2018 con el límite legal del 60%.

RATIOS PROPUESTOS PARA EL ANÁLISIS

Ratios de Liquidez

LIQUIDEZ	2018	2019	2020
Ratio de Liquidez	0,98	1,41	1,67
Ratio de Tesorería	0,98	1,41	1,67
Ratio de Disponibilidad	0,05	0,41	0,72
FM/AC	-0,02	0,29	0,40
FM/PC	-0,02	0,41	0,67

Ratios de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020
Ratio de Endeudamiento	0,74	0,66	0,58
Ratio de Autonomía	0,35	0,52	0,72
Ratio de Solvencia	1,35	1,52	1,72

Rentabilidad Económica

R. ECONÓMICA	2018	2019	2020
Rotación Activo	13,87	13,02	11,10
Margen ventas	-0,03	0,01	0,02
Rentabilidad Económica	-0,41	0,09	0,27

Rentabilidad Financiera

R. FINANCIERA	2018	2019	2020
Apalanc Financiero	3,90	2,91	2,39
Efecto Fiscal	1,00	1,00	0,87
Rentabilidad Financiera	-0,61	0,38	1,28

Como se puede observar, los resultados están muy lejos del horizonte estándar planteado en el TFG. No obstante, a pesar de que el margen es muy reducido (incluso negativo durante el primer año) y las rentabilidades obtenidas en el primer año son negativas, la evolución es positiva, aún considerando costes superiores a los reales. Las rentabilidades obtenidas en el segundo y tercer año prueban que, aunque la negociación con proveedores y transportistas resulte negativa y que las cuotas de mercado obtenidas sean inferiores a las presentadas en el horizonte estándar, EXPORTANTUR S.L. sigue siendo una inversión viable. Por otro lado, la estructura económico-financiera de la sociedad cambia radicalmente, con un endeudamiento excesivo y con serios problemas de liquidez durante el primer año que remontan los años siguientes.

ANEXO II - HORIZONTE OPTIMISTA

Balance de Situación de EXPORTANTUR S.L., 2018 – 2020

ACTIVO	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.100,00 €	66.200,00 €	104.300,00 €
I. Inmovilizado intangible	4.800,00 €	3.600,00 €	2.400,00 €
206. Aplicaciones informáticas	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible	(1.200,00) €	(2.400,00) €	(3.600,00) €
II. Inmovilizado material	3.300,00 €	62.600,00 €	101.900,00 €
216. Mobiliario	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
250. Inversiones financieras a largo plazo		60.000,00 €	100.000,00 €
281. Amortización acumulada del inmovilizado material	(700,00) €	(1.400,00) €	(2.100,00) €
B) ACTIVO CORRIENTE	116.560,60 €	321.322,21 €	660.692,10 €
II. Deudores comerciales	41.690,88 €	107.583,00 €	177.502,08 €
430. Clientes	41.690,88 €	107.583,00 €	177.502,08 €
IV. Inversiones financieras a corto plazo	- €	20.000,00 €	120.000,00 €
540 . Inversiones financieras temporales en capital		20.000,00 €	120.000,00 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	74.869,72 €	193.739,21 €	363.190,02 €
572. Bancos	74.869,72 €	193.739,21 €	363.190,02 €
TOTAL ACTIVO	124.660,60 €	387.522,21 €	764.992,10 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
A) PATRIMONIO NETO	75.553,96 €	220.460,00 €	439.287,68 €
A-1) Fondos propios	75.553,96 €	220.460,00 €	439.287,68 €
I. Capital escriturado	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
100. Capital social	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
III. Reservas		24.000,00 €	124.000,00 €
112. Reserva legal		4.000,00 €	4.000,00 €
113. Reserva voluntaria		20.000,00 €	120.000,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores			
120. Remanente			
VII. Resultado del ejercicio	55.553,96 €	176.460,00 €	295.287,68 €
129. Resultado del ejercicio	55.553,96 €	176.460,00 €	295.287,68 €
C) PASIVO CORRIENTE	49.106,64 €	167.062,21 €	325.704,42 €
III. Deudas a corto plazo		31.553,96 €	76.460,00 €
526. Dividendo activo a pagar		31.553,96 €	76.460,00 €
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	49.106,64 €	135.508,25 €	249.244,42 €
400. Proveedores	37.728,00 €	96.798,00 €	158.841,60 €
4751. Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	1.575,00 €	7.570,25 €	16.102,40 €
4752. Hacienda Pública, acreedora por Impuesto de Sociedades	9.803,64 €	31.140,00 €	73.821,92 €
476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores			478,50 €
TOTAL PN Y PASIVO	124.660,60 €	387.522,21 €	764.992,10 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias de EXPORTANTUR S.L., 2018 – 2020

A) Operaciones continuadas	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
1. Importe neto de la cifra de negocios	833.817,60 €	2.151.660,00 €	3.550.041,60 €
4. Aprovisionamientos	- 754.560,00 €	- 1.935.960,00 €	- 3.176.832,00 €
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	- 54.000,00 €	- 54.000,00 €	- 77.742,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados			18.000,00 €
b) Cargas sociales			5.742,00 €
c) Consejo de Administración	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	- 12.000,00 €	- 13.600,00 €	- 14.600,00 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.900,00 €	- 1.900,00 €	- 1.900,00 €
A) Resultado de explotación	65.357,60 €	200.200,00 €	356.709,60 €
14. Ingresos financieros			
15. Gastos financieros			
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		7.400,00 €	12.400,00 €
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
B) Resultado financiero		7.400,00 €	12.400,00 €
C) Resultado antes de impuestos	65.357,60 €	207.600,00 €	369.109,60 €
20. Impuestos sobre beneficios	- 9.803,64 €	- 31.140,00 €	- 73.821,92 €
D) Resultado del ejercicio	55.553,96 €	176.460,00 €	295.287,68 €

RATIOS PROPUESTOS PARA EL ANÁLISIS

Ratios de Liquidez

LIQUIDEZ	2018	2019	2020
Ratio de Liquidez	2,37	1,92	2,03
Ratio de Tesorería	2,37	1,92	2,03
Ratio de Disponibilidad	1,52	1,16	1,12
FM/AC	0,58	0,48	0,51
FM/PC	1,37	0,92	1,03

Ratios de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020
Ratio de Endeudamiento	0,39	0,43	0,43
Ratio de Autonomía	1,54	1,32	1,35
Ratio de Solvencia	2,54	2,32	2,35

Rentabilidad Económica

R. ECONÓMICA	2018	2019	2020
Rotación Activo	5,57	4,48	3,63
Margen ventas	0,08	0,09	0,09
Rentabilidad Económica	0,42	0,39	0,32

Rentabilidad Financiera

R. FINANCIERA	2018	2019	2020
Apalanc Financiero	1,65	1,84	1,83
Efecto Fiscal	0,85	0,85	0,80
Rentabilidad Financiera	2,78	4,01	2,05

Como se puede observar, no se ha variado excesivamente las previsiones respecto al horizonte estándar, aumentando únicamente la cuota de mercado que EXPORTANTUR S.L. alcanzará desde el primer ejercicio. El resultado de este aumento se plasma en un aumento de las dimensiones de EXPORTANTUR S.L., y unos resultados aún más prometedores, si cabe, con unas rentabilidades increíblemente altas. La estructura general se mantiene con un posible exceso de recursos ociosos que, como se explicó anteriormente, se reinvertirán a partir del tercer año de actividad en una expansión de la capacidad productiva. De acuerdo con los resultados obtenidos en el horizonte optimista, la inversión en EXPORTANTUR S.L. resulta no sólo viable, sino que es altamente recomendable.