



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE  
UN VIVERO DE PLANTA ORNAMENTAL  
EN ALBAL. ESTUDIO DE POSIBILIDADES  
DE EXPORTACIÓN A PAISES  
EMERGENTES**

José Manuel Paredes Chilet

Valencia, Septiembre 2014

Directores: Aurelio Herrero Blasco

Gonzalo Grau Gadea





## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. Resumen.....	11
1.2. Objeto y asignaturas relacionadas.....	13
1.3. Objetivos .....	16
1.4. Metodología.....	18
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>19</b>
2.1. Justificación del Trabajo .....	21
2.2. Aproximación al sector .....	22
2.3. Análisis del sector.....	24
2.3.1. Nivel nacional e internacional .....	24
2.3.2. Nivel autonómico .....	27
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>33</b>
3.1. Análisis del Macroentorno .....	35
3.1.1. Factores políticos .....	35
3.1.2. Factores económicos .....	38
3.1.3. Factores sociodemográficos .....	41
3.1.4. Factores Tecnológicos .....	44
3.2. Análisis del Microentorno .....	47
3.2.1. Las cinco fuerzas de Porter .....	47
3.2.2. Análisis DAFO.....	51
3.3. Competencia Directa .....	54

<b>4. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>57</b>
4.1. Localización.....	59
4.2. Distribución en planta .....	62
4.3. Operaciones y procesos .....	65
<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>71</b>
5.1. Forma jurídico/fiscal elegida .....	73
5.2. Misión, visión y valores .....	76
5.3. Organigrama y Recursos Humanos .....	78
<b>6. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>85</b>
6.1. Segmentación y Público objetivo .....	91
6.2. Análisis del producto o servicio .....	93
6.3. Análisis del precio.....	96
6.4. Análisis de la comunicación .....	99
6.5. Análisis de la distribución.....	102
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>105</b>
7.1. Situación actual. Balance y cuenta de resultados.....	107
7.2. Balance y cuenta de resultados previsional. 3 años .....	114
7.3. Análisis de los principales ratios. 2014 y 2015 .....	127
7.4. Análisis de la rentabilidad .....	133



---

<b>8. PROPUESTA DE MEJORA DAFO/CAME .....</b>	<b>135</b>
8.1. Matriz DAFO.....	137
8.2. Matriz Came .....	141
<b>9. ESTUDIO DE POSIBILADES DE EXPORTACIÓN.....</b>	<b>145</b>
9.1. Preselección de mercados .....	147
9.2. Estudio del sector ornamental en Italia .....	149
9.3. Prácticas comerciales- Introducir y actuar.....	157
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>171</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución mundial del consumo de planta ornamental y flores .....	24
Gráfico 2. Evolución exportaciones/importaciones floricultura en España.....	25
Gráfico 3. Evolución tasa de crecimiento anual PIB español .....	38
Gráfico 4. Evolución IPC %. .....	39
Gráfico 5. Evolución demanda interna/externa. Aportación al PIB.....	40
Gráfico 6. Pirámide población española 2010 y 2020. ....	41
Gráfico 7. Ilustración maquina enmacetar .....	43
Gráfico 8. Cinco fuerzas de Porter de la empresa.....	49
Gráfico 9. Mapa situación vivero. Huerta Sud, Valencia.....	59
Gráfico 10. Mapa parcela Viveros Santa Ana .....	60
Gráfico 11. Distribución en planta del vivero. ....	62
Gráfico 12. Organigrama empresa .....	79
Gráfico 13. Ficha puesto de trabajo gerente .....	80
Gráfico 14. Ficha puesto de trabajo encargado producción .....	81
Gráfico 15. Ficha puesto de trabajo técnico comercial .....	82
Gráfico 16. Ficha puesto de trabajo técnico administrativo.....	83
Gráfico 17. Ficha puesto de trabajo Oficial de segunda.....	84
Gráfico 18. Logotipo empresa .....	94
Gráfico 19. Logotipo Lowplant .....	95
Gráfico 20. Ilustración planta preparada para la carga .....	103
Gráfico 21. Matriz DAFO de la empresa.....	140
Gráfico 22. Mapa político Italia .....	150
Gráfico 23. Piramide población Italia 2009.....	151
Gráfico 24. Evolución balanza comercial España/Italia .....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balanza comercial de plantas vivas y floricultura 2010. En millones de € ...	25
Tabla 2. Viveros/Floricultores de la Comunidad Valenciana.....	26
Tabla 3. Producción planta ornamental y flor cortada C. Valenciana.....	27
Tabla 4. Producción de los distintos tipos de plantas.....	28
Tabla 5. Explotación plantas vivas y floricultura por CCAA 2010. Mill de € .....	29
Tabla 6. Destinos exportaciones de plantas vivas 2010. Mill de €.....	30
Tabla 7. Origen de las importaciones de plantas vivas CV 2010. Mill de €.....	31
Tabla 8. Precios productos Viveros Santa S.L. ....	97
Tabla 9. Precios Lowplant .....	98
Tabla 10. Activo empresa 2012 .....	108
Tabla 11. Pasivo y Patrimonio Neto 2012.....	110
Tabla 12. Pérdidas y Ganancias 2012.....	112
Tabla 13. Perdidas y Ganancias 2013.....	116
Tabla 14. Activo previsional 2013.....	117
Tabla 15. Pasivo y Patrimonio neto previsional 2013 .....	118
Tabla 16. Amortización préstamo dos primeros años .....	119
Tabla 17. Previsión ventas según escenario 2015.....	120
Tabla 18. Previsión ventas según escenario 2015.....	121
Tabla 19. Previsión costes fijos .....	122
Tabla 20. Pérdidas y ganancias previsional 2014 y2015 .....	124
Tabla 21. Activo previsional. 3 años.....	125

Tabla 22. Pasivo y Patrimonio Neto previsional. 3 años ..... 126

Tabla 23. Balanza comercial España/Italia..... 156





# 1. INTRODUCCIÓN



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Resumen.

En este Trabajo Final de Carrera, se ha realizado un análisis y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental en Albal, así como un estudio de la posibilidad de exportación a países emergentes.

Este trabajo se ha planteado ante la necesidad de mejora de una empresa familiar, situada en Albal y dedicada a la producción y distribución de planta ornamental.

La situación económica por la que atraviesa el estado español en la actualidad obliga a las empresas a realizar una profunda revisión de su estructura, tanto a nivel de costes, como de ingresos. Tanto la acusada disminución de ventas, como el gran aumento de los impagos, obliga a las empresas a buscar nuevas alternativas para obtener ingresos.

En primer lugar se ha realizado un análisis del sector en el cual interactúa esta empresa, estudiando los antecedentes del sector y las cifras más significativas del mismo, tanto a nivel nacional como autonómico.

Posteriormente se ha realizado un estudio tanto del Macroentorno como del Microentorno, analizando factores políticos, legales, institucionales. Será necesario también realizar un análisis de la competencia en el sector.

Los siguientes apartados han consistido en analizar e intentar mejorar cada una de las áreas que forman parte de una empresa, haciendo especial hincapié en el área de operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas.

La segunda parte del trabajo se ha centrado en la opción de la exportación como forma de ampliar la cartera de clientes de la empresa, y conseguir con ello, un aumento de facturación que consiga mejorar la situación actual de la misma.

El estudio de las posibilidades de exportación se ha realizado teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, tanto a nivel financiero, de operaciones, marketing, etc. y se ha centrado en realizar una comparativa detallada de los diversos posibles países receptores. El estudio también ha tenido en cuenta las diferentes formas de tener presencia en otros países (joint-venture, por delegaciones, exportación directa), los canales de distribución, garantías de pago etc.

Por tanto la finalidad del trabajo ha sido dirimir a cual o cuales de los países estudiados será más rentable para la empresa, así como establecer cual es el producto idóneo, dentro del extenso catalogo, para hacerlo.

## 1.2. Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas

El objeto de este trabajo es realizar un análisis y propuesta de mejora de un viveros de planta ornamental en Albal, así como el estudio de las posibilidades de exportación a países emergentes.

El trabajo pretende ser una herramienta de mejora para la empresa para la cual se va a realizar, sirviendo así para optimizar sus recursos, e intentando ofrecer una viabilidad económica para la misma.

A continuación se detallan las asignaturas relacionadas con cada capítulo, cuyos conocimientos se han aplicado en cada uno de los mismos.

Capítulo del TFC	Cap. 2 y 3 (antecedentes y entorno)
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía Española y Regional</li> <li>• Economía Española y Mundial</li> <li>• Macroeconomía</li> <li>• Microeconomía</li> <li>• Introducción a los sectores empresariales</li> </ul>
Breve justificación	<p>El análisis de la situación actual de la empresa se desarrollará a partir de conceptos estudiados en estas asignaturas. Utilizaremos herramientas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis sectoriales</li> <li>– Análisis PEST</li> <li>– Modelo de las 5 fuerzas de Porter.</li> </ul>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Cap. 4 Plan de operaciones</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección de Producción y Logística</li><li>• Investigación Operativa</li><li>• Sistemas Integrados de Información para la Gestión</li></ul>
Breve justificación	<p>Con el fin de estudiar tanto la localización, como la distribución en planta se utilizarán conceptos estudiados tanto en <b>Dirección de Producción y Logística</b> como en <b>Investigación Operativa</b></p> <p>Para analizar la trazabilidad, tanto de los documentos como de los productos, dentro de la empresa será de gran apoyo la asignatura de <b>Sistemas Integrados de Información para la Gestión</b></p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Cap. 5 y 6 Organización y Plan de Marketing</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Derecho de la empresa.</li><li>• Dirección de Recursos Humanos</li><li>• Dirección Estratégica y Política de la Empresa</li><li>• Dirección Comercial</li></ul>

Breve justificación	<p>Para el análisis de la organización de la empresa, se utilizarán conceptos impartidos en las clases de <b>Derecho de la empresa</b> (forma jurídica) y de <b>Dirección de Recursos Humanos</b> (Organigrama y puestos de trabajo).</p> <p>Además el Plan de Marketing estará asentado en su gran parte sobre la materia incluida en <b>Dirección Comercial</b></p>

Capítulo del TFC	Cap. 7,8 y 9 Plan financiero, propuesta de mejora y Estudio de exportación
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad Financiera</li> <li>• Contabilidad General y Analítica</li> <li>• Matemáticas Financieras</li> <li>• Dirección Financiera</li> <li>• Métodos Cuantitativos de Ayuda a la Toma de Decisiones</li> <li>• Dirección de Proyectos Empresariales</li> <li>• Gestión del Comercio Exterior</li> </ul>
Breve justificación	<p>En el plan financiero se analizarán los estados contables (<b>Contabilidad Financiera</b>) y los ratios obtenidos (<b>Contabilidad General y Analítica</b>).</p> <p>Posteriormente se estudiarán las alternativas de mejora (<b>Métodos Cuantitativos de Ayuda a la Toma de Decisiones</b>) y se estudiará la opción de exportar (<b>Gestión del comercio exterior</b>), estableciendo su proyecto de implantación (<b>Dirección de Proyectos Empresariales</b>)</p>

### 1.3. Objetivos.

Los dos objetivos principales de este trabajo serán, en primer lugar obtener una propuesta de mejora en el funcionamiento general de la empresa, intentando mejorar cada una de sus áreas funcionales. El segundo objetivo principal será el de establecer el mejor método de exportación de sus productos, así como los destinos idóneos.

Para la consecución de estos dos grandes objetivos, será necesario antes cumplir una serie de objetivos secundarios, los cuales se detallan a continuación:

- Será necesario conocer el entorno en el cual se desarrolla la actividad de la empresa, tanto a nivel nacional, como autonómico. Se realizará un análisis del macroentorno en el que se estudiarán los parámetros políticos, legales, sociales, etc. de la economía española. En el análisis del microentorno se conocerá más a fondo el sector en el que se encuadra la empresa, sus fortalezas, sus debilidades, etc. Por último, para acabar de conocer el entorno de la empresa, se intentará conocer el sector a nivel de competencia, será necesario saber qué tipo de estrategias competitivas utilizan los rivales, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y así establecer la estrategia idónea que debe seguir la empresa.
- Otro de los objetivos secundarios será establecer la mejor política de operaciones en la empresa. Al ser el sector de la planta ornamental un sector donde los procesos son de gran extensión temporal, será necesario optimizar cada proceso productivo, reduciendo costes en cada subproceso e intentando disminuir los periodos de duración. Para ello, habrá que partir del conocimiento de los procesos que actualmente se llevan a



cabo en la empresa y obtener propuestas de mejora para los mismos.

- De la misma forma deberá llevarse a cabo un optimización de el área de recursos humanos, recolocación del personal según los nuevos procesos, análisis de los puestos de trabajo. Puede ser este un aspecto de vital importancia al tratarse de una empresa de reducida dimensión en los cuales no existe una gran especificación del trabajo.
- Un objetivo importante será la realización de un correcto plan de marketing. Se estudiará la política comercial que aplica actualmente la empresa para posteriormente realizar una análisis de su mercado objetivo y trazar un nuevo plan basado principalmente en el precio, la distribución, y la comunicación.
- Para completar esta optimización de cada área funcional de la empresa se analizará la situación financiera actual de la empresa y se buscará un plan alternativo que cubra todas las necesidades de financiación y liquidez necesarias para esta nueva reestructuración de la empresa. Para ello se obtendrán los balances previsionales de los próximos años, así como los ratios esperados.

## 1.4. Metodología.

La metodología utilizada para llevar a cabo el presente estudio ha consistido en los siguientes conceptos:

- Fuentes primarias: Recopilación de información en bases de datos tanto a nivel nacional como internacional.
- Fuentes secundarias: Diferentes consultas tanto electrónicas como en formato papel en libros, informes, etc.
- Trabajo de campo: Observación directa en la propia empresa tanto del proceso productivo como de las demás áreas como la financiera o la de marketing.
- Entrevista: Reuniones con cada uno de los responsables de las diferentes áreas de la empresa, así como con el administrador/gerente.



## 2. ANTECEDENTES



---

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. justificación del trabajo.

La idea de realizar este trabajo, surge en primer lugar, por considerar que es un tipo de estudio en el que se puede plasmar la gran mayoría de conocimientos adquiridos durante la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, relacionándolos con cada área funcional de la empresa.

Con la idea de que el trabajo tuviera realmente una aplicación práctica en la vida real, se ha decidido realizarlo sobre una empresa ya existente. De esta manera, el presente estudio pretende ser una herramienta básica para que dicha empresa pueda mejorar en todos los aspectos posibles, y pueda tener una viabilidad económica en los próximos años.

Se trata de una pequeña empresa, ubicada en Albal (Valencia) y encuadrada en el sector de la planta ornamental desde hace más de 20 años. El hecho de que se trate de una empresa ya madura tiene sus ventajas y sus defectos. Y son esos defectos los que justifican en gran parte este trabajo, se pretende encontrarlos y ofrecer propuestas de mejora.

Además, la empresa, que actualmente opera únicamente en el mercado nacional, considera que la exportación podría ser una buena opción para aumentar sus niveles de facturación, cambiando así la tendencia decreciente de los últimos años.

## 2.2. Aproximación al sector.

Como ya se ha dicho, la empresa sobre la cual se desarrolla este trabajo, se dedica a la producción y distribución de plantas ornamentales. Una planta ornamental o planta de jardín, es aquella que se cultiva y se comercializa con propósitos decorativos por sus características estéticas, como las flores, hojas, perfume, la textura de su follaje, frutos o tallos en jardines y diseños paisajísticos, como planta de interior o para flor cortada. Su cultivo forma una parte fundamental de la horticultura.

Esta definición engloba dos grandes grupos principales de plantas:

- Árboles y arbustos ornamentales.
- Flor cortada.

Viveros Santa Ana S.L. limita su actividad comercial únicamente al primer grupo, árboles y arbustos con carácter ornamental. Dentro de este grupo existe gran variedad de especies claramente diferenciadas, si bien siguen todas un patrón básico, su finalidad es ser una planta decorativa, razón por la cual las plantas se venden enmacetadas. Dentro de la planta ornamental podemos distinguir:

- Arbustos
- Aromáticas
- Palmáceas
- Coníferas
- Trepadoras
- Frutales
- Cítricos

Por tanto, las clasificaciones CNAE atribuibles a la empresa son:

- 01.2 Cultivos perennes
- 01.23 Cultivo de cítricos



- 
- 01.24 Cultivo de frutos con hueso y pepitas
  - 01.28 Cultivo se especias, plantas aromáticas, medicinales y farmacéuticas.
  - 01.29 Otros cultivos perennes.
  - 46.22 Comercio al por mayor de flores y plantas.

## 2.3. Análisis del sector

Como hemos visto el sector se divide en dos subsectores diferenciados, la planta ornamental y la flor cortada.

En primer lugar se realizará una breve aproximación al sector a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta las grandes cifras del mismo con el fin de contextualizar la importancia del mismo a nivel mundial, comunitario y nacional. Por último se realizará un análisis más extenso del sector a nivel autonómico

### **Nivel Nacional e internacional**

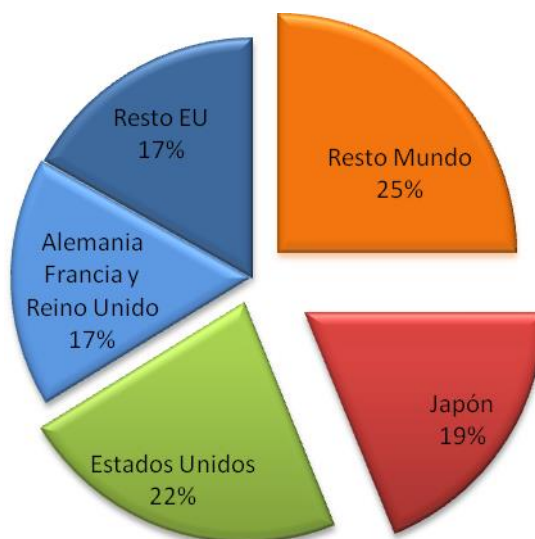
En el ámbito mundial, los principales países productores, teniendo en cuenta la superficie productiva, son China (40.000 hectáreas de flor cortada y 60.000 en planta en maceta) y la india (100.000 hectáreas tanto de flor como de planta ornamental). En cuanto al valor de la producción los principales países siguen siendo Países Bajos, Italia, Japón y los EEUU.

La Unión Europea sigue liderando la producción mundial en valor, con más de 10.000 millones de euros y aproximadamente el 42% del total mundial.

En el mundo existen tres grandes centros de consumo: Japón, los EEUU y Europa Occidental. Juntos absorben el 75% de la producción mundial de ornamentales, con un valor de 80.000 millones de euros. 36.000 millones corresponden a Europa, el 50% de ese gasto lo forman Alemania, Francia y Reino Unido. Cabe destacar la madurez del mercado en Europa Occidental con unas posibilidades de crecimiento limitadas, así como el especial crecimiento en Europa Oriental.



Grafico 1. Distribución mundial del consumo de planta ornamental y flores



Fuente: Datacomex.

En España la superficie dedicada a cultivos ornamentales fue de 3.239 hectáreas, según los datos de la encuesta sobre superficies del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del año 2012.

El valor de la producción en origen se estima en unos 930 millones de euros, crea empleo de manera directa como indirecta para unas 50.000 personas y supone un 4.3% de la producción vegetal final.

El 53% de la superficie dedicada a ornamentales en nuestro país se dedica a planta, el 45% a flor y un 1,6% a esquejes. Dentro de la flor el 42% de la superficie está dedicada al clavel, el 15% a las rosas y el 43% restante a otras flores.

En lo relativo al comercio exterior, España siempre ha sido un país con una balanza comercial positiva en el sector, es decir, las exportaciones han

sido mayores que las importaciones, con porcentajes de coberturas en algunos años muy elevados.

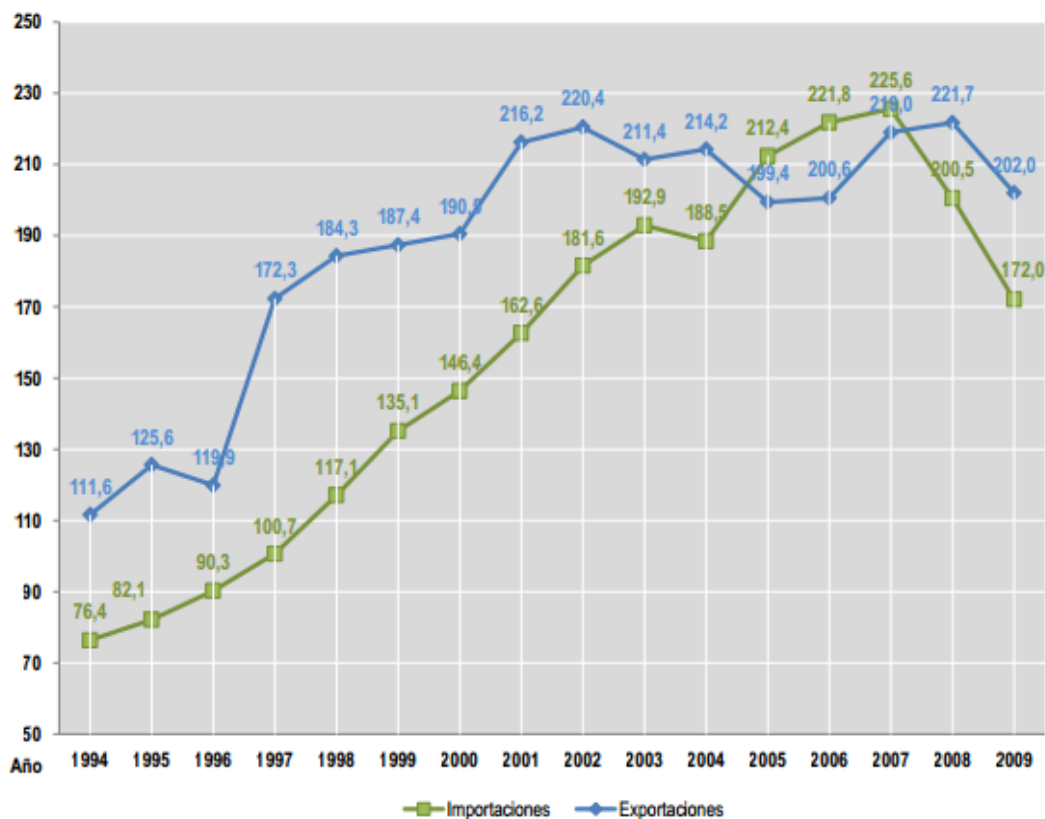
Tabla 1. Balanza comercial de plantas vivas y floricultura 2010. En millones de €

CCAA	EXPORT	IMPORT	SALDO	% COBERTURA
COM. VALENCIANA	62	20	42	314
ESPAÑA	215	171	44	125
% CV/ESPAÑA	29	12		

Fuente. Aduanas-Datacomex

Seguidamente observamos el gráfico con la evolución de las exportaciones e importaciones de los últimos años a nivel nacional.

Gráfico 2. Evolución exportaciones/importaciones floricultura en España.



Fuente: INE

## A nivel Autonómico

En la Comunidad Valenciana existen más de un millar de empresas o profesionales dedicados a la producción de flores y plantas de vivero. Alrededor de 400 lo hacen en el entorno de la vid, unos 390 en el mundo de la planta ornamental, alrededor de 120 se dedican a la producción de frutales, otros 140 a la flor cortada y 11 viveros de cítricos.

Todas estas empresas cultivan más de 5.000 hectáreas, de las que unas 600 están bajo cubierta y ocupan a más de 5.600 trabajadores, además de los titulares y familiares, que superan los 2.000. Todo esto hace que la producción de flores y plantas represente un 8.7% de la producción vegetal final en la Comunidad Valenciana.

Tabla 2. Viveros/Floricultores de la Comunidad Valenciana

Actividad	Alicante	AÑO 2006		Total
		Castellón	Valencia	
Ornamentales	120	35	235	390
Floricultores	60	5	75	140
Frutales	10	16	94	120
Vid	2	0	398	400
Cítricos (1)	0	8	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>	<b>64</b>	<b>805</b>	<b>1.061</b>

Fuente. FEPEX

El valor de la producción del sector alcanza los 212 millones de euros, lo que sitúa al sector en un lugar muy importante en el contexto de la economía agraria valenciana. Ello se logra con una producción de 120 millones de plantas y unos 140 millones de flores.

La producción valenciana de planta ornamental supone un 34% del valor de la española. La de vid, el 60% del total de España y la de cítricos el 50%. Estos datos evidencian la importancia de la Comunidad Valenciana en el sector de plantas ornamentales y flor cortada a nivel nacional.

Tabla 3. Producción planta ornamental y flor cortada C. Valenciana

ACTIVIDAD	C. Valenciana	España	C.Valenciana/ España (%)
Vid	30,0	50,0	60,0
Cítricos	10,0	20,0	50,0
Ornamentales	140,0	415,0	34,0
Frutales	6,0	31,0	20,0
Flor cortada	26,0	500,0	5,0
Total	212	1.016,0	20,8

Fuente. FEPEX

En cuanto a la planta ornamental se refiere su producción tiene una clara vocación exportadora, que se centra en lo que se suele denominar “planta mediterránea”. Así las aromáticas, arbustos y cactáceas son el tipo de plantas que más se producen.

Tabla 4. Producción de los distintos grupos de plantas

Especie	Mill. de unidades
Aromáticas	7
Cactáceas	10
Coníferas	4
Palmáceas	4
Arboles	2
Arbustos	13
Planta de flor	4
Planta de “interior”	2,5
Para macizos	10
Rosales	2,5

Fuente. FEPEX

Como se ha visto anteriormente en la tabla 1, la Comunidad Valenciana representa el 29% de las exportaciones españolas y tan sólo un 12% de las importaciones, lo que hace que el porcentaje de cobertura de la balanza comercial sea mucho más elevado. Además, la Comunidad Valenciana es la CCAA más exportadora del país.

Tabla 5. Exportación plantas vivas y floricultura por CCAA 2010. Mill. De €

CCAA	EXPORT	% S/ T	% VARIAC. EXPORT
<b>COMUNITAT VALENCIANA</b>	<b>62</b>	<b>29</b>	<b>12</b>
ANDALUCÍA	51	24	-5
CATALUÑA	44	20	8
CASTILLA Y LEÓN	20	10	-6
GALICIA	13	6	78
CANARIAS	9	4	-11
MURCIA	7	3	3
NAVARRA	3	2	120
MADRID	2	1	-11
ARAGÓN	0	0	15
SIN DETERMINAR	0	0	195
EXTREMADURA	0	0	462
RIOJA	0	0	37
BALEARES	0	0	14
SUBTOTAL	214	100	
<b>TOTAL</b>	<b>214,60</b>	<b>100</b>	<b>12,06</b>

Fuente: Aduanas-Datacomex

Los principales destinos de la planta ornamental y flor cortada, tanto del conjunto de España, como de la Comunidad Valenciana, son Francia, Alemania y Países Bajos.

En los últimos años están surgiendo nuevos países destino de las exportaciones españolas, dado que en el centro de Europa el sector de la floricultura se encuentra ya en un estado de madurez. Países recientemente adheridos a la Unión Europea como Croacia o Rumania empiezan a ser destinos significativos. Otro mercado en el cual las empresas de la Comunidad Valenciana pueden dar salida a sus plantas, es en el mercado de oriente próximo y norte de África, con países como Qatar, los Emiratos Árabes Unidos

o Argelia. A continuación se detallan los principales destinos de las exportaciones de plantas vivas de la Comunidad Valenciana.

Tabla 6. Destinos exportaciones de plantas vivas de la CV. Mill. De €

PAÍS	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT*
FRANCIA	20,05	32,15	3,23
ALEMANIA	13,94	22,35	45,27
PAÍSES BAJOS	9,14	14,66	0,86
ITALIA	5,98	9,59	20,17
PORTUGAL	3,48	5,58	15,77
BÉLGICA	2,98	4,78	-3,15
SUIZA	1,66	2,66	25,68
REINO UNIDO	1,49	2,39	17,54
EMIRATOS ARABES U.	0,82	1,31	79,62
ARGELIA	0,45	0,72	1.107,85
MARRUECOS	0,39	0,63	514,98
AUSTRIA	0,31	0,50	-44,26
CROACIA	0,21	0,33	-30,18
QATAR	0,17	0,28	23,56
SUBTOTAL	61,07	97,93	
<b>TOTAL</b>	<b>62,36</b>	<b>100,00</b>	<b>12,06</b>

Fuente. Aduanas - Datacomex

En cuanto a las importaciones, la amplia mayoría de ellas en la Comunidad Valenciana provienen de los Países Bajos. Esto es así debido a que la mayoría de planta de flor, esquejes, semillas, bulbos, etc. se realizan en este país, erigiéndose así como el gran proveedor de “materia prima” del sector en Europa.

Prácticamente el otro país con una participación significativa en las importaciones es Colombia, debido a que la gran parte de importaciones de planta tropical se realizan de allí.

Del resto de países, es únicamente significativa la presencia de Italia, principal proveedor de arboles en maceta.

Tabla 7. Origen de las importaciones de plantas vivas de la CV. Mill. De €

PAÍS	IMPORT	% S/T	% VARIAC. IMPORT*
PAÍSES BAJOS	13	65	5
COLOMBIA	3	16	28
ESTADOS UNIDOS	1	4	-16
ITALIA	1	4	16
ALEMANIA	1	3	26
ECUADOR	0	2	-26
FRANCIA	0	2	-37
CHINA	0	1	116
INDIA	0	1	120
MÉXICO	0	1	32
SUBTOTAL	19	96	
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

Fuente. Aduanas - Datacomex.







# 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO



### 3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se entiende la empresa como una unidad económica más o menos autónoma, si bien, esta desarrolla su actividad en constante relación con el exterior, debiendo adaptar su funcionamiento a dicho entorno exterior. El análisis más generalizado de este ámbito donde la empresa desarrolla sus operaciones es el análisis del macroentorno. Para el análisis del macroentorno se tendrán en cuenta 4 factores básicos: los políticos, los económicos, los socio demográficos y los tecnológicos, realizando así lo que suele denominarse un análisis PEST.

#### **Factores Políticos.**

En la actualidad, debido a la crisis económica existente, es importante tener en cuenta los factores políticos a nivel empresarial, ya que cada vez afectan más a las empresas y cambian con mayor rapidez.

A nivel político, el ente que mayor influencia tiene para Viveros Santa Ana S.L. es el Gobierno nacional, influyendo en menor medida la Unión Europea y la Generalitat Valenciana.

La situación política actual en España podría definirse como inestable. Actualmente, y desde Diciembre de 2011, gobierna el Partido Popular con mayoría absoluta, siendo el Partido Socialista Obrero Español el principal partido de la oposición. Desde comienzos de la legislatura el gobierno ha aplicado una política frente a la crisis basada en los recortes en diferentes áreas con el gran objetivo de cumplir los requisitos de déficit establecidos por la Unión Europea. El principal objetivo de esta política es que los mercados retomen la confianza en el estado español, suavizando así los constantes repuntes en indicadores como la prima de riesgo, con el notable aumento del coste de financiación que esto conlleva.

El 13 de Julio de 2012 el consejo de ministros aprobó un paquete de medidas, siguiendo con la estrategia política anteriormente nombrada. Algunas de estas medidas pueden ser de especial relevancia a nivel empresarial:

- **Subida del IVA:** a partir del 1 de Septiembre de 2012, el IVA general pasa del 18 al 21% y el reducido del 8 al 10%. Se aprueban también notables subidas en el régimen de Recargo de Equivalencia. Algunos bienes y servicios se reclasifican y pasan al nuevo tipo general. Este aspecto es de especial relevancia, ya que el sector de las plantas vivas es objeto de una de estas reclasificaciones, pasando el tipo de IVA del 8 al 21%.
- **Impuesto de Sociedades:** Se produce un aumento transitorio de los pagos fraccionados durante 2012 y 2013. El importe mínimo se eleva del 8 al 12%
- **Empleo:** Se suprimen todas las bonificaciones a la contratación a excepción de las destinadas a la contratación de personas con discapacidad, así como a la contratación, a través de nuevo contrato de apoyo a los emprendedores, de jóvenes, mayores de 45 años parados de larga duración y mujeres.
- **Seguridad Social:** Se homogeneizan los recargos por retraso en el abono de cuotas a la Seguridad Social, en el tipo del 20 por 100, con independencia de cuál sea el tiempo de retraso en el pago.
- Se liberalizan los horarios comerciales para que el sector comercial pueda adaptar su oferta a los periodos de mayor interés comercial. Así, se amplía el horario máximo de apertura comercial en días laborables de 72 horas semanales a 90 horas.

La gran preocupación, según últimas encuestas realizadas por varios medios de ámbito nacional, de los ciudadanos españoles es el nivel actual de paro. España se ha situado en el último trimestre de 2012 en 5.965.400

parados, situándose la tasa de paro en 26,02%. De este modo España es, con mucha diferencia, el país europeo con mayor tasa de paro.

A nivel empresarial, se debe tener en cuenta la aprobación, en febrero de 2012 de una nueva reforma laboral con el objetivo, según el gobierno de: *“facilitar la contratación, con especial atención a los jóvenes y a los parados de larga duración, potenciar los contratos indefinidos frente a los temporales y que el despido sea el último recurso de las empresas en crisis”*

Las principales áreas sobre las que actúa esta reforma son:

- Medidas para favorecer la empleabilidad de los trabajadores
- Fomento de la contratación indefinida
- Medidas para favorecer la flexibilidad interna en las empresas como alternativa a la destrucción de empleo
- Medidas para favorecer la eficiencia en el mercado de trabajo y reducir la dualidad laboral

En cuanto a la legislación aplicable a este sector, la más específica es la referida a limitaciones de cultivo y tratamientos fitosanitarios de los mismos. En este sentido existen dos normas que regulan, en primer lugar, la producción de especies invasoras y en segundo lugar los tratamientos fitosanitarios sobre determinadas especies.

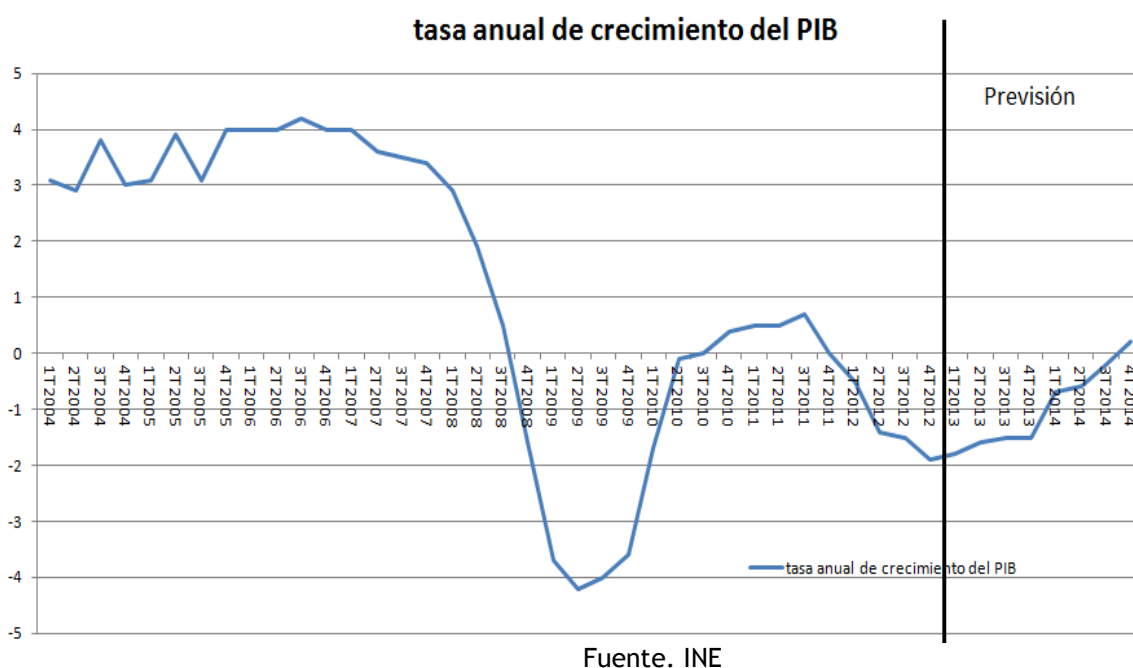
El *Real Decreto 1628/2011, de 14 de noviembre, por el que se regula el listado y catálogo español de especies exóticas invasoras* tiene por objetivo limitar, o en muchos casos, prohibir la producción de cierto tipo de especies por considerarse invasoras y por lo tanto dañinas para el medio ambiente.

En cuanto a la normativa fitosanitaria, cabe destacar la orden *de 22 de diciembre de 2009, de la Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación, por la que se establecen medidas fitosanitarias obligatorias para el control y erradicación de la plaga *Rhynchophorus ferrugineus*, y se califica de utilidad pública la lucha contra el género *Rhynchophorus spp.**

## Factores económicos.

El indicador económico que se utiliza con frecuencia para medir la evolución económica de un país es el Producto Interior Bruto (PIB). España ha cerrado el año 2012 con una tasa anual de crecimiento del PIB del -1.4%. Lo cual nos indica el momento de recesión por el que pasa actualmente el país. La economía decrece, y ese es un factor a tener en cuenta por todas las empresas españolas. Las previsiones para el futuro no son extremadamente optimistas, si bien se espera que la economía empiece a crecer muy moderadamente hasta llegar a tasa de crecimiento positivas a partir del tercer trimestre de 2014.

Gráfico 3. Evolución tasa de crecimiento anual del PIB español



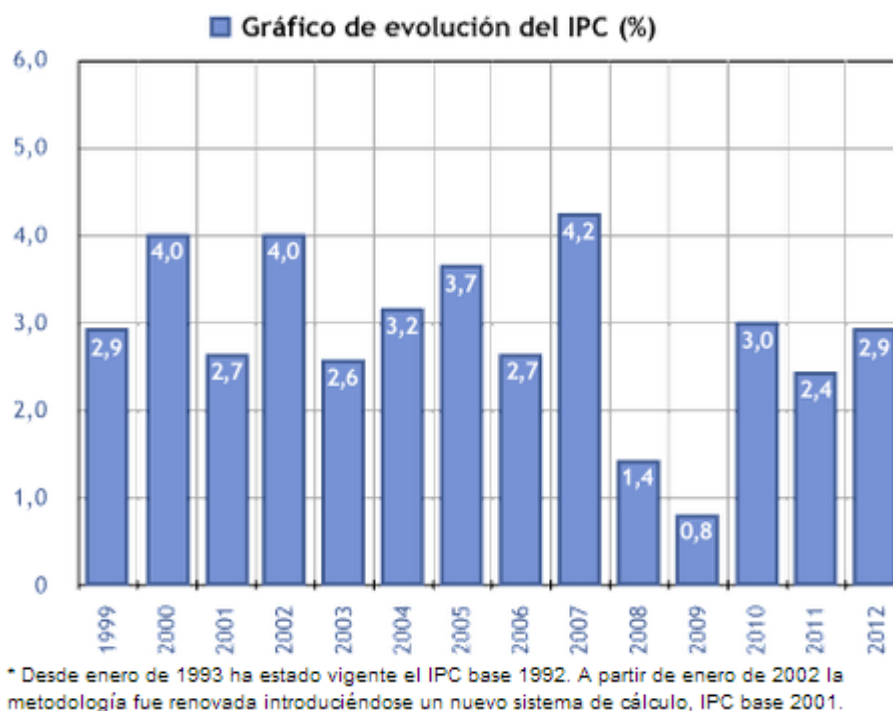
En conjunto, en 2012, el gasto de las familias retrocedió el 2,2% mientras que el de las administraciones públicas lo hizo el 3,7% y la inversión de bienes de equipo retrocedió el 9,1%. Como consecuencia de todo ello la demanda interior retrocedió el 3,9%, si bien este dato pudo ser parcialmente compensado gracias a los 2,5 puntos positivos aportados por el sector exterior por efecto de unas exportaciones que subieron el 3,1% y unas importaciones que bajaron el 5%. Todo ello da un retroceso conjunto del PIB del 1,4% en el

2012, una dècima menos de lo estimado por el gobierno, tras haber crecido un 0,42% en el 2011

Además cabe añadir que fue en el cuarto trimestre de 2012 donde se profundizó esta recesión con una caída del 0,8% respecto al tercero. El gasto en consumo final de los hogares experimentó un descenso del 3% en el último trimestre, sobre todo en bienes duraderos y de servicios. Según el INE, uno de los factores que ha influido en este comportamiento es el descenso del nivel de los ingresos de las familias por la vía de los salarios. LA remuneración de los asalariados, principal recurso de los hogares, presenta un descenso del 8,5%, frente al -5,5% del trimestre anterior.

Otro índice de referencia es el Índice de Precios al Consumo, que proporciona información sobre la evolución de los precios en un país, respecto a un año de referencia. Esta es la evolución de dicho índice en España.

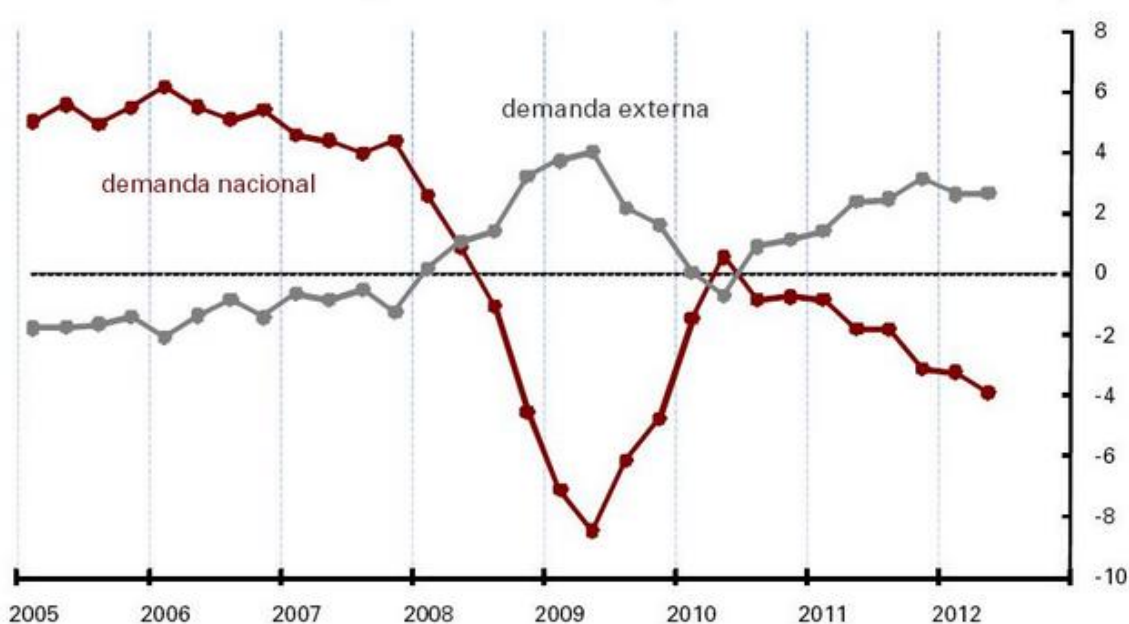
Gráfico 4. Evolución del IPC %



Fuente. INE

Un dato importante a tener en cuenta y que refleja la situación actual del país es la evolución de la demanda interna y externa. Este es uno de los datos que indican más claramente la necesidad de exportar que tienen actualmente las empresas en España. A continuación se presenta un gráfico donde se puede observar la evolución de ambas demandas, en función de su aportación porcentual al PIB.

Gráfico 5. Evolución de la demanda interna/externa. Porcentaje de aportación al PIB



Fuente. INE

En el gráfico puede observarse el fuerte desplome de la demanda interna sufrido en el año 2009, así como el constante descenso de la misma desde principios de 2010. La demanda externa, por el contrario, registra un crecimiento más o menos constante desde el mismo año, siendo la diferencia entre ambas cada vez mayor.

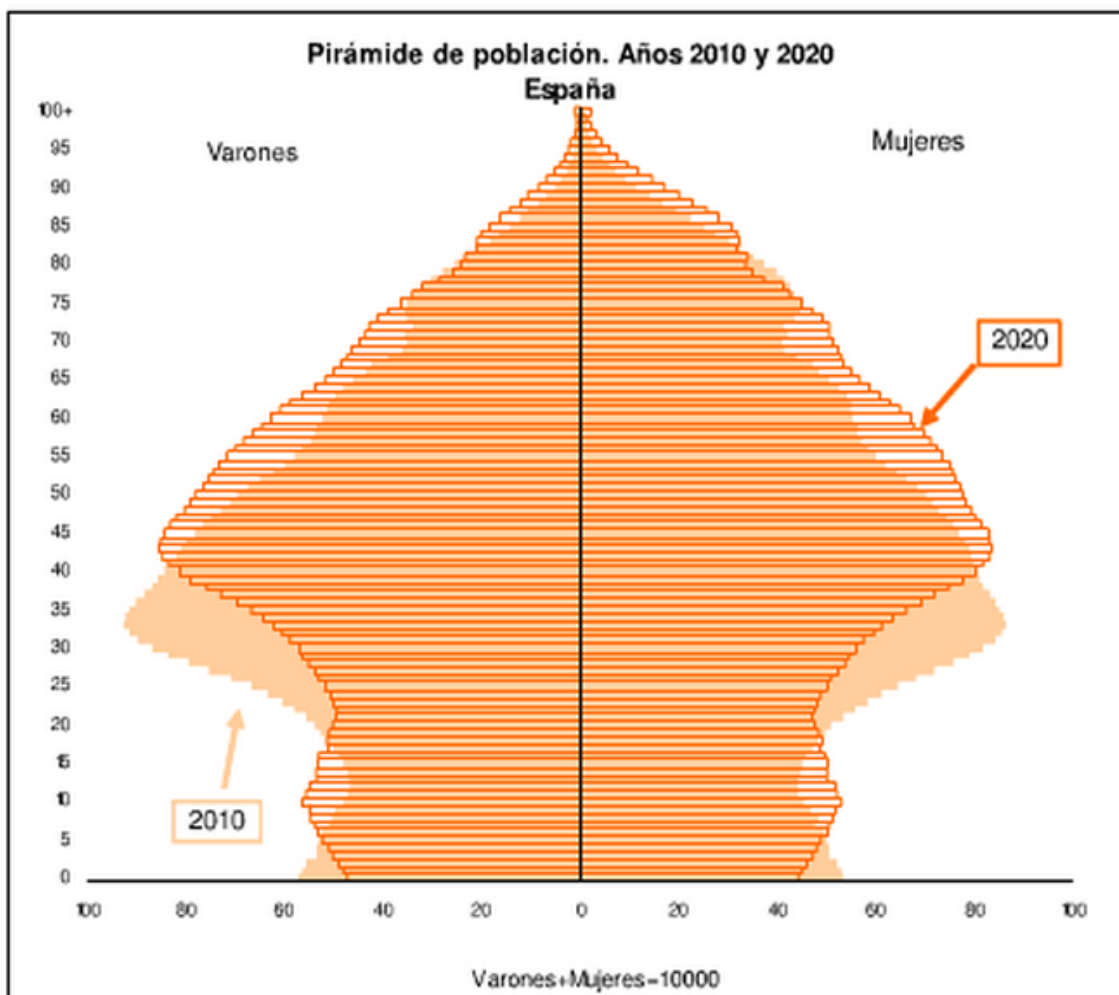


## Factores Sociodemográficos.

En cuanto a los factores sociodemográficos, se debe tener en cuenta el perfil de la población, sus costumbres, incluso factores climáticos.

El primer dato destacable de la población, es que se trata de una población envejecida, esto hace que cada vez la tasa de dependencia sea mayor, es decir, el porcentaje de población mayor de 65 años es cada vez mayor respecto al resto.

Gráfico 6. Pirámide de población España. Años 2010 y 2020



Fuente. INE 2013.

En el gráfico anterior se observa la estructura de la pirámide de población española en el año 2010 y la proyección estimada para el año 2020. Así se puede observar como la pirámide sufre un ligero desplazamiento hacia arriba, es decir, en los próximos años se incrementará el número de personas mayores respecto a los jóvenes, aumentando aún más la tasa de dependencia.

Por otro lado cabe destacar el cambio en los movimientos migratorios en España en los últimos años. El país ha pasado de tener un saldo migratorio positivo, ha tenerlo negativo por primera vez en 2012, en 50.090 personas según datos del INE. En torno al 80% de las personas que salen del país son extranjeras, personas que llegaron a España buscando oportunidades de trabajo y que vuelven a su país de origen tras no haberlas encontrado. De forma más acelerada crece el grupo de españoles que emigran en busca de oportunidades a otros países, como consecuencia del alto nivel de paro nacional.

## Factores tecnológicos.

El sector de la planta ornamental es un sector que se encuentra ya en un etapa de madurez. Dada la naturaleza del producto, no presenta un gran porcentaje de tecnificación. Si bien, analizando en un intervalo temporal de 30/40 años, se observan cambios significativos en los procesos productivos, de mantenimiento etc.

En la década de los sesenta la existencia de la tecnología en el sector era prácticamente nula. Todo el proceso productivo, desde la siembra, enmacetado, incluso el proceso de embalaje, se realizaba de forma manual, con abundante mano de obra. En los ochenta empezó a introducirse los sistemas de riego por aspersión, por goteo, incluso la automatización de estos sistemas, que hacía que prácticamente el sistema de riego de un vivero podía funcionar sin ninguna haber ninguna persona encargada de ello.

Otro avance importante fue la mecanización en los sistemas de enmacetado. Con la introducción de las máquinas de enmacetado la productividad de este proceso se multiplicó, pasando de unas 700 plantas por persona y día enmacetadas a cantidades de 3.000/4.000 plantas.

Gráfico 7. Máquina de enmacetar.



Fuente. Catalogo *Cermosan*

Además del enmacetado existen otros aspectos donde la evolución tecnológica en los últimos años ha sido notable.

- **Siembra:** Se ha pasado de la siembra en tierra al aire libre, a realizarse en semilleros debidamente instalados en invernaderos climatizados y además de forma automática con maquinas de sembrado
- **Instalaciones:** En la actualidad prácticamente la totalidad de los viveros de planta ornamental mantienen las plantas en invernaderos cerrados, consiguiendo con ella una suavización de las condiciones climatológicas (sol, lluvia, viento, heladas, etc)
- **Avances fitosanitarios:** En cuanto a los avances fitosanitarios se ha pasado de la utilización sólo de plaguicidas y herbicidas, a la introducción de reguladores de crecimiento, potenciadores de enraizamiento, etc.
- **Sustratos:** Se entiende el sustrato como el soporte físico sobre el que se realiza la reproducción de las plantas. En este aspecto, se ha pasado de la tierra a sustratos con mezclas de diferentes componentes que aporten las propiedades necesarias como estabilidad física, acidez, densidad, esterilidad, mojabilidad, etc. Se ha llegado al punto de elaborar sustratos específicos para algún tipo de cultivo.
- **Embalajes:** En los años sesenta el transporte de plantas vivas en maceta se realizaba en su práctica totalidad a granel. A principios de los ochenta, la empresa Container Centralen, con sede en Holanda, patentó un nuevo sistema de transporte de

plantas, que actualmente es el más extendido en todo el continente europeo. Se trata de realizar el transporte en carrys. Un carry es un elemento de transporte parecido al conocido palet, pero formado por una estructura metálica, ruedas y la posibilidad de incluir bandejas multiplicando así la superficie disponible en altura.

- **Riego:** En la parte del mantenimiento de las plantas es probablemente donde mayor repercusión ha tenido la tecnología en el sector de la planta ornamental, y es que prácticamente se ha conseguido automatizar al completo. Cuando los cultivos se realizaban en el propio suelo, el sistema de riego utilizado era el riego a manta. Se abría el paso al agua por las acequias y se iba dejando salir por sectores. Con la llegada de la reproducción en maceta, se paso a un sistema de riego por aspersión, con el consiguiente ahorro de agua y consiguiendo una mejor homogeneización en el riego de los cultivos. Actualmente el sistema utilizado es el riego por goteo, consistente en la instalación de tuberías de plástico que recorren las macetas soltando una gota de agua por los agujeros de la tubería. Estos agujeros mantienen una distancia que depende del diámetro de la maceta del cultivo en cuestión. Con este sistema se consigue una mejor optimización del agua, además de que el riego, a diferencia que en la aspersión, recae directamente sobre el sustrato. Además con la introducción de ordenadores, temporizadores, bombas de extracción, etc. se ha conseguido la completo automatización de estos sistemas, permitiendo incluso realizar los pertinentes aportes de productos fitosanitarios o reguladores de crecimiento a través del goteo.

## 3.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno está formado por los factores externos a la empresa más cercanos a ella. Factores tales como los competidores, los clientes, los proveedores, etc. A continuación se realiza un completo análisis del microentorno apoyado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **Las cinco fuerzas de Porter.**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresa o unidades de negocio que operan en dicho sector. Dicho análisis se realiza analizando los siguientes cinco parámetros:

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

Los principales clientes del sector de planta ornamental se dividen en dos grupos, diferenciados por las características y motivaciones de compra. El primer grupo abarca todos los puntos de venta al consumidor final, generalmente conocidos como Garden Center. Dado el relativamente elevado número de viveros y por la homogeneidad del producto, el cliente tiene un alto poder de negociación, ya que tiene fácil acceso a otros proveedores que ofrecen el mismo tipo de producto a precios similares. Es por este motivo que quizá el factor más importante a tener en cuenta en la negociación con este tipo de clientes sea el servicio, plazos de entrega, formas de pago.

El segundo gran grupo de clientes del sector, si bien es cierto que en los últimos años ha disminuido su volumen de compras, son las constructoras. Aquí el parámetro claramente diferenciador es el precio, dado que se trata de

planta para obras y jardines públicos. El cliente tiene prácticamente todo el poder en la negociación, llegando a exigir precios por debajo de los precios de mercado en algunas ocasiones.

#### ➤ Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del sector son los productores de macetas, productores de sustrato, viveros especializados en la producción de esquejes, etc.

Por norma general las empresas productoras tanto de plásticos como de sustratos suelen ser empresas de dimensiones media/alta, por lo que el mercado no es atomizado. Esto hace que el precio venga marcado más bien por el productor que por el comprador, así como las formas de pago, etc.

En el sector de las macetas y complementos de jardinería, existen muy pocos productores en la Comunidad Valenciana e incluso a nivel nacional. Las características del producto hacen que para obtener una rentabilidad suficiente, el nivel de producción sea muy elevado, y dado los niveles de producción actuales del sector, estas empresas están en clara decadencia. Por estas razones la mayoría de las macetas utilizadas en la Comunidad Valenciana provienen de la importación, bien sea directa, o a través de distribuidores valencianos. En cualquier caso, como ya se ha mencionado, el poder de negociación recae sobre el proveedor, salvo contadas excepciones de viveros con grandes producciones que realizan sus compras por lotes de gran tamaño. En cuanto a la forma de pago, dada la naturaleza del producto, y que se entiende que un vivero no va obtener rentabilidad de la maceta hasta la completa reproducción de la planta y su venta, la más establecida es a 90 días desde la fecha de la factura. Normalmente las macetas de tamaño reducido suelen importarse de Holanda, y las de tamaños superiores a 10,12 litros de Italia.

En cuanto a los sustratos, es un mercado muy parecido al de las macetas, es un sector que sólo ofrece rentabilidades a grandes empresas, por

lo que en la Comunidad Valencianas existen pocas actualmente. La mayoría son distribuidores, o importadores.

En conclusión se podría deducir que en general el poder de negociación de los proveedores es elevado.

➤ **Amenaza de nuevos competidores.**

La amenaza de nuevos competidores es baja. Al tratarse de un mercado maduro y que no ofrece grandes rentabilidades no resulta ser un sector atractivo para nuevos inversores/empresarios. Si bien es cierto, que no existen grandes barreras de entrada. No es necesaria una gran inversión inicial para comenzar con un vivero de planta ornamental de tamaño mediano, ahora bien, se debe de disponer del capital inicial debido a la imposibilidad de acceder a financiación a través de entidades bancarias. De hecho en los últimos años se ha reducido el número de viveros en la Comunidad Valenciana, debido a que han cerrado más de los que se han abierto.

➤ **Amenaza de productos sustitutivos.**

El producto/sector que históricamente ha sido considerado como sustitutivo del sector de la planta ornamental, es el sector de la planta artificial, si bien este sólo ha constituido una amenaza real en clientes que comparan plantas de interior o de flor. Por este motivo no puede decirse que exista una amenaza real de que algún producto pueda ejercer la misma función que una planta, mucho menos si se trata de especies que se utilizan para la recolección de otros productos, como por ejemplo los frutales.

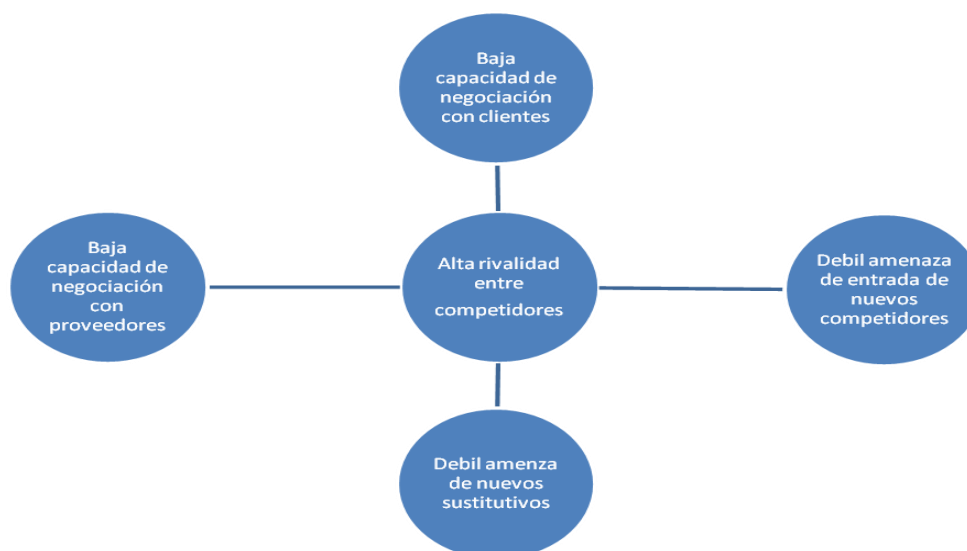


➤ **Rivalidad entre competidores.**

La rivalidad en el sector de los viveros de planta ornamental es alta, debido a tratarse de un producto homogéneo y a la estructura atomizada del sector. La elasticidad de la demanda con respecto al precio es elevada, por lo que una empresa que se desmarcase notoriamente en los precios, produciendo una planta en buenas condiciones podría ganar un alto porcentaje de cuota de mercado. Si bien, en la práctica, y debido en gran parte a esta férrea competencia, los márgenes son tan ajustados que una ligera disminución de precio conlleva una gran pérdida de rentabilidad e incluso rentabilidades negativas. De hecho, los precios de las plantas no sólo no han subido en los últimos años, sino que han registrado disminuciones de entorno a un 10/15%.

Así pues las empresas se centran en diferenciarse principalmente por la calidad de la planta y por el servicio al cliente, ya sea en la forma de entrega, facilidades de pago, etc.

Gráfico 8. 5 fuerzas de Porter de la empresa



Fuente. Elaboración propia.

## ANÁLISIS DAFO

Con el fin de completar el conocimiento del microentorno de la empresa, a continuación se presenta un análisis DAFO. Este análisis está basado en el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, con el fin de establecer las líneas estratégicas de actuación de la empresa acorde a su microentorno. A continuación se detallan cada uno de estos cuatro parámetros para Viveros Santa Ana.

### Fortalezas:

- Planta de primera calidad: dado que se trata de un vivero relativamente pequeño la planta que se produce en el recibe un cuidado y una atención más exclusiva que en las empresas de grandes producciones. Además, a la hora de servir la planta se realiza una minuciosa selección de cada planta.
- Reparto directo a domicilio: Los pedidos se sirven directamente al cliente con un furgón propio de la empresa y con un trabajador propio de la empresa, evitando empresas de transportes intermediarias. Con esto se consigue, además de la reducción de gastos en portes para el cliente, una mejor atención al mismo.
- Amplio catálogo de referencias: El hecho de que la empresa se dedique también a la distribución hace que disponga de un amplio catálogo de productos, facilitando así el abastecimiento a los clientes (puntos de venta)
- Facilidades de pago: La empresa ofrece flexibilidad en el pago a los clientes, llegando a financiar pedidos de cierto volumen a 90, 120 días.

### Debilidades

- Poca capacidad de reducir precios: En los productos en los que Viveros Santa Ana actúa de distribuidor difícilmente puede competir a precio con los productores.
- Sistema pensado para pedidos pequeños y variados: Dadas las características de la empresa resulta difícil ser competitivos con clientes que buscan gran volumen de aprovisionamientos para plantaciones, obras, etc.
- La totalidad de la deuda es exigible en el corto plazo a través de pólizas de crédito, y dependiente de entidades bancarias que podrían exigir el total de la misma en cualquier momento. Además esta situación genera unos altos costes financieros.

### Oportunidades

- Oportunidad de ganar cuota de mercado: Dada la situación económica actual del país, acentuada en este sector debido a tratarse de bienes considerados de lujo, muchos de los competidores están cerrando. Esto hace que haya posibilidad de absorber parte de la cuota de mercado que estos dejan.
- Red de distribución limitada a Comunidad Valenciana, Murcia, parte de Andalucía y Parte de Cataluña, por tanto existen varias rutas tanto a nivel nacional como internacional a explotar. La posibilidad de

explotar el mercado internacional será estudiada ampliamente en este proyecto.

### Amenazas

- Gran bajada del INCN del sector: Debido a que uno de los principales clientes del sector era la administración pública, y junto con la subida del IVA del 8 al 21% el importe neto de la cifra de negocios del sector ha bajado en los últimos años de forma muy notable.
- Reducción de cartera de clientes: Los puntos de venta de planta ornamental en zonas turísticas o de urbanizaciones representaban un alto porcentaje de las ventas del sector. Debido a la reducción en el ahorro de las familias, destinando cada vez menos dinero al cuidado, mantenimiento y renovación de sus jardines, muchos de estos puntos de venta están desapareciendo, reduciéndose así la cartera de clientes de las empresas.

Una vez analizadas estas cuatro características de la empresa, se pueden trazar los principios básicos que sostengan la estrategia de Viveros Santa Ana, desarrollando el conocido diagrama CAME.

- Amenazas: Afrontarlas
- Oportunidades: Explotarlas
- Debilidades: Corregirlas
- Fortalezas: mantenerlas y mejorarlas.

### 3.3. COMPETENCIA DIRECTA

Al estar analizando un sector de venta al por menor, cuyos clientes son los centros que ofrecen el producto al consumidor final, la competencia directa es fuerte debido a que con un buen sistema de distribución cualquier empresa a nivel nacional e incluso internacional puede ser rival directo.

Por este motivo y dado que Viveros Santa Ana distribuye aproximadamente el 50/60% de sus productos en la Comunidad Valenciana, el análisis se centrará en la competencia en esta Comunidad Autónoma.

Además los competidores se pueden clasificar en dos grupos: los distribuidores y los productores. A continuación se realiza un análisis más detallado de la competencia con ambos.

#### Productores

Los viveros productores son aquellos cuya finalidad es vender única y exclusivamente la planta que producen, por lo que no realizan compras de producto final. Habitualmente estos viveros trabajan con volúmenes muy altos de producción de la misma planta, por lo que suelen especializarse en un tipo de planta concreto, si bien pueden producir diversas variedades de la misma. Un vivero especializado en la producción de aromáticas podrá producir diferentes artículos de esta familia (romero, lavanda, tomillo, etc.) pero difícilmente producirá otro tipo de planta en cantidades grandes. Esto es debido a los diferentes tipos de instalaciones, sistemas de riego, fertilizantes, sustratos, etc. que necesita cada familia de plantas.

El principal cliente de los viveros productores es el propio distribuidor, si bien, en los últimos años se dan cada vez más casos en los que el productor pasa a ser competencia directa del distribuidor. A favor del productor en esta competencia está la posibilidad de ofrecer la planta a un precio mucho más reducido que el distribuidor. En contra tiene la poca

variedad de plantas a ofrecer. Dadas estas circunstancias, el productor es un rival muy a tener en cuenta por Viveros Santa Ana de cara a clientes como constructoras o empresas de diseño de grandes jardines que buscan grandes volúmenes de compra de una planta muy concreta y a cuyo principal factor decisivo en la compra es el precio. De cara a otro tipo de clientes como los Garden centers el productor no representa una amenaza real, salvo en contadas excepciones, debido a que este no puede competir con la variedad ofrecida por el distribuidor ni con el servicio prestado por este para cantidades más pequeñas de compra.

### Distribuidores

Los viveros distribuidores de planta son aquellos con un amplio catálogo de referencias, de los cuales la mayor parte las compran a sus proveedores (productores) y las distribuyen entre sus clientes sin realizar prácticamente transformación alguna en el producto. En casi todos los casos los viveros distribuidores también tienen producción propia, si bien suelen ser pequeñas partidas de diferentes tipos de planta.

Este es el tipo de empresa en el que se enmarca Viveros Santa Ana y por lo tanto son los distribuidores los que representan la competencia más directa. Dado que el principal cliente de los distribuidores suelen ser los Garden centers las tres líneas básicas sobre las que se asienta la estrategia competitiva de estas empresas son precio, servicio y calidad del producto, con mínimas diferencias entre los principales competidores. En la Comunidad Valenciana los principales competidores de Viveros Santa Ana son los siguientes:

- Vivercid S.A.: empresa productora y distribuidora de planta ornamental. Genera más de 6 millones de plantas en sus 6 centros de producción, lo que lo convierte en el mayor productor a nivel nacional. Dedicó gran parte de esta producción a la exportación, si bien tiene articuladas diversas

rutas a nivel nacional. Es en estas rutas nacionales donde la empresa representa actualmente una dura competencia para Viveros Santa Ana. Dado que produce gran parte de la planta que distribuye, su mejor baza para competir con sus rivales es el bajo precio de sus plantas, aunque a veces eso conlleve niveles de calidad más pobres.

- Covaplant: Se trata de una cooperativa dedicada a la comercialización de planta ornamental en toda la Península y Baleares. Esta cooperativa distribuye las plantas de los siete socios, que son siete viveros productores de diferentes tipos de plantas. Entre los siete asociados suman un total de 145.000 metros cuadrados. Al tratarse de una cooperativa con diferentes socios, puede ofrecer a sus clientes un amplio catalogo de planta propia y además de buena calidad, debido a que cada asociado está especializado en un tipo diferente de cultivo.
- Viveros Mas de Valero: Vivero productor y distribuidor de planta ornamental situado en el municipio de Segorbe. Su red de distribución abarca tanto el territorio nacional como europeo. Su estrategia competitiva está basada ante todo en la calidad de la planta, aunque en ocasiones los precios sean superiores a los de sus competidores.







# 4. PLAN DE OPERACIONES.



## 4.1. LOCALIZACIÓN

La localización de una empresa es un factor clave en las posibilidades de éxito de la misma en su objetivo. En este caso, dado que se trata de una empresa ya en funcionamiento no se va a proceder a realizar un análisis de cuál sería su localización idónea. Este estudio tendría sentido si fuera mínimamente factible cambiar la localización del vivero, pero dada la gran extensión de terreno necesaria en este sector, así como las instalaciones pertinentes ya existentes en la localización actual, esta no es una opción factible. Cabe añadir además que el suelo en el cual se encuentra ubicada la empresa es de su propiedad y se encuentra totalmente amortizado, por lo que no representa gasto alguno.

Pese a todo esto, si parece conveniente realizar un pequeño análisis de la localización de la empresa, con el fin de detectar las posibles ventajas competitivas que esta puede ofrecernos.

Viveros Santa Ana se ubica en la Partida de Santa Ana s/n en el término municipal de Albal. Se trata de un pueblo en la comarca de la Huerta Sud de Valencia de 15.721 habitantes, según el censo de 2012. A continuación se puede observar la ubicación exacta del vivero.

Gráfico 9. Mapa situación vivero. Huerta Sud de Valencia



Fuente. Google Maps.

La parcela donde se encuentra la empresa tiene una superficie de 5.175 m<sup>2</sup> y esta ya dotada con todas las instalaciones necesarias para la realización de su actividad empresarial. En la siguiente imagen se observa la parcela.

Gráfico 10. Mapa de la parcela Viveros Santa Ana.



Fuente. Google Maps.

En cuanto a la climatología, el vivero está expuesto a al clima mediterráneo, con inviernos suaves y veranos cada vez más calurosos. Dado que se encuentra a una altura de 17/18 metros sobre el nivel del mar, rara vez se ve afectado por las heladas invernales que si afectan a otros viveros situados ligeramente más hacia el interior, a alturas de 150/200 metros. Esto hace que la necesidad de instalaciones que suavicen el clima sea escasa para el tipo de planta producida, con la excepción de esquejes y semilleros.

Esta ubicación a 17/18 metros sobre el nivel del mar hace posible que el vivero cuente con un pozo capaz de abastecer de agua a todo el vivero, con el consiguiente ahorro de agua que esto supone. Hay que tener en cuenta que

la zona no es excesivamente húmeda, con una media de precipitaciones anuales de unos 500 litros, según Agencia Española de Meteorología.

En cuanto a las comunicaciones, la empresa se encuentra perfectamente comunicada, la salida hacia la carretera A-7, que recorre la costa mediterránea se encuentra a escasos cinco minutos y la conexión con la A-3 que comunica con el interior a unos 10 minutos. Cabe destacar que la distancia con el puerto de Valencia es de 17,8km o veinte minutos, lo que puede considerarse como una gran ventaja dada la importancia creciente en cuanto a paso de mercancías del puerto de Valencia.

Todas estas características tanto climatológicas, como de accesos, hacen que gran cantidad de proveedores se encuentren concentrados en esta zona, hecho que hace que las distancias y tiempos de espera de los productos sean mínimos.

Así pues, podemos resumir las ventajas competitivas que debe aprovechar la empresa de la siguiente manera.

- Climatología muy favorable para el cultivo de plantas ornamentales.
- Debido a la altura, posibilidad de cubrir todo el riego con un pozo propio, con el consiguiente ahorro de agua.
- Se encuentra perfectamente comunicada con las grandes carreteras nacionales
- Se trata de una zona con gran concentración de proveedores con las ventajas en cuanto a servicio del producto que esto supone.

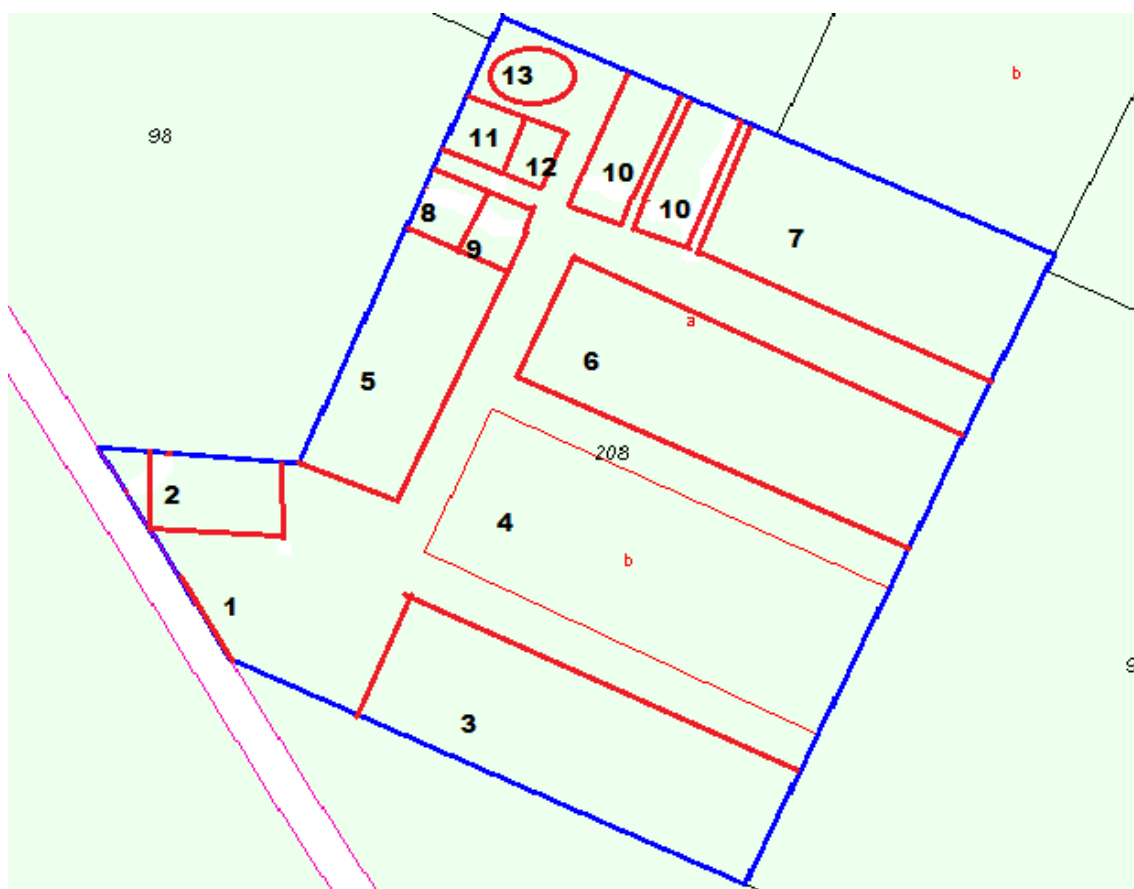
## 4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

En el presente apartado se analizará la distribución en planta del vivero en la actualidad intentando optimizarla en lo que sea posible, ya que se mantiene básicamente la misma distribución en planta desde hace más de diez años.

Así pues el objetivo será tener una distribución en planta lo más eficiente posible, reduciendo la circulación de los productos por la misma y optimizando los procesos para conseguir reducir tanto los costes de producción como el tiempo.

La distribución actual del vivero es la siguiente:

Gráfico 11 . Distribución en planta del vivero



Fuente. Cartografía del catastro. Elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración el vivero lo componen las siguientes zonas:

- Zona 1: Es la zona de acceso al recinto desde la vía pública. Consta de una explanada de aproximadamente 125m<sup>2</sup> . En la parte derecha hay una subzona reservada para el estacionamiento de vehículos. En el resto de la explanada se realizan las labores de carga y descarga de mercancías.
- Zona 2: Se trata del almacén. Aquí es donde se realizan las labores de enmacetado de las plantas. Por esta misma razón se almacenan también en esta zona el stock de macetas y sustrato. Dentro del almacén hay dos maquinas enmacetadoras, una para macetas de tamaño reducido y otra para macetas de mayor capacidad.
- Zonas 3, 4, 5, 6 y 7: En estas zonas se procede al cultivo de la planta ya enmacetada. Es aquí donde las plantas se riegan a través de aspersión o goteo y donde reciben los tratamientos necesarios para su correcto crecimiento.
- Zona 8: En esta zona se ubica el comedor y las taquillas de los trabajadores. Su superficie aproximada es de 35 m<sup>2</sup> y en él hay una mesa con sillas para los almuerzos y comidas.
- Zona 9: Se trata de una sala con una mesa alargada con sillas. Se utiliza para recibir a proveedores, clientes, acreedores, etc.

- Zona 10: Son dos invernaderos adaptados para realizar en ellos las funciones de cultivo de esquejes o semillas. Cada invernadero está dotado de tres mesas de cultivo con capacidad para 6.000 plantas cada una.
- Zona 11: Se trata de una habitación subdividida en dos, en una parte se guardan todos los utensilios habituales para el correcto desarrollo de la actividad en el vivero y en la otra parte se ubican dos bomba de riego desde donde se distribuye el agua por las tuberías para el abastecimiento de todo el vivero.
- Zona 12: Son las oficinas. Consta de dos despachos, uno del administrativo y otro del comercial.
- Zona 13: Aquí se ubica la balsa de riego de donde las bombas extraen el agua para su correcta distribución. La balsa tiene una capacidad de 50.000 litros.



### 4.3. OPERACIONES Y PROCESOS.

Los procesos y operaciones que realiza la empresa se dividen en dos grandes grupos: Procesos de distribución y procesos de producción.

#### 4.3.1. Procesos de distribución.

La línea de negocio de la empresa encargada de la distribución empieza con la recepción del pedido, con el cual sabremos cuales son los productos a distribuir. El proceso puramente perteneciente a la parte comercial, será tratado con más detalle en apartados siguientes. De la misma forma se entenderá por finalizado el proceso de distribución cuando se realiza la entrega del pedido, debido a que el proceso de cobros se estudiará también en apartados posteriores.

- **Recepción del pedido:** La empresa cuenta con una persona encargada de la faceta comercial, esta es la que está en continuo contacto con los clientes y por lo tanto la que remite los pedidos a la empresa. El comercial no tiene un mecanismo fijo de envío de pedidos, puede hacerlo tanto por mail, por teléfono o incluso entregándolos físicamente.
- **Estudio del pedido:** Una vez en posesión del pedido se procede a evaluar este para discernir que artículos son de producción propia, y por lo tanto se encuentran en stock en el vivero, y que artículos son los que hay que pedir a los diversos proveedores con los que cuenta la empresa. En el caso de los artículos de producción propia se envía una orden a almacén para su preparación.

- **Preparación planta propia:** El proceso de preparación de planta comienza con la recepción de la orden de preparación. Se procede en primer lugar a seleccionar la planta que en mejores condiciones se encuentre en ese momento, pasando así un eficiente control de calidad. Dependiendo del tipo de planta, así como del cliente de que se trate, el proceso puede ser más o menos complejo. El proceso en su forma más sencilla consta de la selección de planta y su depositado en la zona de carga. Algunos clientes exigen que cada artículo vaya debidamente codificado, por lo que forma parte de este proceso el etiquetado de la planta. Así mismo dependiendo de cómo vaya a ser transportada la planta al cliente podemos diferenciar varios procesos. Como se ha comentado el más sencillo es el simple depositado de la planta en la zona de carga, esto se da en los casos en que la carga se realiza a granel. La modalidad más habitual de transporte es en unidades habilitadas para tal función llamadas carrys. En este caso se prepara la planta en estos carrys. En estos casos el proceso de preparación es más largo, si bien se acortan los tiempos de carga y descarga de la mercancía.
- **Pedidos a proveedores:** Los artículos de los pedidos que no están en stock en el vivero tienen que ser pedidos a los proveedores. Dependiendo del proveedor, puede ser que este traiga la planta hasta el vivero, en cuyo caso el único proceso a realizar es el de descarga de la mercancía en la zona de carga y descarga. El otro caso es que haya que ir a recoger la planta, en estos casos el vivero dispone un vehículo comercial dispuesto a tal efecto. Evidentemente este proceso es mas largo.

- **Proceso de carga:** Como ya se ha nombrado anteriormente el proceso de carga puede ser o bien a granel o bien en carrys. La carga a granel es mucho mas costos pues se debe de cargar la planta manualmente de una en una y apilarla en el camión, para esto se precisan mínimo tres trabajadores y el proceso puede durar entre dos y tres horas. En el caso de la carga en carrys el proceso es mucho más rápido, aproximadamente media hora. Además si el camión está provisto de plataforma elevadora este proceso puede realizarlo un solo trabajador.
- **Reparto de la planta:** Dependiendo de la ruta en la que se vaya a hacer el reparto, se observan dos procesos. Existen rutas en las que el reparto lo realiza una empresa de transportes ajena a Viveros Santa Ana, por lo tanto una vez cargada la planta se dan por finalizados los procesos correspondientes a la empresa. En las demás rutas, el transporte lo realiza Viveros Santa Ana, en este caso el reparto se realiza mediante un vehículo comercial que se desplaza a cada cliente. En este tipo de reparto hay que incluir pues el proceso de descarga de planta.

### 4.3.2. Proceso de Producción

El proceso de producción en la empresa empieza con la planificación de los tipos de plantas que se van a producir en función de diferentes factores. Dos de los factores más importantes son la aceptación en el mercado de este tipo de planta y las instalaciones necesarias para su cultivo. El proceso de producción termina, como se ha visto anteriormente, con la preparación de la planta para su correcta distribución.

- **Planificación de la producción:** Lo primero que se debe tener claro antes de empezar cualquier proceso de producción es lo que vamos a producir. En Viveros Santa Ana esta decisión se toma en base a dos parámetros. En primer lugar, la aceptación por parte de los clientes de el producto en cuestión. Así pues, se intenta producir aquellas plantas que más se venden entre los clientes. En segundo lugar se tiene en cuenta las instalaciones actuales de la empresa, y las necesarias para el cultivo del tipo de planta. De esta manera, se evita tener que realizar inversiones significativas para el inicio del cultivo. Esta es, prácticamente una razón excluyente, ya que actualmente la empresa no dispone de capacidad financiera para afrontar este tipo de desembolsos económicos.
- **Pedido Semillero/alveolo o esqueje:** Una vez elegida la planta que se va a producir, debe dilucidarse la forma de hacerlo. Según el cultivo del que se trate puede resultar más conveniente iniciar el proceso comprando u obteniendo la semilla, comprando la planta en alveolo o recolectando esquejes. Este ultimo método es el más barato debido a que, a no ser que la empresa se inicie en ese tipo de cultivo, puede obtener los esquejes de las plantas viejas en stock de la campaña anterior, consiguiendo así la materia prima de forma gratuita
- **Enraizado:** El proceso de enraizado tiene lugar en los túneles ubicados en la zona 10, descrita anteriormente. Es aquí donde se ubican o bien los esquejes recolectados en el proceso anterior o bien los alveolos, ya hayan sido obtenidos mediante

semilla o mediante alveolo. En estos túneles se regula la temperatura y la humedad en función del tipo de cultivo para favorecer su enraizado. Durante este proceso se aplican también los productos fitosanitarios necesarios para dicho objetivo. La duración de este proceso depende tanto del tipo de cultivo como de las condiciones climatológicas externas, pero habitualmente suele estar entre uno y tres meses.

- **Enmacetado:** Una vez comprobado que el proceso de enraizado ha finalizado correctamente la planta está en condiciones de ser enmacetada. El proceso de enmacetado comienza con el traslado de los alveolos desde los túneles de la zona 10 hasta el almacén (zona 2). En el almacén el proceso de enmacetado lo realiza una máquina enmacetadora. A esta máquina se le suministra el sustrato, las macetas, y el alveolo y esta nos devuelve la planta ya enmacetada. (foto máquina)
- **Depositado:** Una vez la planta enmacetada se inicia el proceso de depositado. La planta sale del almacén en carrys y es transportada hasta la zona del vivero donde va a permanecer hasta que esté preparada para su venta. En el caso de que la planta vaya a tener que ser regada mediante goteo se instalan las tuberías necesarias para tal efecto.
- **Mantenimiento stock:** En este proceso es donde recibirá los tratamientos necesarios para su correcto crecimiento, así como los tratamientos que eviten cualquier tipo de plaga o enfermedad. También formarán parte de este proceso las labores de poda y limpieza de hierba. Este proceso terminará cuando se reciba la orden de preparar la planta para ser

cargada y distribuida, por lo tanto su duración es indeterminada.



# 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS





## 5.1. FORMA JURIDICO/FISCAL ELEGIDA.

Desde su constitución (1995), y hasta hoy, Viveros Santa Ana adquirió la forma de sociedad limitada. En el momento fundacional se decidió esta forma jurídica con el objetivo principal de que los socios no debieran hacer frente a las posibles pérdidas de la empresa con su patrimonio personal. Inicialmente se optó por la opción de sociedad limitada frente a sociedad anónima por las ventajas fiscales en aquel momento y debido a que la inversión inicial, y por lo tanto el capital social, no iban a superar el límite mínimo para acogerse a tal forma jurídica.

Actualmente Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley de Sociedades de Capital**, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Así pues, en la actualidad, sus principales características son las siguientes:

- **Número de socios:** mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas.
- **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de

Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.

- **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.
- **División del capital social:** en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el Administrador pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios.
- **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.
- **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.
- **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentiza el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más

administradores). En Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución.

- **Responsabilidad de la gestión:** recae sobre los administradores, no sobre los socios.
- **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo solicite socios que representen el 5% del capital social.
- **Obligaciones fiscales:** una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.
- **Régimen Seguridad Social:** régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.

Las participaciones de la sociedad están repartidas desde un principio de la siguiente manera:

- Ana Maria Chilet Ferrer: 40% de las participaciones
- Manuel Paredes Pastor: 40% de las participaciones
- Salvador Fuster Roig: 20% de las participaciones

La socia Ana Maria Chilet Ferrer ostenta el cargo de presidenta de la sociedad desde el momento constitucional y el socio Manuel Paredes Pastor el de administrador único de la sociedad, siendo desde el año 2002 este puesto de carácter indefinido.

## 5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

*Viveros Santa Ana* nació en 1995 con el propósito de ser una empresa comercializadora de todo tipo de planta arbustiva cuyo punto fuerte fuese la diferenciación por calidad y servicio.

En la actualidad, debido al mayor margen de beneficio que genera, y a los problemas inherentes a la actividad comercial (impagos de clientes, poca flexibilidad en el pago a proveedores, etc.) la empresa ha decidido especializarse en la producción de plantas. Las principales familias en las que se ha especializado son las trepadoras, euonimus y coníferas.

Por lo tanto, actualmente la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes ofreciéndoles plantas de producción propia de primera calidad a precios siempre competitivos y mediante un sistema de reparto propio que se ajuste a las necesidades del cliente.

La visión de futuro de *Viveros Santa Ana* es convertirse en unos de los referentes nacionales de los tipos de planta que produce.

Con el fin de conseguir este ambicioso objetivo la empresa debe basar su gestión en los siguientes valores:

- **Criterio de Calidad Total:** La gestión de la calidad debe ser uno de los principios sobre los que debe asentarse el éxito de la empresa. El propio sistema de preparación de pedidos permite la selección e inspección pormenorizada de cada producto que va a ser puesto a disposición del cliente. En este aspecto es importante la selección de las mejores materias primas, ya sea en sustratos, macetas o alveolos. Además en todas las plantas se incluirá una etiqueta en color con el nombre de la planta y la variedad, así como unas ligeras instrucciones sobre su mantenimiento y cuidado.
- **Eficiencia y comodidad en la entrega:** La imagen más directa que el cliente recibe de la empresa se produce en el momento

del reparto de la mercancía. Por este motivo la entrega debe realizarse en los plazos y horarios indicados y más cómodos para el cliente. Además es importante el embalaje y presentación de la planta para poder realizar una entrega lo más cómoda y rápida posible en beneficio del cliente.

- **Orientación al cliente:** La finalidad no debe ser buscar una única compra, si no buscar fortalecer la relación comercial con el cliente, fidelizarlo. Se intentará siempre buscar el máximo beneficio para el cliente.

### 5.3. ORGANIGRAMA Y RECURSOS HUMANOS.

La representación más directa de una empresa son sus trabajadores, por lo tanto estos, además de trabajar en base a la misión y valores establecidos por la dirección, deberán tener perfectamente definidas sus tareas, obligaciones y responsabilidades.

Actualmente Viveros Santa Ana cuenta con una plantilla de 4 trabajadores fijos que ocupan los siguientes puestos.

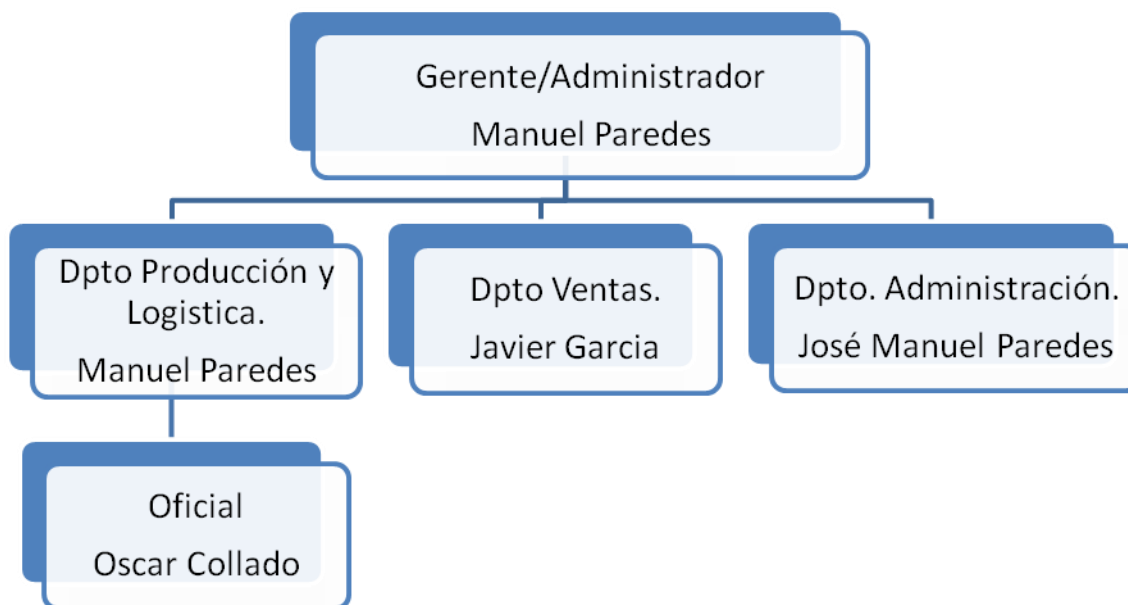
- Gerencia
- Administración
- Comercial
- Oficial de segunda

Al tratarse de una empresa pequeña y con carácter familiar se ha detectado en un breve estudio de campo que los puestos de trabajos no están bien definidos y que existen solapamientos de funciones que hacen disminuir tanto la productividad como la eficiencia en las tareas.

El mayor punto de conflicto se produce entre los puestos de administrativo y comercial. Dado que ambos puestos tiene relación directa con los clientes se ha detectado que en a día de hoy, se podría decir que ambos puestos se han fusionado, existiendo prácticamente dos personas ocupando un puesto de comercial y administrativo. Esta situación hace que haya funciones y situaciones que son llevadas a medias por ambos creando una ineficiencia en la función y una falta de claridad de cara al cliente. Del mismo modo entre uno y otro hay ocasiones en la que esta situación lleva a que se queden tareas por realizar, ya que el canal de comunicación entre ambos puestos tampoco está bien definido.

Por lo tanto a continuación se presenta el nuevo organigrama y la nueva definición de los puestos de trabajo.

Gráfico 12. Organigrama empresa.




Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar que según el organigrama existen cinco puestos de trabajo, siendo los trabajadores de la empresa cuatro. Este hecho es debido a que el gerente de la empresa, Manuel Paredes, está al frente también de las labores de producción y logística de la empresa. Esta situación es viable debido al hecho de ser una empresa pequeña, por lo que las funciones de gerencia no exigen una dedicación completa de ocho horas al día. De esta forma además, en las últimas fechas se ha amortizado este puesto anteriormente ocupado por un trabajador más, con el consiguiente ahorro en sueldos y salarios para la empresa.

A continuación se muestra la descripción de cada uno de los cinco puestos de trabajo presentados en el organigrama.


Gráfico 13. Ficha puesto de trabajo gerente

 <p><b>Viveros Santa Ana, s.l.</b></p>	<p><b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b></p>	<b>Código:</b>	<b>PT.01</b>																								
		<b>Edición:</b>	<b>1</b>																								
		<b>Fecha:</b>	<b>05/13</b>																								
<p><b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: GERENTE/ADMINISTRADOR</b></p>																											
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Compras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Producción</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mantenimiento B. Almacén</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística Interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> </table> </td> </tr> </table>				<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Compras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Producción</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Producción	<input checked="" type="checkbox"/>	Diseño del proceso	<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mantenimiento B. Almacén</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística Interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas	<input checked="" type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento B. Almacén	<input type="checkbox"/>	Logística Interna	<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Compras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Comercial / Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Producción</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Diseño del proceso</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Producción	<input checked="" type="checkbox"/>	Diseño del proceso	<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mantenimiento B. Almacén</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística Interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas	<input checked="" type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento B. Almacén	<input type="checkbox"/>	Logística Interna	<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas				
<input checked="" type="checkbox"/>	Compras																										
<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad																										
<input type="checkbox"/>	Logística externa																										
<input type="checkbox"/>	Producción																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Diseño del proceso																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas																										
<input checked="" type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración																										
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento B. Almacén																										
<input type="checkbox"/>	Logística Interna																										
<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas																										
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos generales de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>• Organizar la estructura de la empresa actual</li> <li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones y diferencias.</li> <li>• Realizar una correcta y eficiente gestión de compras de materias primas</li> <li>• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y laboral.</li> <li>• Decidir respecto de contratar, seleccionar y ubicar al personal adecuado para cada cargo</li> </ul>																											
<p><b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b></p>																											
<p><b>FORMACION</b></p>																											
<p>No se exige una formación específica para el puesto, si bien es necesario tener conocimientos básicos de todas las áreas que comprenden la gestión de una empresa (Contabilidad, Fiscalidad)</p>																											
<p><b>EXPERIENCIA</b></p>																											
<p>Dada la responsabilidad del puesto se requiere una experiencia mínima de cinco años realizando funciones de gerencia.</p>																											
<p><b>APTITUDES</b></p>																											
<p>Capacidad de trabajo, responsabilidad, organización y capacidad de liderazgo.</p>																											
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p>		<p><b>Firma:</b></p>																									

Fuente. Elaboración propia.




Gráfico 14. Ficha puesto de trabajo Encargado producción

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>		
		<b>Edición:</b>	<b>1</b>		
		<b>Fecha:</b>	<b>05/13</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> <b>RESPONSABLE DE PRODUCCION Y LOGISTICA</b>					
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente  <input checked="" type="checkbox"/> Calidad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa  <input checked="" type="checkbox"/> Producción  <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso                 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento B. Almacén  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas                 </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Producción <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento B. Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Producción <input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento B. Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas				
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas</li> <li>• Cooperar con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.</li> <li>• Planificar la producción teniendo en cuenta el calendario de plantación y cultivo de cada tipo de planta.</li> <li>• Preparación y puesto a punto para su envío de los diferentes pedidos recibidos desde el departamento comercial.</li> <li>• Responsable del mantenimiento de todo el cultivo del vivero.</li> </ul>					
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FORMACION</b>					
Se requieren conocimientos específicos de periodos de cultivo de cada variedad, así como conocimientos fitosanitarios. Se requiere título de Técnico capataz agrícola.					
<b>EXPERIENCIA</b>					
Son aconsejables varios años de experiencia en el desarrollo de diferentes tipos de cultivos					
<b>APTITUDES</b>					
Capacidad de negociación, tolerancia a las tensiones. Proactividad					
<b>OBSERVACIONES:</b>		<b>Firma:</b>  <b>Fecha:</b> _/ _/ _			


Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 15. Ficha puesto de trabajo Técnico comercial.

 <p>Viveros Santa Ana, s.l.</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>		
		<b>Edición:</b>	<b>1</b>		
		<b>Fecha:</b>	<b>05/13</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> <b>TECNICO COMERCIAL</b>					
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <input checked="" type="checkbox"/> Compras  <input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Calidad  <input type="checkbox"/> Logística externa  <input type="checkbox"/> Producción  <input type="checkbox"/> Diseño del proceso                 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento &amp; Almacén  <input type="checkbox"/> Logística Interna  <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas                 </td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística Interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input checked="" type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística Interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas				
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el mercado para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de los clientes</li> <li>• Seguir la política de precios de la empresa y las condiciones de venta</li> <li>• Atención y captación de clientes en su área de actuación</li> <li>• Apertura de mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.</li> <li>• Relacionarse con el departamento de producción y logística.</li> <li>• Reportar a la gerencia los resultados obtenidos.</li> </ul>					
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>FORMACION</b>					
Se requieren conocimientos avanzados de todas las familias y sus variedades de planta ornamental, así como conocimientos sobre técnicas de venta y ofimáticos.					
<b>EXPERIENCIA</b>					
Es muy aconsejable tener al menos dos años de experiencia en el sector de la distribución de plantas ornamentales.					
<b>APTITUDES</b>					
Tener una actitud pro activa y dinámica, habilidades sociales y buena presencia.					
<b>OBSERVACIONES:</b>		<b>Firma:</b>  <b>Fecha:</b> __/__/__			


Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 16. Ficha puesto de trabajo técnico administrativo.

 <p><b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b></p>	<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>
	<b>Edición:</b>	<b>1</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>05/13</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		
<b>TECNICO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento B Almacén <input type="checkbox"/> Logística Interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar correctamente los diversos cobros y pagos de la empresa.</li> <li>• Encargarse de la contabilidad diaria de la empresa (albaranes, facturas, etc)</li> <li>• Realización de conciliaciones bancarias.</li> <li>• Presentación de los diferentes tipos de impuestos (IVA, IS, IRPF, 347,)</li> <li>• Relacionarse con el departamento de producción y logística.</li> <li>• Reportar a la gerencia los resultados obtenidos.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>		
<b>FORMACION</b>		
Se requieren conocimientos avanzados contabilidad y fiscalidad (mínimo técnico superior en contabilidad y finanzas). También son necesarios conocimientos ofimáticos y de aplicaciones de gestión empresarial.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
Para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo no es necesaria experiencia previa, aunque si aconsejable.		
<b>APTITUDES</b>		
Persona ordenada y metódica.		
<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>Firma:</b>	
	<b>Fecha:</b> _/ _/ _	

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 17. Ficha puesto de trabajo oficial de segunda.

 <p><b>Viveros Santa Ana, s.l.</b></p>	<p><b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b></p>	<b>Código:</b>	<b>PT.01</b>		
		<b>Edición:</b>	<b>1</b>		
		<b>Fecha:</b>	<b>05/13</b>		
<p><b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p><b>OFICIAL DE SEGUNDA</b></p>					
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente  <input checked="" type="checkbox"/> Calidad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa  <input checked="" type="checkbox"/> Producción  <input type="checkbox"/> Diseño del proceso                 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento B Almacén  <input checked="" type="checkbox"/> Logística Interna  <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas                 </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento B Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Logística Interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input checked="" type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento B Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Logística Interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas				
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Labores de mantenimiento del stock existente en el vivero.</li> <li>• Aplicación de los tratamientos fitosanitarios ordenados por su inmediato superior.</li> <li>• Realización de las necesarias para la preparación de los pedidos exigidos por su inmediato superior</li> <li>• Cambio de utillajes, ajustes y mantenimiento de máquinas.</li> <li>• Labores de carga y descarga de mercancía.</li> </ul>					
<p><b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b></p>					
<p><b>FORMACION</b></p>					
<p>No es necesaria una formación específica para el puesto. Graduado en ESO.</p>					
<p><b>EXPERIENCIA</b></p>					
<p>No es necesaria una experiencia mínima para el puesto</p>					
<p><b>APTITUDES</b></p>					
<p>Trabajo en equipo. Preocupación por el orden y la calidad.</p>					
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p>		<p><b>Firma:</b></p>  <p><b>Fecha:</b> _/ _/ _</p>			

Fuente. Elaboración propia.



# 6. PLAN DE MARKETING



## 6. PLAN DE MARKETING.

Según Philip Kotler (considerado por algunos padre de la mercadotecnia moderna), es «el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

El objetivo principal de la mercadotecnia es llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra. Además la mercadotecnia tiene también como objetivo favorecer el intercambio de valor entre dos partes (comprador y vendedor), de manera que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona».

Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- Debe haber al menos dos partes.
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- Cada parte debe creer que es apropiado.

La estrategia y políticas de marketing utilizadas por las empresas se denominan Marketing Mix. El Marketing Mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las 4 “P” del Marketing.

- **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:
  - La cartera de productos
  - La diferenciación de productos
  - La marca
  - La presentación
  
- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
  - Es el elemento de la mezcla que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste, etc.
  - Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.
  - Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
    - Los costes de producción, distribución, etc.
    - El margen que desea obtener.
    - Los elementos del entorno: principalmente la competencia.



- Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
  - Los objetivos establecidos.
- 
- **Distribución ("Place"):** Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
    - Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
    - Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
    - Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
    - Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.
  - **Promoción:**
    - La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:
      - Comunicar las características del producto.

- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.
- La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:
  - La publicidad.
  - Las relaciones públicas.
  - La venta personal.
  - La promoción de ventas.
  - El marketing directo.

## 6.1. SEGMENTACIÓN Y PUBLICO OBJETIVO

Es evidente que Viveros Santa Ana S.L., máxime en las circunstancias económicas actuales, no puede ni debe cerrarse la puerta a ningún tipo de cliente que pueda precisar de sus productos. Ahora bien, para que la estrategia de marketing obtenga los resultados esperados es necesario realizar una segmentación de mercado, con el fin de poder ofrecer a cada segmento de mercado lo que realmente necesita.

Según Kotler y Amstrong (2002), un segmento de mercado se puede definir como un *“grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”*.

Así pues, para una correcta segmentación de mercado el primer paso es definir los criterios de segmentación. El primer criterio lógicamente será un criterio geográfico. Será muy importante también distinguir a los clientes por la motivación de compra.

### **Criterio geográfico:**

El ámbito de actuación de la empresa actualmente se expande a todo el territorio nacional, si bien las principales zonas donde existen, o han existido, rutas de reparto permanentes son Cataluña, Alicante/Murcia, Baleares y Andalucía. Esto es debido a que estas zonas de España tienen una climatología parecida a la de la C. Valenciana, por lo que son básicamente, y salvo excepción las zonas geográficas hacia las que debe orientarse Viveros Santa Ana. La empresa también dispone de variedades de plantas óptimas para las zonas más gélidas de la Península, por lo que no debe descartarse este tipo de mercado.

### Motivación de compra:

Otro criterio importante para la correcta segmentación del mercado será el motivo de compra. Existen dos tipos de clientes según el principal motivo que les mueve a decantarse por comprar, o mejor dicho según cuál sea el motivo que les lleva a elegir un proveedor u otro. Así pues, se distinguen dos tipos de clientes, aquellos cuya motivación principal es el precio y aquellos que prefieren que la planta sea de primera calidad.

- Motivación precio: Se trata principalmente de clientes dedicados a la construcción y mantenimiento de jardines, generalmente de carácter público. Habitualmente las empresas que trabajan para la Administración Pública dependen en gran medida de ganar los concursos mediante los cuales obtienen sus contratos, y para ello necesitan ser extremadamente competitivos en el precio. Al tratarse de obras públicas suelen demandar plantas en grandes cantidades, por lo que intentan de esta forma abaratar todavía más el coste del producto.
- Motivación calidad: Clientes cuya principal variable decisional es la calidad de la planta. Son los denominados Garden Centers. Son puntos de venta directa al consumidor final. Suelen estar ubicados en zonas de urbanizaciones, con viviendas unifamiliares con jardín particular. De esta forma el destinatario final de la planta es un cliente con un nivel adquisitivo alto, por lo que su decisión de compra dependerá de la calidad de la planta. Suelen comprar en cantidades mucho más pequeñas, incluso a veces una sola planta, por lo que la variable precio pierde peso.

Así pues, Viveros Santa Ana deberá orientar su estrategia de marketing a dos públicos objetivos. Las empresas de mantenimiento de jardines y los Garden Centers.

## 6.2. ANALISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Como ya es bien sabido Viveros Santa produce y distribuye planta ornamental enmacetada. Se trata de un producto lógicamente homogéneo ya que todas las variedades que produce la empresa existen en el mercado y son producidas también por otros viveros.

En términos de marketing las plantas se pueden clasificar como un bien de consumo duradero. En el caso de Viveros Santa Ana se puede considerar que se trata de un bien tangible con servicios anexos, ya que la empresa realiza el servicio de transporte de la mercancía hasta donde solicite el cliente, además de un servicio de asesoramiento previo a la compra si es solicitado por el cliente.

En consonancia con la estrategia de marketing a implantar Viveros Santa Ana dividirá sus producción en dos líneas de producto: plantas para obra y plantas para garden.

### **Planta de obra.**

La planta para obra pretende ser una especie de planta *low cost*, todas las materias primas utilizadas serán de reducido coste, los tratamientos fitosanitarios serán únicamente los necesarios para un correcto crecimiento de la planta. Esta planta será depositada en las instalaciones exteriores y almacenada según el criterio de “máxima planta en menor superficie posible”. El método de transporte será a granel, de forma que se reduzcan al máximo los portes.

### **Planta de Garden.**

La planta ofrecida a los Gardens Centers será una planta de la más alta calidad posible. Se debe de tener en cuenta que estos establecimientos son los que venden la planta al consumidor final. El consumidor final suele

adquirir las plantas para la construcción o mantenimiento de su jardín o su terraza, balcón, etc. Por lo tanto son compras “al detalle”, generalmente con muy poca cantidad de cada variedad. Es por esto que la planta destinada a este público objetivo será producida en instalaciones interiores, con climatización en caso de ser necesario, con macetas de tipo decorativo y con todo tipo de tratamientos que ayuden a producirla de la mejor manera posible. En la mayor parte de los casos (frutales, aromáticas, trepadoras) la planta se servirá con su correspondiente etiqueta, con una foto de la misma y con unas breves instrucciones de mantenimiento de la misma al dorso.

En cuanto al transporte, la planta viajará en *carrys*, Con su correspondiente embalaje para proteger el producto lo máximo posible durante el porte.

### 6.2.1. La Marca

El vivero cuenta con más de veinte años de experiencia en el sector, por lo tanto su marca goza del reconocimiento de una gran parte del mercado en el que ha operado. Durante estos veinte años la empresa ha trabajado bajo el eslogan “Calidad y Servicio”, dado que ha estado orientado a planta de Garden.

Gráfica 18. Logotipo Viveros Santa Ana S.L.

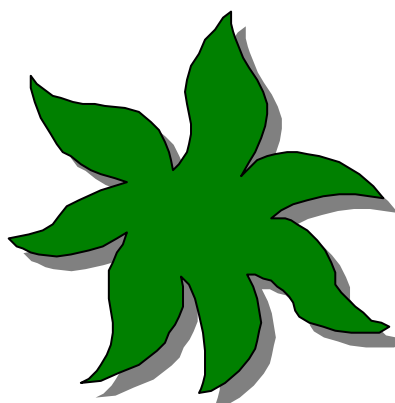


Fuente: Logotipo Viveros Santa Ana S.L. 2013

Tras tantos años de actividad los clientes relacionan esta marca con planta de calidad, con servicio de reparto rápido y eficiente, por lo que parece conveniente el mantenimiento de la misma para una de las líneas de negocio actual.

En cambio, para la línea de negocio más reciente, la de planta de obra, no existe una marca específica. La empresa se está encontrando con dificultades para acceder a este tipo de mercado y desde luego una marca relacionada con la calidad y el servicio no ayudan en este sentido. Por lo tanto la empresa deberá utilizar una marca que los clientes de este mercado identifiquen con el tipo de planta que demandan. Por lo tanto, en lo sucesivo se instaurará como marca identificativa de esta línea de negocio la marca “LOWPLANT”, cuyo logotipo será el siguiente:

Gráfico 19. Logotipo Lowplant



Fuente :logo lowplant. 2013

Con el logo arriba representado, Viveros Santa Ana S.L. pretende distinguir e identificar su línea de negocio de plantas de bajo coste destinadas a la obra, ya sea pública o privada. El objetivo es que tanto los clientes existentes como los potenciales identifiquen esta marca con una planta barata, que les permita ampliar sus márgenes comerciales sin bajar la calidad.

### 6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO.

Siguiendo en la misma línea de todo este documento, la empresa deberá diferenciar la estrategia de precios de las dos líneas de negocio. El precio es una variable comercial fundamental, pues es la que más impacta en el consumidor a la hora de comprar un producto. Un precio elevado generará una imagen del producto relacionada con la calidad y la excelencia, mientras que un precio bajo generará una imagen del producto más funcional.

Por lo tanto y contrariamente a lo que se viene ejerciendo hasta ahora, Viveros Santa Ana deberá instaurar dos políticas de precios claramente diferenciadas, las cuales la llevarán a un posicionamiento definido en cada uno de los submercados que en los que se desea trabajar.

#### **Política de precios para garden.**

En primer lugar, para establecer el precio adecuado para una planta en esta línea de negocio, deberemos tener en cuenta el proceso de producción de la misma con el fin de conocer todos los costes en los que la empresa incurre durante el mismo.

En apartados anteriores ya se ha explicado el proceso de producción general de cada planta. Lógicamente cada variedad tiene sus especificaciones diferentes en cada caso, lo que hace que los costes sean diferentes. Generalmente el precio de este tipo de plantas llevará incluidos los portes, puesto que el servicio de distribución correrá a cargo de la empresa, por lo que también se tendrá que tener en cuenta este aspecto. La empresa, tras analizar mediante escandallos detallados los costes de producción imputables a cada variedad, establecerá los precios definitivos sumándole su beneficio industrial a estos costes.



A continuación se muestra un extracto del catalogo de Viveros Santa Ana del año 2013 .

Tabla 8. Precios productos Viveros Santa Ana S.L.

DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	CONTENEDOR	ALTURA	CALIBRE	precio
ABELIA	C-3 L	30/40		2.50 €
	C-8 L	40/60		7.51 €
	C- 12 L	50/60		9.50 €
ADELFA	C-3 L	40/60		1.25 €
	C-5 L	50/70		3.01 €
	C-17 L	80/100		7.21 €
	C-24 L	100/125		12.02 €
	C-40 L	125/150		18.03 €
	C-60 L	150/175		24.00 €
	C-5 L		ENANIZADA	4.75 €
	C-17 L		ENANIZADA	10.75 €
	C-24 L		ENANIZADA	17.25 €
	C-10 L		COPA	12.00 €
	C- 5 L		COPA	9.02 €
ALIBUSTRE CALIFORNIA	C-1,4 L	40/60		0.90 €
ALTEA	C-5 L	60/80		3.75 €
	C-17 L	100/125	INJERTO	12.50 €

Extracto tarifa Viveros Santa Ana 2013

### Politica de precios planta low-cost

El sistema para establecer los precios de las plantas de la línea lowplant será básicamente el mismo. La gran diferencia será, que al buscar satisfacer a un tipo de clientela radicalmente diferente, se buscará en cada uno de los procesos la minimización de cada uno de los costes en sacrificio de la calidad. Se busca una estrategia empresarial basada en maximizar beneficios a través de una gran rotación del producto con márgenes muy pequeños. La reducción de costes vendrá ocasionado básicamente por el tipo de maceta, el sustrato y los tratamientos de la misma.

De esta forma, añadiéndolo un margen muy pequeño se podrá ofrecer la planta a un precio muy competitivo en este mercado. A continuación podemos ver un extracto de lo que será a partir de del año 2014 el nuevo catalogo de precios de la línea low-cost.

Tabla 9.Precios lowplant

DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	CONTENEDOR	ALTURA	CALIBRE	precio
<b>ARBUSTOS</b>				
ABELIA	C-3 L	30/40		1,70 €
ADELFA	C-3 L	40/60		0,90 €
	C-5 L	50/70		2,50 €
	C-17 L	80/100		6,00 €
	C-5 L		ENANIZADA	4,00 €
	C-17 L		ENANIZADA	9,02 €
	C-24 L		ENANIZADA	12,02 €
	C-10 L		COPA	10,20 €
	C- 5 L		COPA	7,51 €
ALIBUSTRE CALIFORNIA	C-1,4 L	40/60		0,70 €
ALTEA	C-5 L	60/80		2,60 €
	C-17 L	100/125	INJERTO	11,00 €
ANTOCHERSIS	C-1,4 L	40/60		0,70 €
ATRIPLEX	C-1,4 L	30/40		0,70 €
BAMBU	C-17 L	180/200		16,14 €
BERBERIS THUMBERGII	C-3 L	40/60		2,10 €
	C-8 L	60/80		7,51 €
BUDLEIAS	C-3 L	40/60		2,50 €
	C-5 L	60/80		3,75 €

Extracto tarifa linea low-cost 2014

## 6.4. ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN.

En los tiempos actuales, máxime con la firme competencia existente en el sector, es obligatorio potenciar cada vez más la estrategia de comunicación de la empresa. El cliente siempre tendrá muchos proveedores donde elegir, pero se debe conseguir que *Viveros Santa Ana S.L.* sea una de las primeras opciones en las que piense cada uno de estos clientes cuando tenga la necesidad de alguna planta.

Para conseguir este objetivo es necesario mantener un contacto prácticamente continuo con el cliente. Se trata de establecer una relación con el cliente o potencial cliente en la cual *Viveros Santa Ana* pueda conocer las necesidades de cada cliente y ofrecer los productos adecuados a cada uno de ellos. Además se hace cada vez más importante el servicio post-venta, pues además con este servicio aumentamos de forma considerable las probabilidades de que el cliente vuelva a requerir nuestros productos. Además con este servicio se puede detectar el grado de satisfacción del cliente y los aspectos que se pueden mejorar de cara a próximos pedidos.

En la actualidad, la empresa no tiene una hoja de ruta clara en cuanto a la comunicación con los clientes, básicamente se sigue utilizando el mismo sistema desde que se creó la misma. Este sistema consiste básicamente en mantener el contacto con el cliente mayoritariamente por vía telefónica, realizando el comercial alguna visita presencial a lo largo del año, siendo el número de visitas de 2/3 anuales como máximo. El descenso de ventas en los últimos años ha sido notable, y más allá de la crisis tanto general como sectorial, sin duda gran parte de este descenso de ventas se debe a este sistema comercial prácticamente obsoleto.

Así pues a continuación se establecen los principales pilares donde debe asentarse la estrategia de comunicación de *Viveros Santa Ana*

- **Mailing y redes sociales:** Uno de los grandes adelantes de los últimos años es la facilidad de comunicación gracias a internet y las redes

sociales. Cualquier empresa no puede permanecer al margen de estos adelantos. Las posibilidades con esta tecnología son prácticamente infinitas, si bien dado el tipo de cliente de la empresa el procedimiento será el de envío semanal del disponible, la apertura de una página web y de un perfil de *Facebook*. Semanalmente la empresa enviará vía e-mail un disponible de la semana acompañado de una oferta de la semana, que incluirá una fotografía de la planta ofertada. Los clientes serán organizados por grupos en el correo electrónico tras realizar una segmentación de los mismos por criterios geográficos y de tipo de cliente (garden u obra), con el fin de optimizar la planta ofertada con las necesidades de cada cliente. Además se creará una página web que incluirá el disponible actualizado de la empresa, datos de contacto, fotografías de cada producto y una breve presentación de la empresa donde se explique su misión, visión y estrategia a largo plazo.

- **Llamadas telefónicas:** El hecho de realizar las nombradas acciones de mailing, no significa que haya que abandonar el contacto telefónico con el cliente, de hecho se deben de considerar como acciones complementarias. El hecho de haber enviado el e-mail es una excelente puerta de entrada para establecer relación con cualquier cliente nuevo o incluso ya existente. Con esta llamada podemos comprobar el impacto que tiene la oferta en cada cliente y desarrollarla mejor y más específicamente en cada caso. Además esta vía de contacto genera un grado de confianza mucho más alto que el correo electrónico.
- **Visitas presenciales:** De la misma forma que las llamadas telefónicas complementan el sistema de ventas por mail, las visitas complementan estas llamadas. Debido a la gran extensión geográfica del mercado que se quiere abarcar (todo el ámbito nacional), se hace impensable realizar visitas periódicas a todos los clientes o futuros clientes con la

estructura actual de la empresa. Por lo tanto se visitará a los clientes más importantes por volumen de compra y a aquellos que se quieren captar y que se considere pueden pasar a ser clientes importantes. Esto aumentará mucho mas el grado de confianza en la relación de tal forma que los clientes tengan una imagen de la empresa mucho más cercana. En caso de que la empresa consiguiera un crecimiento de ventas notable, con el consiguiente aumento de mercado, se debería sopesar la opción de establecer representantes autónomos por zonas geográficas con una cartera de clientes asignada a cada uno de ellos.

- **Servicio Post-venta:** Se debe de tener en cuenta que el objetivo de la nueva estrategia comercial de *Viveros Santa Ana S.L.* es establecer una relación comercial continua con el cliente. Por este motivo las acciones comerciales no deben finalizar con la venta. En este sentido la empresa creará un servicio post-venta que consistirá principalmente en la comprobación del grado de satisfacción del cliente con el pedido servido, así como la atención de cualquier tipo de reclamación sobre el mismo. Se establecerá un proceso por el cual la empresa enviará un cuestionario al cliente al que se le haya realizado la venta esa semana en el cual se pulsará la opinión del cliente sobre la misma. La correcta realización de esta breve encuesta vía e-mail supondrá un descuento de entre el 5 y el 10% (dependiendo del cliente) para el próximo pedido. Con esto la empresa consigue por una parte, identificar las cualidades del producto más y menos valoradas por el cliente (precio, calidad, distribución, forma de pago, etc.) y por otra insta al cliente a realizar otro pedido debido al descuento generado.

## 6.5. ANALISIS DE LA DISTRIBUCIÓN.

Actualmente el sistema de distribución de la empresa consiste en un reparto semanal por zona geográfica con furgoneta de la empresa, asumiendo esta los costes asociados a este reparto. Este sistema además de suponer un coste adicional para la empresa no garantiza que el servicio ofrecido sea el óptimo, pues la planta se transporta en su mayoría a granel, generando además un aumento significativo en los tiempos tanto de carga como de descarga.

Por tanto la empresa debe buscar el objetivo de abaratar estos costes de distribución intentando al mismo tiempo mejorar el servicio ofrecido en la misma. A fin de intentar cumplir este objetivo a continuación se detalla el sistema de distribución que se establecerá a partir del año 2014.

### Distribución a Gardens

El servicio de distribución a Gardens debe ser un servicio de calidad. La planta deberá ir preparada en carrys con sus correspondientes flejes, de tal forma que esta viaje totalmente protegida. Para ello la distribución se realizará a través de una empresa especializada en transportes de plantas, la cual asumirá la responsabilidad de la calidad del servicio una vez la planta este cargada en el camión. Tras un breve estudio de mercado, localizamos empresas dispuestas a realizar este servicio con un coste de entre un 12 y un 25% del valor de la mercancía cargada, en función de la distancia del reparto. Este sobrecoste de forma general se repercutirá sobre el cliente, exceptuando casos concretos en función del importe del pedido y la valoración del cliente. De esta forma conseguimos reducir los costes notablemente los costes de distribución del vivero, aumentando de forma considerable la calidad del servicio y reduciendo los tiempos de carga/descarga. Esta medida no debería suponer un bajada de ventas significativa, dado que establecer los precios de la planta con portes excluidos es una práctica habitual en el sector. A

continuación se muestra una imagen de planta preparada para la carga en esta modalidad.

Gráfico 20. Foto de planta preparada para cargar.



Fuente: Fotografía propia tomada en la empresa.

### Distribución lowcost

El tipo de cliente de la planta de la línea low-cost no le da apenas importancia a la calidad en el servicio de la planta, valora mucho más que la planta se sirva en la fecha y localización pactada de forma eficiente. En este sentido la localización de descarga de la planta será cada vez diferente aun siendo el mismo cliente, puesto que dependerá de donde se esté realizando la obra. Dadas estas circunstancias, habrá que analizar cada caso en concreto, pero en general la empresa será la que realice la distribución por sus propios medios, añadiendo en factura el coste de este transporte, de forma que se repercuta sobre el cliente. En cualquier caso está siempre será decisión del comprador en función del tipo de planta que haya que transportar o las posibilidades que tenga este de recoger la planta en el propio vivero sin generar coste adicional sobre el precio.





# 7. PLAN FINANCIERO



## 7.1. SITUACIÓN ACTUAL. BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS

En este apartado se va a realizar un exhaustivo análisis económico de para los próximos tres años de la empresa, con tres escenarios diferentes (realista, optimista y pesimista). Este análisis es de gran importancia, pues con él se dilucidará la viabilidad de todas las medidas desarrolladas a lo largo de este estudio.

Se analizará más detalladamente la viabilidad económica del escenario realista, por ser este el más probable.

Dado que se trata de una empresa ya en funcionamiento, para la realización de los balances y cuenta de resultados previsionales se debe partir de las cuentas actuales. A partir de ellas se aplicaran una serie de hipótesis en función del escenario que se analice de forma que se pueda predecir los resultados esperados, así como la viabilidad y rentabilidad de la empresa.

Se espera que con las medidas desarrolladas en apartados anteriores sobre cada una de las áreas de la empresa (producción, marketing, recursos humanos) pueda revertirse la situación actual de la empresa, que como se verá a continuación, arrojó una pérdidas cercanas a los 6.000 euros en el ejercicio anterior.

Así pues, a continuación se presenta, de forma abreviada, el balance y cuenta de resultados presentados por la empresa del ejercicio 2012.

**ACTIVO 2012**

Tabla 10. Activo empresa 2012

<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27.458,92</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>57,73</b>
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>24.634,84</b>
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>797,01</b>
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>1.969,34</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>949.956,45</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	
<b>II. Existencias</b>	<b>176.358,69</b>
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>725.729,86</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	722.074,09
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a l/p	
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a c/p	722.074,09
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas	
3. Deudores varios	
4. Personal	
5. Activos por impuesto corriente	
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	3.655,77
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>3.669,76</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	3.669,76
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>44.198,14</b>
1. Tesorería	44.198,14
2. Otros activos líquidos equivalentes	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>977.415,37</b>

Fuente: Modelo 200 presentado en RM por Viveros Santa Ana S.L. Julio 2013.

El activo no corriente que figura en las cuentas anuales en la actualidad está formado básicamente por el inmovilizado material y por el activo por impuesto diferido.

El inmovilizado material está compuesto por las maquinas enmacetadoras propiedad de la empresa y por el material ofimático. No hay contabilizado un inmovilizado en terrenos y construcciones puesto que el suelo en el que está situado el vivero pertenece a uno de los accionistas y no es propiedad de la empresa.

El activo por impuesto diferido se ha generado debido a que durante el ejercicio 2012 la empresa registro perdidas en su cuenta de resultados como se verá en el análisis del patrimonio neto y pasivo de la empresa.

En cuanto al activo corriente las dos partidas más importantes son la de existencias y la de clientes por ventas. Las existencias se encuentran en niveles máximos en cuanto a la capacidad del vivero se refiere. El hecho de que la empresa esté orientándose hacia la producción propia en lugar de la distribución hace que actualmente el vivero esté prácticamente lleno de plantas. Uno de los objetivos estratégicos de la empresa en los próximos años será conseguir el mayor ratio de rotación de activo posible. Esto se estudiará con más detalle en el apartado de ratios.

La elevada cifra que refleja la cuenta de clientes indica que la empresa tiene un ciclo de cobro excesivamente alto. Esta cifra llega incluso a superar el importe neto de la cifra de negocios de la cuenta de resultados, por lo que el plazo medio de cobro es superior a un año según los libros contables. Así pues, este será otro gran objetivo para los próximos ejercicios. Es necesario para la viabilidad de la empresa reducir muy notablemente el ciclo de cobro medio.

**PATRIMONIO NETO Y PASIVO 2012**

Tabla 11. Pasivo y Patrimonio Neto 2012

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>64.220,52</b>
<b>A-1) FONDOS PROPIOS</b>	<b>64.220,52</b>
I. Capital	6.010,00
II. Prima de emisión	
III. Reservas	23.533,01
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	40.585,53
VI. Otras aportaciones de socios	
VII. Resultado del ejercicio	-5.908,02
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.235,89</b>
I. Provisiones a largo plazo	
II. Deudas a largo plazo	9.235,89
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	3.952,90
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	5.282,99
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	
IV. Pasivos por impuesto diferido	
V. Periodificaciones a largo plazo	
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>903.958,96</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	
II. Provisiones a corto plazo	
III. Deudas a corto plazo	159.838,10
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	13.925,95
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
6. Otras deudas a corto plazo	145.912,15
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	744.120,86
1. Proveedores	647.823,32
a) Proveedores a l/p	
b) Proveedores a c/p	647.823,32
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	
3. Acreedores varios	96.297,54
VI. Periodificaciones a corto plazo	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO.</b>	<b>977.415,37</b>

Fuente: Modelo 200 presentado en RM por Viveros Santa Ana S.L. Julio 2013.

Como puede comprobarse el patrimonio neto de la empresa lo forman los resultados de los ejercicios anteriores y las reservas, también de años anteriores. En el ejercicio 2012 la empresa registró un resultado negativo de 5.908,02€. Es el primer año en el que la empresa obtiene pérdidas y esta es básicamente la principal razón que justifica el presente estudio, se hace evidente la necesidad de un plan de mejora que haga cambiar esta dinámica negativa.

El pasivo no corriente lo constituyen únicamente las deudas a largo plazo, una parte de ellas con entidades de crédito y otras correspondientes a otros pasivos financieros.

Del pasivo corriente existen varios aspectos a destacar. En primer lugar podemos observar el alto volumen de deudas a corto plazo en comparación con el largo. La empresa mantiene la mayor parte de su deuda en el corto plazo, lo cual, como veremos al analizar los ratios de deuda, no resultará nada beneficioso para la misma. Entrando más en detalle, esta situación es así debido a que la empresa posee tres pólizas de crédito, las cuales han de renovarse anualmente, por lo que se considera deuda a corto plazo. Será por tanto vital para *Viveros Santa Ana S.L.* refinanciar su deuda de una forma mucho más equilibrada entre el corto y el largo plazo.

En segundo lugar, analizando el pasivo corriente de la empresa, se observa una elevada cifra de deuda con proveedores. Este aspecto va en consonancia con el alto plazo medio de cobro del activo. La empresa se financia de sus proveedores para poder soportar el alto periodo de cobro. Se intuye que esta situación no es decisión estratégica de la empresa, si no que se ve obligada a ella por pura necesidad, ya que en caso de tener que cubrir esas necesidades con financiación ajena la empresa quedaría extremadamente apalancada y los costes financieros lastrarían su cuenta de resultados.

**CUENTA DE RESULTADOS 2012**

Tabla 12. Perdas y ganancias 2012.

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>2012</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios.	454.143,88
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	
4. Aprovisionamientos.	-321.936,84
5. Otros ingresos de explotación.	
6. Gastos de personal.	-71.710,61
7. Otros gastos de explotación.	-48.250,57
8. Amortización del inmovilizado.	-3.017,38
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	
10. excesos de provisiones.	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0,00
13. Otros resultados de explotación.	
<b>A.1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN. (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>9.228,48</b>
14. Ingresos financieros.	
15. Gastos financieros.	-15.764,89
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	0,00
b) Por deudas con terceros.	-15.764,89
c) Por actualización de provisiones	0,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	-1.340,95
17. Diferencias de cambio.	0,00
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	0,00
<b>A.2. RESULTADO FINANCIERO. (13+14+15+16+17)</b>	<b>-17.105,84</b>
<b>A.3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>-7.877,36</b>
19. Impuestos sobre beneficios.	1.969,34
<b>A.4. RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-5.908,02</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.	
<b>A.5. RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+1)</b>	<b>-5.908,02</b>

Fuente: Modelo 200 presentado en RM por Viveros Santa Ana S.L. Julio 2013.



Con el fin de analizar más detalladamente la cuenta de resultados de *Viveros Santa Ana S.L.* se ha procedido a resumir la misma de la siguiente forma.

### CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS RESUMIDA

	2012	
<b>Ventas</b>	<b>454.143,88 €</b>	<b>100,00%</b>
<b>- Coste de ventas</b>	<b>-321.936,84 €</b>	<b>-70,89%</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>132.207,04 €</b>	<b>29,11%</b>
<b>- Costes Fijos</b>	<b>-74.727,99 €</b>	<b>-16,45%</b>
<b>+Otros ingresos y gastos</b>	<b>-48.250,57 €</b>	<b>-10,62%</b>
<b>BAII</b>	<b>9.228,48 €</b>	<b>2,03%</b>
<b>+ Ingresos financieros</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00%</b>
<b>- Gastos financieros</b>	<b>-17.105,84 €</b>	<b>-3,77%</b>
<b>+/- Otros ingresos financieros</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00%</b>
<b>BAI</b>	<b>-7.877,36 €</b>	<b>-1,73%</b>
<b>- Impuestos sobre Sociedades</b>	<b>1.969,34 €</b>	<b>0,43%</b>
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-5.908,02 €</b>	<b>-1,30%</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de *Viveros Santa Ana S.L.*

De esta forma observamos como la empresa obtiene un resultado de explotación positivo, aunque muy ajustado. Como puede observarse el BAI (resultado antes de impuestos e intereses) representa tan solo un 2% de la cifra de negocio. En este sentido, la partida más elevada es la de aprovisionamientos (70,89%) debido a que durante gran parte de este ejercicio la empresa basó gran parte de sus ventas en la distribución. Por lo tanto esta es una partida que debe disminuirse en los ejercicios venideros, mejorando notablemente la cuenta de resultados.

Debido a este resultado de explotación tan sumamente ajustado, al tener en cuenta los gastos financieros, obtenemos un resultados del ejercicio negativo. Como ya se ha señalado, la empresa tiene la mayor parte de su deuda a corto plazo en pólizas de crédito con liquidaciones de intereses trimestrales. Esto hace que la empresa tenga unos elevados gastos financieros y que además el volumen de su deuda no disminuya ejercicio a ejercicio.

## 7.2. BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES. TRES AÑOS

En el presente plan de mejora no está previsto realizar ninguna inversión en inmovilizado. Con la maquinaria existente se considera que la empresa debe ser capaz de producir todas las plantas demandadas durante los próximos años. Hay que tener en cuenta que en la actualidad la maquinaria existente sólo está en funcionamiento entre un 15/20% del tiempo, debido a que se empleaba gran parte del horario de trabajo en labores de distribución.

Así pues los diferentes estados contables previsionales para los próximos tres años se verán afectados principalmente por los niveles de facturación y gastos previstos y por la reestructuración de la deuda.

### 7.2.1. Cuenta de resultados y balance previsional 2013.

En la actualidad, mediados de 2013, Viveros Santa Ana S.L. continua con una dinámica negativa. El descenso de ventas es notable y pese a la drástica reducción de costes, el resultado de explotación sigue siendo muy ajustado.

El ejercicio en curso se considera pues como un año de transición hacia otra estrategia empresarial, basada en el presente análisis de mejora. El hecho de que la empresa decida vender su propia producción hace que el importe neto de la cifra de negocios va a verse disminuida considerablemente, no obstante el coste principal hasta ahora (aprovisionamientos) se verá también notablemente reducido ya que las únicas compras serán en materias primas. De igual forma se verán reducidos de forma considerable otros gastos de explotación como los transportes, dada la nueva política logística que se desea implantar.

Una de las principales medidas a llevar a cabo será la reestructuración de la deuda de la empresa. Actualmente la mayor parte de esta se sitúa en el corto plazo, generando grandes tensiones de tesorería y un alto coste en gastos financieros. Por estos motivos, y dado que en Noviembre de 2013 tienen su vencimiento las tres pólizas de crédito del vivero, se plantea un operación mediante la cual se reestructure la deuda a diez años. Mediante la firma de un préstamo ICO liquidez de un importe de 200.000€ a un interés nominal del 5%, la empresa podrá cancelar las pólizas de crédito, generar un fondo de tesorería que permite atender las deudas atrasadas contraídas con algunos proveedores y al mismo tiempo reducir considerablemente los gastos financieros. Además, la empresa irá reduciendo año a año su endeudamiento, situación que no se da con las pólizas de crédito actuales.

Así pues, como se muestra a continuación, se espera cerrar el año 2013 con unas pérdidas de 4.565,32€. Cabe destacar que aún siendo previsional, la gran parte el ejercicio ya ha transcurrido, por lo que no se contempla más que un escenario.

Se puede observar que la gran diferencia respecto al ejercicio anterior es el descenso de ventas y la consiguiente reducción de gastos en aprovisionamientos. Se observa que la reducción de los aprovisionamientos es mucho mayor, en términos porcentuales, que la disminución de las ventas. Esto se debe a que ahora los únicos aprovisionamientos son las materias primas, ya que la empresa no distribuye y no compra producto terminado.

De esta forma en la estructura de la cuenta de resultados de la empresa ganan peso los gastos fijos frente a los variables, por lo tanto se espera que un aumento en la cifra de ventas en los años venideros provoque grandes aumentos de beneficios.

Tabla 13. Pérdidas y Ganancias 2013.

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>2.013</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios.	202.357,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	
4. Aprovisionamientos.	-78.000,00
5. Otros ingresos de explotación.	
6. Gastos de personal.	-71.710,61
7. Otros gastos de explotación.	-41.328,00
8. Amortización del inmovilizado.	-3.017,38
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	
10. excesos de provisiones.	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0,00
13. Otros resultados de explotación.	
<b>A.1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN. (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>8.301,01</b>
14. Ingresos financieros.	
15. Gastos financieros.	-15.324,58
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	0,00
b) Por deudas con terceros.	-15.324,58
c) Por actualización de provisiones	0,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00
17. Diferencias de cambio.	0,00
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	0,00
<b>A.2. RESULTADO FINANCIERO. (13+14+15+16+17)</b>	<b>-15.324,58</b>
<b>A.3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>-7.023,57</b>
19. Impuestos sobre beneficios.	2.458,25
<b>A.4. RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-4.565,32</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.	
<b>A.5. RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+1)</b>	<b>-4.565,32</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de P y G provisional 2013 de Viveros Santa Ana

Por lo tanto el balance previsional del 2013 será el siguiente:

Tabla 14. Balance previsional 2013.

<b>ACTIVO</b>	<b>2013</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26.899,79</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>57,73</b>
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>21.617,46</b>
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>797,01</b>
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>4.427,59</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>675.109,35</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	
<b>II. Existencias</b>	<b>176.358,69</b>
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>425.729,86</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	422.074,09
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a l/p	
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a c/p	422.074,09
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas	
3. Deudores varios	
4. Personal	
5. Activos por impuesto corriente	
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	3.655,77
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>3.669,76</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	3.669,76
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>69.351,04</b>
1. Tesorería	69.351,04
2. Otros activos líquidos equivalentes	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>702.009,14</b>

Fuente. Elaboración propia a partir del balance previsional de Viveros Santa Ana 2013

## Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

Tabla 15. Patrimonio neto previsional 2013

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>59.655,20</b>
<b>A-1) FONDOS PROPIOS</b>	<b>59.655,20</b>
<b>I. Capital</b>	<b>6.010,00</b>
<b>II. Prima de emisión</b>	
<b>III. Reservas</b>	<b>23.533,01</b>
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>34.677,51</b>
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>	
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>-4.565,32</b>
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>0,00</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>189.452,10</b>
<b>I. Provisiones a largo plazo</b>	
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>189.452,10</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	184.169,11
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	5.282,99
<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	
<b>IV. Pasivos por impuesto diferido</b>	
<b>V. Periodificaciones a largo plazo</b>	
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>452.901,84</b>
<b>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	
<b>II. Provisiones a corto plazo</b>	
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>-15.830,89</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
6. Otras deudas a corto plazo	
<b>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>468.732,73</b>
1. Proveedores	372.435,19
a) Proveedores a l/p	
b) Proveedores a c/p	372.435,19
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	
3. Acreedores varios	96.297,54
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO.</b>	<b>702.009,14</b>

Fuente. Elaboración propia a partir del balance provisional del Viveros Santa Ana.2013

En cuanto al activo se detecta una disminución de la partida de clientes, que se corresponde con una disminución de la partida de proveedores del pasivo.

Lógicamente, al haber incurrido la empresa de nuevo en pérdidas, se ha generado más activo por impuesto diferido, llegando esta cantidad a 4.427,59€. Además se produce un aumento de tesorería debido a que se ha destinado aquí la diferencia entre el préstamo solicitado y la deuda total de la empresa.

Se observa una disminución del patrimonio neto en la cuantía de las pérdidas del ejercicio 2013, quedando este en 59.655.20€

El cambio más relevante se observa en el pasivo de la empresa, donde se refleja la reestructuración de la deuda llevada a cabo. En el balance del 2012 prácticamente la totalidad de la deuda con entidades de crédito, era deuda a corto plazo. En cambio, en el presente ejercicio ocurre justo lo contrario, la mayor parte de la deuda de la empresa es a largo plazo. Como ya se ha comentado esto es debido al préstamo ICO liquidez solicitado. El préstamo se liquida por el sistema de amortización francés en cuotas trimestrales a un interés nominal del 5%. En el anexo 5 podemos ver el cuadro de amortización del préstamo. El cuadro de amortización durante los años 2014 y 2015 se muestra a continuación:

Tabla 16. Amortización préstamo 2 primeros años.

periodo	num cuota	intereses	amort. Prin.	cuota	cap. Pendiente
1T 2014	1	-2.500,00 €	-3.884,28 €	-6.384,28 €	196.115,72 €
2T 2014	2	-2.451,45 €	-3.932,84 €	-6.384,28 €	192.182,88 €
3T 2014	3	-2.402,29 €	-3.982,00 €	-6.384,28 €	188.200,88 €
4T 2014	4	-2.352,51 €	-4.031,77 €	-6.384,28 €	184.169,11 €
1T 2015	5	-2.302,11 €	-4.082,17 €	-6.384,28 €	180.086,94 €
2T 2015	6	-2.251,09 €	-4.133,20 €	-6.384,28 €	175.953,75 €
3T 2015	7	-2.199,42 €	-4.184,86 €	-6.384,28 €	171.768,89 €
4T 2015	8	-2.147,11 €	-4.237,17 €	-6.384,28 €	167.531,71 €

Fuente. Elaboración propia con datos ICO 2013.

## 7.2.2. Cuenta de resultados y balance previsional 2014 y 2015.

Como ya se ha comentado anteriormente la cuenta de resultados de los próximos años va a depender del volumen de ventas que la empresa consiga alcanzar. El hecho de que sólo se venda producción propia hace que el margen comercial sea mayor, de forma que consiguiendo aumentos de facturación significativos se puede aumentar el beneficio en un porcentaje mucho mayor.

Según las variedades de plantas que se ha planificado producir (se muestran algunas planificaciones por familia en el anexo 9) y sus históricos de ventas, las previsiones para el próximo ejercicio son las siguientes:

Tabla 17. Previsión ventas según escenarios 2014.

ESCENARIO	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL ANUAL
<b>PESIMISTA</b>	30.000,00 €	100.000,00 €	30.000,00 €	25.000,00 €	<b>185.000,00 €</b>
<b>REALISTA</b>	37.500,00 €	115.000,00 €	42.000,00 €	34.000,00 €	<b>228.500,00 €</b>
<b>OPTIMISTA</b>	45.000,00 €	145.000,00 €	55.000,00 €	43.000,00 €	<b>288.000,00 €</b>

Fuente. Elaboración propia.

Para las previsiones del año 2015 se tendrá en cuenta un aumento de ventas del 5% en el escenario realista, un 2% en el pesimista y un 10% en el optimista. En el presente estudio se detallará como se prevé la cuenta de resultados en el escenario realista, si bien hay que tener en cuenta que dada la mala situación económica de la cual viene la economía nacional y los ligeros indicios que esta da de recuperación, las probabilidades de que en los próximos años se dé un escenario optimista son elevadas.



Las previsiones de ventas para el año 2015 en un escenario realista son la siguientes:

Tabla 18. previsión ventas por escenarios 2015.

ESCENARIO	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL ANUAL
<b>PESIMISTA</b>	30.600,00 €	102.000,00 €	30.600,00 €	25.500,00 €	<b>188.700,00 €</b>
<b>REALISTA</b>	39.375,00 €	120.750,00 €	44.100,00 €	35.700,00 €	<b>239.925,00 €</b>
<b>OPTIMISTA</b>	49.500,00 €	159.500,00 €	60.500,00 €	47.300,00 €	<b>316.800,00 €</b>

Fuente. Elaboración propia.

En el apartado de gastos, se prevé reducir el gasto por aprovisionamientos de producto terminado prácticamente a cero, si bien, pese a llevar un exhaustivo control de compras de materias primas, el gasto de esta partida se elevará significativamente.

En la siguiente tabla podemos observar los costes en materias primas necesarios para la demanda estimada anteriormente, es decir, los costes variables estimados:

Tabla 22. Previsión costes variables

MM PP	2014	2015
<b>MACETAS</b>	48.500,00 €	50.925,00 €
<b>CAÑAS</b>	5.800,00 €	6.090,00 €
<b>SUSTRATO</b>	31.000,00 €	32.550,00 €
<b>P. FITOSANITARIOS</b>	2.500,00 €	2.625,00 €
<b>ETIQUETAS</b>	750,00 €	787,50 €
<b>SEMILLAS</b>	1.250,00 €	1.312,50 €
<b>ESQUEJES</b>	4.000,00 €	4.200,00 €
<b>FLEJES</b>	450,00 €	472,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>94.250,00 €</b>	<b>98.962,50 €</b>

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los costes fijos los salarios aumentaran anualmente en función de IPC, que según el último dato publicado por el INE rondará el 0.7% en 2014 y el 1.3% en 2015, de tal forma que el gasto en salarios para la empresa será el siguiente:

SALARIOS	COSTE
2013	71.710,61 €
2014	72.212,58 €
2015	73.151,35 €

El inmovilizado seguirá amortizándose por el mismo método, por lo que el gasto imputable a amortizaciones en los próximos ejercicios será el mismo, es decir, 3.017,38€.

Como ya se ha comentado, el terreno donde se ubica el vivero es propiedad de uno de los socios, por lo que la empresa no paga ningún tipo de arrendamiento por él. En cambio si se deberá contar como gastos fijos de la empresa los suministros necesarios, en este caso electricidad y agua. La empresa dispone de un pozo de extracción de agua, de forma que este gasto no se elevará en demasía. Además habrá que contabilizar los gastos en teléfono, internet, gasolina y sobre todo los costes de las visitas comerciales, teniendo en cuenta las dietas. Así pues el cuadro de costes previstos será el siguiente:

Tabla 19.previsión costes fijos.

COSTE	2014	2015
ELECTRICIDAD	4.000,00 €	4.200,00 €
AGUA	450,00 €	472,50 €
TELEFONOS/INTERNET	1.500,00 €	1.500,00 €
GASOLINA	6.000,00 €	6.000,00 €
DIETAS	3.500,00 €	3.500,00 €
SEGUROS	1.500,00 €	1.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>16.950,00 €</b>	<b>17.172,50 €</b>

Fuente. Elaboración propia.

El importe destinado a amortización del inmovilizado será el mismo, dado que no está previsto en este plan de viabilidad realizar ningún tipo de inversión en inmovilizado en el horizonte temporal tratado. Por tanto la dotación a amortización en los próximos años será la siguiente:

AMORTIZACIÓN	
3.017,38 €	2014
3.017,38 €	2015

Por último en el capítulo de gastos se reflejará el coste de los intereses resultantes de la refinanciación definida anteriormente. Ya se ha presentado el cuadro de amortización del préstamo para los dos primeros años, en el anexo X puede verse el cuadro para el total de la vida del préstamo. Del total de la cuota sólo la parte de intereses computará como gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

periodo	num cuota	intereses	amort. Prin.	cuota	perdidas y ganancias
1T 2014	1	-2.500,00 €	-3.884,28 €	-6.384,28 €	-9.706,25 €
2T 2014	2	-2.451,45 €	-3.932,84 €	-6.384,28 €	
3T 2014	3	-2.402,29 €	-3.982,00 €	-6.384,28 €	
4T 2014	4	-2.352,51 €	-4.031,77 €	-6.384,28 €	
1T 2015	5	-2.302,11 €	-4.082,17 €	-6.384,28 €	-8.899,73 €
2T 2015	6	-2.251,09 €	-4.133,20 €	-6.384,28 €	
3T 2015	7	-2.199,42 €	-4.184,86 €	-6.384,28 €	
4T 2015	8	-2.147,11 €	-4.237,17 €	-6.384,28 €	

Como se puede observar la reducción de los gastos financieros es notable frente al ejercicio 2013, sufriendo esta partida descensos del 36 y del 42% respectivamente en 2014 y 2015.

## Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

De esta manera la cuenta de resultados para los ejercicios 13,14 y 15 es la siguiente:

Tabla 20.Cuenta de resultados previsional 2014,2015.

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios.	202.357,00	228.500,00	239.925,00
2. Variación de existencias de productos terminados			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.			
4. Aprovisionamientos.	-78.000,00	-94.250,00	-98.962,50
5. Otros ingresos de explotación.			
6. Gastos de personal.	-71.710,61	-72.212,58	-73.151,34
7. Otros gastos de explotación.	-41.328,00	-16.950,00	-17.172,50
8. Amortización del inmovilizado.	-3.017,38	-3.017,38	-3.017,38
13. Otros resultados de explotación.			
<b>A.1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN. (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>8.301,01</b>	<b>42.070,04</b>	<b>47.621,28</b>
14. Ingresos financieros.			
15. Gastos financieros.	-15.324,58 €	-9.706,25 €	-8.899,73 €
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	0,00		
b) Por deudas con terceros.	-15.324,58	-9.706,25	-8.899,73
c) Por actualización de provisiones	0,00		
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00		
17. Diferencias de cambio.	0,00		
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	0,00		
<b>A.2. RESULTADO FINANCIERO. (13+14+15+16+17)</b>	<b>-15.324,58</b>	<b>-9.706,25</b>	<b>-8.899,73</b>
<b>A.3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>-7.023,57</b>	<b>32.363,79</b>	<b>38.721,55</b>
19. Impuestos sobre beneficios.	2.458,25	-11.327,33	-13.552,54
<b>A.4. RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-4.565,32</b>	<b>21.036,46</b>	<b>25.169,01</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.			
<b>A.5. RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+1)</b>	<b>-4.565,32</b>	<b>21.036,46</b>	<b>25.169,01</b>

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 21. Activo previsional tres años.

ACTIVO	2013	2014	2015
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26.899,79</b>	<b>19.454,82</b>	<b>16.437,44</b>
I. Inmovilizado intangible	57,73	57,73	57,73
II. Inmovilizado material	21.617,46	18.600,08	15.582,70
III. Inversiones inmobiliarias	0,00		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
V. Inversiones financieras a largo plazo	797,01	797,01	797,01
VI. Activos por impuesto diferido	4.427,59	0,00	0,00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>675.109,35</b>	<b>469.421,68</b>	<b>405.970,67</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Existencias	176.358,69	178.809,69	197.543,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	425.729,86	175.729,86	100.729,86
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	422.074,09	172.074,09	97.074,09
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a l/p			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a c/p	422.074,09	172.074,09	97.074,09
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	3.655,77	3.655,77	3.655,77
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
V. Inversiones financieras a corto plazo	3.669,76	3.669,76	3.669,76
1. Instrumentos de patrimonio			
5. Otros activos financieros	3.669,76	3.669,76	3.669,76
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00		
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	69.351,04	111.212,37	104.028,05
1. Tesorería	69.351,04	111.212,37	104.028,05
2. Otros activos líquidos equivalentes			
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>702.009,14</b>	<b>488.876,50</b>	<b>422.408,11</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

Tabla 22. Pasivo y PN previsional. 3 años.

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>59.655,20</b>	<b>80.691,66</b>	<b>105.860,67</b>
<b>A-1) FONDOS PROPIOS</b>	<b>59.655,20</b>	<b>80.691,66</b>	<b>105.860,67</b>
<b>I. Capital</b>	<b>6.010,00</b>	<b>6.010,00</b>	<b>6.010,00</b>
<b>II. Prima de emisión</b>			
<b>III. Reservas</b>	<b>23.533,01</b>	<b>23.533,01</b>	<b>23.533,01</b>
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>	<b>0,00</b>		
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>34.677,51</b>	<b>30.112,19</b>	<b>51.148,65</b>
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>			
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>-4.565,32</b>	<b>21.036,46</b>	<b>25.169,01</b>
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>0,00</b>		
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>221.113,88</b>	<b>172.814,70</b>	<b>155.329,71</b>
<b>I. Provisiones a largo plazo</b>			
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>221.113,88</b>	<b>172.814,70</b>	<b>155.329,71</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deudas con entidades de crédito	215.830,89	167.531,71	150.046,72
3. Acreedores por arrendamiento financiero			
5. Otros pasivos financieros	5.282,99	5.282,99	5.282,99
<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>			
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>484.563,62</b>	<b>235.370,13</b>	<b>161.217,73</b>
<b>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>			
<b>II. Provisiones a corto plazo</b>			
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>15.830,89</b>	<b>16.637,40</b>	<b>17.485,00</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deudas con entidades de crédito	15.830,89	16.637,40	17.485,00
3. Acreedores por arrendamiento financiero			
<b>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>			
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>468.732,73</b>	<b>218.732,73</b>	<b>143.732,73</b>
1. Proveedores	372.435,19	147.435,19	97.435,19
a) Proveedores a l/p			
b) Proveedores a c/p	372.435,19	147.435,19	97.435,19
3. Acreedores varios	96.297,54	71.297,54	46.297,54
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>			
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO.</b>	<b>765.332,69</b>	<b>488.876,50</b>	<b>422.408,11</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. ANALISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS. 2014 Y 2015

Una de las mejores maneras de realizar un análisis objetivo de la situación financiera de una empresa es el análisis mediante ratios. En este apartado se intentará extraer conclusiones significativas de los resultados arrojados por dichos ratios. Este estudio se centrará en primer lugar en la liquidez de la empresa, mediante los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad y luego en el endeudamiento de la empresa.

Para completar el análisis de la capacidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones y poder emprender o hacer frente a nuevas inversiones se realizará un breve estudio de su fondo de maniobra.

#### 7.3.1. Ratios de liquidez

El ratio de liquidez nos da información sobre la proporción que existe entre Activo Corriente y Pasivo Corriente en la empresa. En teoría esta proporción debe ser cercana a 1, es decir, que la cifra de ambas masas patrimoniales sea parecida.

Ratio de liquidez				
<b>2014</b>	Ratio de liquidez	=	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	= <b>1,99</b>
<b>2015</b>	Ratio de liquidez	=	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	= <b>2,52</b>

Como se puede observar el ratio nos da unos índices elevados de liquidez. Si bien, cabe matizar este dato. En primer lugar hay que decir que en ambos años dos de las partidas más importantes del activo corriente son existencias y deudores comerciales. Las existencias, en algún momento, serán verdaderamente liquidez, si bien no lo son de momento. En cuanto a la partida de deudores comerciales, mas aun con la situación económica actual tampoco puede considerarse verdadera liquidez.

Ratio de tesorería				
2014	Ratio de tesorería	=	(REALIZABLE+EFECTIVO)/PASIVO CORRIENTE	= 2,12
2015	Ratio de tesorería	=	(REALIZABLE+EFECTIVO)/PASIVO CORRIENTE	= 1,29

Por este motivo el ratio de tesorería tampoco nos da una información fiable de la situación de liquidez de la empresa ya que sigue teniendo en cuenta la partida de deudores comerciales.

Ratio de disponibilidad				
2014	Ratio de disponibilidad	=	EFECTIVO/PASIVO CORRIENTE	= 0,47
2015	Ratio de disponibilidad	=	EFECTIVO/PASIVO CORRIENTE	= 0,65

Mediante el ratio de disponibilidad podemos conocer más objetivamente la situación de liquidez de la empresa. Para el cálculo de este ratio sólo se tiene en cuenta el efectivo real de la empresa, es por esta razón que también se conoce como el ratio de liquidez inmediata. Valores entre 0,3 y 0,5 se consideran valores de liquidez aceptables. Se observa que en el ejercicio 2015 la empresa obtiene un valor sensiblemente alto, por lo que habría que replantearse entonces la situación de liquidez con el fin de no entrar caer en una situación de desaprovechamiento de los recursos de la empresa.

Para concluir con el análisis de la liquidez, en este caso, parece conveniente calcular el ratio días de disponible de la empresa. Este ratio nos indica de forma aproximada los días de pago a los que podemos hacer frente con la tesorería existente actual.

Días de disponible				
2014	Días disp	=	(EFECTIVO/PAGOS ANUALES)*365	= 221,32
2015	Días disp	=	(EFECTIVO/PAGOS ANUALES)*365	= 200,60



### 7.3.2. Ratios de endeudamiento.

A continuación analizaremos los principales ratios para el estudio de la situación de la deuda de la empresa. El endeudamiento es una las principales áreas sobre las que la empresa debe realizar un exhaustivo control. Una mala gestión del endeudamiento puede llevar a una empresa con altos índices de rentabilidad y viabilidad a la quiebra.

Como ya se ha comentado en anteriores apartados, la situación de la deuda de la empresa hasta el año 2013 no era optima. La totalidad de la deuda de la empresa era exigible en el corto plazo, ya que se componía básicamente de líneas de crédito con liquidaciones anuales. Una de las principales medidas sobre las que se fundamenta el presente estudio de mejora es una refinanciación de esta deuda, de forma que aumentemos la deuda a largo plazo disminuyendo la del corto. De esta forma se pretende también disminuir los gastos financieros que durante los últimos ejercicios han lastrado la cuenta de Perdida y Ganancias. De esta manera, se espera que los ratios a continuación calculados nos muestren esta mejoría en la gestión de la deuda.

Ratio de endeudamiento			
2014	<u>Total pasivo</u>		<b>0,83</b>
	Total PN +Pasivo	=	
2015	<u>Total pasivo</u>		<b>0,75</b>
	Total PN +Pasivo	=	

El ratio de endeudamiento es considerablemente alto. La misma estructura de la deuda hacia que esta no disminuyera nunca, ya que las líneas de crédito se renovaban por los mismo importes año tras año. Con la refinanciación se espera que esta deuda disminuya paulatinamente. Ya puede observarse como del 2014 al 2015 el endeudamiento disminuye sensiblemente.

En cualquier caso la empresa dispone de muy pocos recursos propios en relación a su volumen como se puede observar en el ratio de autonomía, opuesto al de endeudamiento.

Ratio de autonomía			
2014	PN		<b>0,17</b>
	Total pasivo	=	
2015	PN		<b>0,25</b>
	Total pasivo	=	

Otro aspecto importante es la calidad de la deuda, este ratio mide que parte de la deuda de la empresa (pasivo) es exigible en el corto plazo. Por regla general se considera aceptable tener un ratio de calidad de la deuda entre 0,4 y 0,6.

Ratio de calidad de la deuda			
2014	pasivo corriente		<b>0,58</b>
	pasivo total	=	
2015	pasivo corriente		<b>0,51</b>
	pasivo total	=	

Conviene recordar que en el ejercicio 2013 este ratio era prácticamente 1, es decir, la totalidad de la deuda era exigible a corto plazo, generando una situación de apalancamiento excesivo en la empresa. Con la refinanciación se ha conseguido optimizar la distribución de la deuda. Al ir amortizando deuda año a año, se espera que este ratio sea cada vez menor.

Además se conseguirá disminuir el coste de la deuda. En 2013 este era prácticamente del 7% mientras que para los próximos ejercicios este será del 5% como se puede observar a continuación.

Ratio de coste de la deuda		
2014	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$	0,05
	=	
2015	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$	0,05
	=	

Todo estos cambios se materializan en que en los próximos ejercicios la empresa pasará de tener un ratio de cobertura de gastos financieros de 0,45 a 3,33 y 4,35 respectivamente. En el ejercicio 2013 la empresa cosechará pérdidas debido a que con su resultado de explotación no es capaz de cubrir sus gastos financieros. En los años 2014 y 2015 la empresa cubre holgadamente con sus gastos financieros, consiguiendo tener un resultado después de impuestos positivo.

### 7.3.3. Análisis del Fondo de Maniobra.

Para concluir con la evaluación de los resultados previstos de la empresa para los próximos ejercicios, se realizará un breve análisis del fondo de maniobra de la misma. El Fondo de Maniobra es la parte del Activo Corriente financiado con Pasivo a largo plazo. Este debe ser lo suficientemente amplio como para establecer un margen de seguridad por si falla el cobro de alguna de las partidas del Activo pero sin llegar a niveles demasiado altos ya que este tiene un coste de financiación y estamos destinando recursos a largo plazo en financiar partidas a corto como caja, clientes etc. que suelen ofrecer poca rentabilidad.

El Fondo de Maniobra para los ejercicios 2014 y 2015 son los siguientes.

<b>FM 2014</b>	234.051,55
----------------	------------

<b>FM 2015</b>	244.752,94
----------------	------------

Estos niveles confirman lo que ya se apuntaba con el análisis de los ratios de liquidez. La empresa goza de una situación de liquidez correcta. El Fondo de Maniobra aumenta de un ejercicio a otro fundamentalmente por el descenso paulatino del pasivo. Esta situación puede hacer que en ejercicios posteriores la empresa entre en una situación de recursos ociosos, con unos niveles de endeudamiento tan bajos que sean perjudiciales para la rentabilidad financiera de la empresa.

## 7.4. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.

El sentido existencia de toda empresa, al menos en cuanto al sector privado se refiere, es obtener una rentabilidad. Todas las medidas desarrolladas anteriormente tiene como finalidad última conseguir que la empresa sea rentable. Debido a esto es necesario obtener la rentabilidad esperada en los próximos años.

Rentabilidad económica o rendimiento				
2014	Rendimiento	=	$\frac{\text{BAII}}{\text{Total Activo}}$	= 8,61%
2015	Rendimiento	=	$\frac{\text{BAII}}{\text{Total Activo}}$	= 11,27%

Como se puede observar la empresa obtiene niveles de rentabilidad económica más que aceptables y con una tendencia alcista. Si bien, es más preciso obtener los ratios de rentabilidad económica, ya que es este ratio el que relaciona el beneficio neto con los fondos propios de la empresa.

Rentabilidad financiera				
2014	Rentabilidad	=	$\frac{\text{BN}}{\text{FP}}$	= 26,07%
2015	Rentabilidad	=	$\frac{\text{BN}}{\text{FP}}$	= 23,78%

Estos ratios indican que la empresa ofrece unos niveles de rentabilidad financiera muy atractivos para los socios si son comparados con otros productos de inversión existentes actualmente en el mercado.





# 8. PROPUESTA DE MEJORA

## DAFO/CAME





La finalidad de cualquier estudio de mejora de una empresa es localizar sus puntos más débiles y los fuertes, con el fin de poder actuar en consecuencia, potenciando esos puntos débiles y manteniendo y mejorando en lo posible los fuertes. A este método de análisis se le conoce como método DAFO/CAME.

De este método, se resumirán en la matriz DAFO todas las debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades detectadas en el estudio y a partir de ellas se realizara la matriz DAFO.

## 8.1 MATRIZ DAFO.

### Fortalezas:

- Planta de primera calidad: dado que se trata de un vivero relativamente pequeño la planta que se produce en el recibe un cuidado y una atención más exclusiva que en las empresas de grandes producciones. Además, a la hora de servir la planta se realiza una minuciosa selección de cada planta.
- Reparto directo a domicilio: Los pedidos se sirven directamente al cliente con un furgón propio de la empresa y con un trabajador propio de la empresa, evitando empresas de transportes intermediarias. Con esto se consigue, además de la reducción de gastos en portes para el cliente, una mejor atención al mismo.
- Amplio catalogo de referencias: El hecho de que la empresa se dedique también a la distribución hace que disponga de un amplio catalogo de productos, facilitando así el abastecimiento a los clientes (puntos de venta)

- Facilidades de pago: La empresa ofrece flexibilidad en el pago a los clientes, llegando a financiar pedidos de cierto volumen a 90,120 días.

### Debilidades

- Poca capacidad de reducir precios: En los productos en los que Viveros Santa Ana actúa de distribuidor difícilmente puede competir a precio con los productores.
- Sistema pensado para pedidos pequeños y variados: Dadas las características de la empresa resulta difícil ser competitivo con clientes que buscan gran volumen de aprovisionamientos para plantaciones, obras, etc.
- La totalidad de la deuda es exigible en el corto plazo a través de pólizas de crédito, y dependiente de entidades bancarias que podrían exigir el total de la misma en cualquier momento. Además esta situación genera unos altos costes financieros.
- El sistema comercial es el mismo desde hace veinte años, por lo que ha quedado absolutamente obsoleto.

### Oportunidades

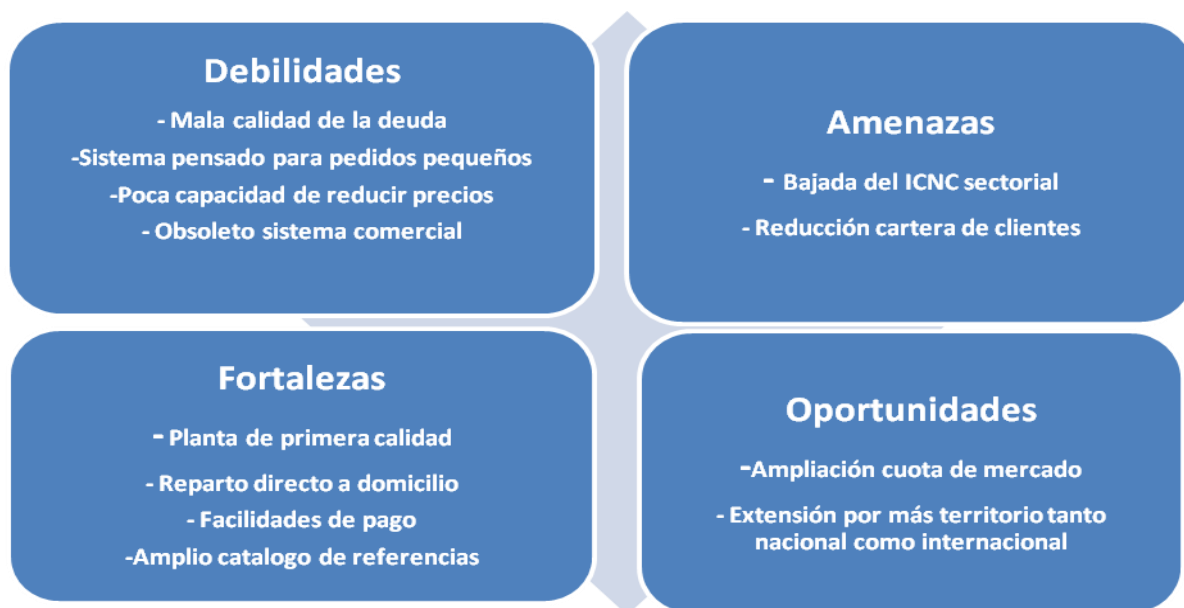
- Oportunidad de ganar cuota de mercado: Dada la situación económica actual del país, acentuada en este sector debido a tratarse de bienes considerados de lujo, muchos de los competidores están cerrando. Esto hace que haya posibilidad de absorber parte de la cuota de mercado que estos dejan.

- Red de distribución limitada a Comunidad Valenciana, Murcia, parte de Andalucía y Parte de Cataluña, por tanto existen varias rutas tanto a nivel nacional como internacional a explotar. La posibilidad de explotar el mercado internacional será estudiada ampliamente en este proyecto.

### Amenazas

- Gran bajada del INCN del sector: Debido a que uno de los principales clientes del sector era la administración pública, y junto con la subida del IVA del 8 al 21% el importe neto de la cifra de negocios del sector ha bajado en los últimos años de forma muy notable.
- Reducción de cartera de clientes: Los puntos de venta de planta ornamental en zonas turísticas o de urbanizaciones representaban un alto porcentaje de las ventas del sector. Debido a la reducción en el ahorro de las familias, destinando cada vez menos dinero al cuidado, mantenimiento y renovación de sus jardines, muchos de estos puntos de venta están desapareciendo, reduciéndose así la cartera de clientes de las empresas.

Gráfico 21. Matriz DAFO empresa



Fuente. Elaboración propia.

Una vez analizadas estas cuatro características de la empresa, se pueden trazar los principios básicos que sostengan la estrategia de Viveros Santa Ana, desarrollando el conocido diagrama CAME.

- Amenazas: Afrontarlas
- Oportunidades: Explotarlas
- Debilidades: Corregirlas
- Fortalezas: mantenerlas y mejorarlas.

## 8.2. MATRIZ CAME

La matriz CAME nace de la necesidad de dar respuestas, soluciones, alternativas, a los parámetros expuestos en la matriz DAFO. De esta manera, en el presente estudio se utilizará esta matriz para sintetizar las principales conclusiones a las que se ha llegado, así como para reflejar los pilares básicos sobre los que debe asentarse la nueva política de la empresa para asegurar su viabilidad.

En primer lugar, las correcciones que deberá realizar la empresa son las siguientes, derivadas de sus debilidades:

- Refinanciar la deuda para obtener un correcto equilibrio entre el corto y el largo plazo, de la forma en la que se ha desarrollado en el apartado 7 del presente estudio
- Renovación tanto del sistema logístico como del de producción para poder abastecer pedidos de mayor volumen que en la actualidad.
- Con el nuevo sistema productivo basado en la producción propia la empresa puede ganar competitividad en cuanto al precio se refiere.
- Implantación del nuevo sistema comercial explicado en el apartado 6.

Del mismo modo, las medidas a tomar ante las amenazas existentes son las siguientes:

- Como ya se ha comentado el INCN sectorial disminuye año a año, si bien, con el nuevo sistema comercial se espera no verse reducida esta partida de la cuenta de resultados, en cualquier caso con el nuevo sistema productivo con mayores márgenes se reduce el impacto de una caída de las ventas.

- Ante la amenaza de una reducción de la cartera de clientes debida al cierre de algunos de estos, la empresa intentará abrir nuevas rutas de mercado, tanto a nivel nacional, como internacional

Como es lógico será necesario mantener las fortalezas con la que actualmente cuenta la empresa.

- La planta seguirá siendo de primera calidad para los clientes que la demanden gracias a una correcta segmentación del mercado y la división de las dos líneas de producción.
- Para pedidos pequeño el reparto seguirá siendo a domicilio por los propios medios de la empresa, asegurando un contacto directo con el cliente dando el mejor servicio.
- La empresa continuará manteniendo facilidades en el pago a sus clientes. Como se ha visto uno de los principales problemas financieros de la empresa era el largo periodo de cobro, y uno de los objetivos es reducir este plazo. No obstante se continuará aceptando pago a plazo incluso hasta 60 días.

Las mayores oportunidades que se le presentan a la empresa son los de aumentar su cuota de mercado tanto nacional como internacionalmente. La empresa solo cuenta con rutas a nivel nacional en Cataluña, C. Valenciana, Madrid y Andalucía, por lo que existen territorios con una amplia tradición hortofrutícola como Baleares, Galicia o Canarias por explotar.

Pero la mayor oportunidad para Viveros Santa Ana se presenta en el mercado internacional. La disminución de los costes de producción en España, máxime en sectores intensivos en mano de obra, como es el caso, hace muy competitivas en cuanto a relación calidad/precio las plantas españolas en el mercado comunitario, incluso en el transoceánico.



---

Es por esta razón que en el siguiente apartado del presente trabajo se estudia más detalladamente la posibilidad de internacionalización de la empresa, con el fin de que esta consiga explotar esta oportunidad.







## 9. ESTUDIO DE POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN.



## 9.1. PRESELECCIÓN DE MERCADOS.

En primer lugar se debe puntualizar que dada la muy limitada capacidad que actualmente tiene la empresa para afrontar inversiones, así como la falta de experiencia en exportación de la misma, se considera que lo más adecuado sería realizar una selección de países/mercado. De esta forma se establecería un país/mercado objetivo y a partir de aquí se estudiarían las formas de vender el producto en dicho país. Solo en caso de resultar productiva esta vía, la empresa se plantearía exportar a más países. De esta forma Viveros Santa Ana reduce el riesgo en la implantación de este nuevo canal de venta.

Además, cabe indicar que los niveles de producción propia actuales no permiten una mayor apertura internacional ya que la empresa no estaría preparada para abastecer la potencial demanda resultante.

De esta forma se ha realizado una preselección de posibles destinos de las exportaciones atendiendo a diferentes criterios tales como tradición ornamental, existencia de convenios bilaterales con España, previsión positiva de su economía, etc. Además se ha consultado con varios expertos en el sector y los países preseleccionados son los siguientes:

- Brasil
- Marruecos
- Italia
- Rumania
- Polonia

Para la elección del país objetivo se cruza la siguiente matriz de valoraciones:

## Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

MERCADO	FACTORES					
	POBLACIÒN	PIB/CAPITA	KM	RIESGO	ARANCELES	EXPORTACIONES
Brasil	193 mill.	8.500 eur.	8.000	●	SI	↑
Marruecos	33 mill.	1.800 eur.	14	●	SI	↑
Italia	60 mill.	25.000 eur.	1.200	●	NO	=
Rumania	22 mill.	6.000 eur.	3.000	●	NO	=
Polonia	39 mill.	9.500 eur.	2.800	●	NO	=

MERCADO	FACTORES						SUMA
	POBLACIÒN	PIB/CAPITA	KM	RIESGO	ARANCELES	EXPORT.	
% val.	10%	20%	15%	20%	20%	15%	100%

Por lo tanto el resultado es el siguiente:

MERCADO	FACTORES						SUMA
	POBLACIÒN	PIB/CAPITA	KM	RIESGO	ARANCELES	EXPORT.	
Brasil	0.9	1	0.2	1	1	1.3	5.4
Marruecos	0.3	0.4	1.4	1	1	1.2	5.3
<b>Italia</b>	<b>0.7</b>	<b>1.8</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>2</b>	<b>0.8</b>	<b>8.1</b>
Rumania	0.2	0.8	0.8	0.5	2	0.8	5.1
Polonia	0.5	1.2	0.8	1.6	2	0.8	6.9

Así pues, el resultado del estudio indica que el país al que la empresa debe centrar sus exportaciones es **Italia**.

## 9.2. ESTUDIO DEL SECTOR ORNAMENTAL EN ITALIA.

### 9.2.1. INTRODUCCIÓN

En este estudio se va a tratar de analizar el mercado de la planta ornamental en Italia, ya que este ha sido el país elegido para exportar el producto.

Los objetivos de este estudio son:

- Medir la potencialidad de la demanda (futuros clientes) según la cifra de negocios: Se recopilará información sobre el volumen de ventas de planta ornamental en Italia a lo largo de los últimos años y se intentará estimar de la manera más estrictamente posible las ventas futuras.
- Verificar que los clientes previstos existen realmente: Se intentará verificar la existencia de los clientes potenciales, al mismo tiempo que se recogerá información sobre sus principales características y magnitudes económicas.
- Determinar el precio del producto o servicio: Se intentará establecer un precio adecuado para alcanzar el éxito esperado tanto en ventas como en introducción al mercado y beneficios.
- Elegir los medios más rentables para realizar la cifra de negocios: modo de venta, técnicas comerciales apropiadas, comunicación, distribución, teniendo en cuenta las características del mercado al que se dirige la empresa.

### 9.2.2. MARCO GLOBAL

#### 9.2.2.1. Situación, superficie y clima.

La república Italiana o Italia se encuentra situada en un lugar estratégico del sur de Europa, dominando la parte central del mar Mediterráneo.

Su territorio consiste principalmente en una península alargada (península Itálica) y en dos grande Islas: Sicilia y Cerdeña. Por el norte está

bordeado por los Alpes, por donde limita con Francia (488 Km), Suiza (740 Km), Austria (430 Km) y Eslovenia (232 Km).

La superficie total del territorio es de 301.230 kilómetros cuadrados de los cuales cerca de 50.000 pertenecen a las islas. La extensión de la costa es de 7.600 km y además la cadena de los Apeninos recorre la península de norte a sur y los Alpes marcan la frontera entre Italia y el resto de Europa. Esta configuración territorial hace que la península se divida en tres partes: Italia del Norte, Italia central e Italia Meridional, además de las islas.

Esta diversidad geografico-morfológica da lugar a una variabilidad climática elevada que se puede tipificar en tres grandes grupos: clima templado mediterráneo en la mayor parte del país, clima templado frío en las zonas altas de los Apeninos y los Andes y clima frío en las zonas con alturas superiores a 2.000- 2.200 metros en los Alpes. Por esta misma razón también existe un régimen pluviométrico variable que da lugar a que en la zona septentrional el periodo de lluvias sea en verano, mientras que en la Italia peninsular y mediterránea este periodo es en invierno.

A continuación vemos las diferentes regiones del país.

Gráfico 22. Mapa político Italia.

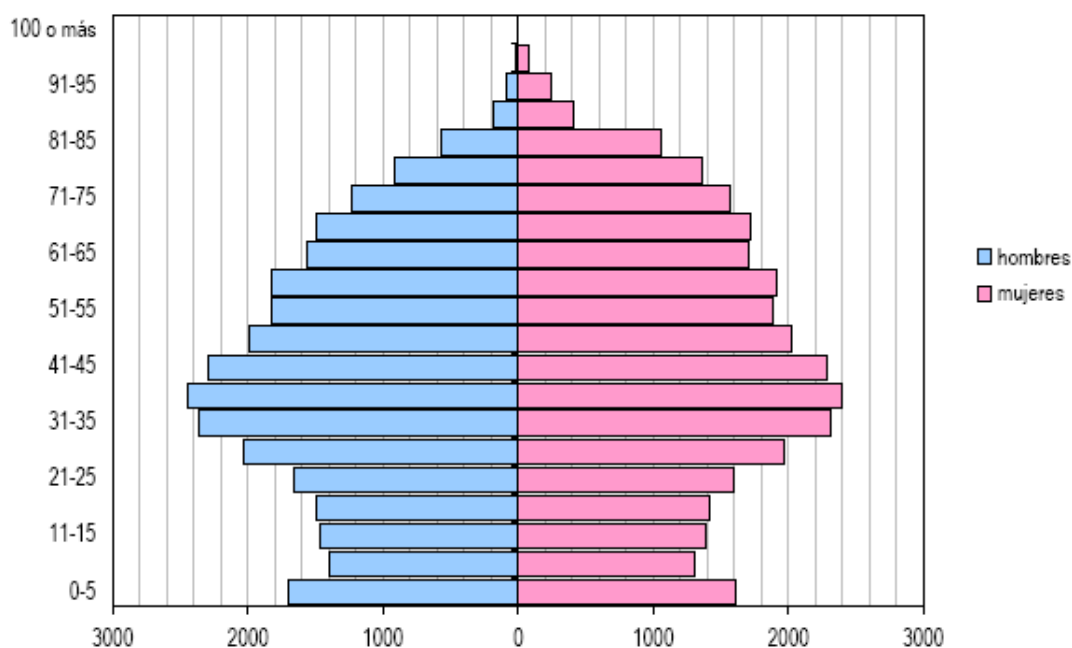


### 9.2.2.2 Demografía y Sociedad.

Un reciente informe del Instituto Nacional de Estadística Italiano desvela que la población de este país es de las más envejecidas del mundo, la baja tasa de natalidad hace que el aumento poblacional sea debido únicamente a los inmigrantes. Del año 2007 al 2008 el número de inmigrantes en Italia creció un 12 % más que el año anterior. Las principales minorías en Italia son la albanesa, la marroquí y la rumana.

La población estimada en Julio de 2009 era de 58.133.509 habitantes, con la siguiente estructura por sexo y edad:

Gráfico 23. Pirámide población Italia 2009.



Fuente: Oficina exportación del ICEX. 2013

Las ciudades más importantes de Italia son Roma, con casi tres millones de habitantes, Milán que es el corazón industrial y económico del país y Nápoles, que es la ciudad más importante de la zona sur. Esta es la distribución por las principales ciudades italianas.

Nombre	Población	Región	Nombre	Población	Región
Roma	2.847.677	Lazio	Génova	620.316	Liguria
Milán	1.308.735	Lombardía	Boloña	373.743	Emilia-Romaña
Nápoles	984.242	Campania	Florenia	366.901	Toscana
Turín	900.608	Piamonte	Bari	326.915	Apulia
Palermo	670.820	Sicilia	Catania	304.144	Sicilia

La religión dominante en Italia es el catolicismo, seguida por el 85% de la población.

La tasa de actividad de Italia se encuentra entre las más bajas de Europa, siendo de un 47 %. Observándola por género se descubre además una gran diferencia entre la tasa de actividad masculina del 61 % y la femenina del 38,2%.

Por sectores, el sector que cuenta con mayor ocupación es el Servicios con un 65% de los empleos, le sigue la industria con el 28%, la construcción con el 7% y la agricultura, que disminuye cada año, con un 3%.

El PIB de Italia fue en 2007 de 937.212 millones de euros que teniendo en cuenta que son 58 millones de habitantes, conforman una renta per cápita de 16.120 € al año aproximadamente.

El sistema político italiano es el de republica parlamentaria, desde la proclamación de su última constitución el 27 de Diciembre de 1947. El presidente de la republica es el jefe de estado y representa la unidad nacional, es elegido por el parlamento. El cargo tiene una duración de 7 años y es reelegible. El poder legislativo lo ejerce el parlamento, dividido en dos cámaras, el Senado (630 miembros) y la cámara de los diputados (315 miembros). El gobierno está constituido por el presidente y los ministros que componen el consejo de ministros.



Además de estos órganos, conviene destacar el Consejo Superior de la Magistratura, el Consejo Nacional de Economía y Trabajo, el Consejo de Estado, el Tribunal de cuentas y el Tribunal Constitucional.

### 9.2.3. GRANDES RASGOS DEL SECTOR.

Italia produce un cuarto de la producción ornamental europea (23%), ocupando el segundo lugar después de Holanda, con 130.000 trabajadores en el sector y 22.000 empresas, cerca de 30.000 si se consideran las empresa afines.

De la misma forma que en el mercado ornamental español en Italia la mayor parte de las ventas de plantas en maceta se produce durante los meses de primavera. En cuanto a la flor cortada, la mitad de la producción es exportada a Holanda, mercado en el que es sumamente competitiva debido a los menores costes de producción, especialmente por la climatología mucho más favorable.

Según el Instituto de Servicios para el Mercado Agroalimentario (ISMEA)<sup>3</sup>, la producción italiana de flores y plantas en maceta fue de 1.330 millones de euros en 2012; es decir, un -4,25% con respecto a 2011, equivalente a 1.389 millones de euros. Por un lado, la producción de flores cortadas disminuyó en algunas zonas durante el periodo invernal debido a los costes crecientes y a la incertidumbre de los mercados.

Por otro lado, la producción de flores y frondas se vio perjudicada por el clima en las épocas de mayor importancia, acelerando los ciclos y afectando la calidad de crisantemos y claveles. En cuanto a las plantas, árboles y arbustos, las empresas han declarado caídas de la facturación entre el 15 y el 20%, debidas a una menor frecuencia de visitas a los puntos de venta y a una menor compra media por consumidor.

Según los últimos datos de ISMEA4, la producción de flores y frondas durante el tercer trimestre de 2013 ha sido limitada hasta que se produjo el cambio a los cultivos otoñales del mes de septiembre y se abandonaron los cultivos estivales, los cuales contribuyeron a aumentar el nivel de oferta a pesar de ser ésta muy baja en todo el país. Durante el tercer trimestre, los cultivos típicos de estáctice, eustoma, milenrama y girasol han resistido a las condiciones climáticas adversas, como las altas temperaturas nocturnas. Los cultivos de nicho, como las frondas de rosas y los ramos de hortensias, han experimentado una buena actuación y su limitada producción está, sobre todo la de las primeras, destinada a los mercados externos.

Las ventas en Italia de flores cortadas, de plantas en maceta y de las de jardín disminuyeron durante 2012, sobre todo en el segundo semestre. Entre marzo y diciembre la compra de flores y frondas disminuyó un 3% y la de plantas lo hizo un 4%. Durante todo el 2012, las ventas de flores cortadas registraron una disminución del 5,6% y la de plantas una reducción del 4,8%. Así, las ventas del conjunto de flores y plantas cayeron un 5,3%.

Los productos más consumidos por los italianos durante 2012, según tipología de producto, fueron: en el caso de las flores, las rosas, los crisantemos y los ramos de flores variadas; en el caso de las plantas verdes, las plantas aromáticas, las plantas grasas y las bromeliáceas; y en el caso de las plantas floridas, los ciclámenes, los geranios y las flores de pascua.

El índice de penetración de compra en las familias italianas muestra una bajísima presencia de compradores de plantas en el sur del país transalpino (25%), frente al 49% del noroeste y el 40% del centro. Respecto a las flores, el índice de penetración se mantiene en la media (40%), con un pico excepcional en el noreste (51%).

Respecto a los canales de venta, durante los tres últimos trimestres de 2012, la gran distribución organizada (hipermercados y supermercados) y los mercados locales han atraído una mayor clientela con respecto a 2011,

manteniendo los registros más o menos estables. Por el contrario, los centros de jardinería han registrado reducciones en sus ventas.

#### 9.2.4. RELACIONES ESPAÑA-ITALIA.

Según datos de ESTACOM, en 2012 Italia fue el segundo destino de las exportaciones españolas de plantas vivas y productos de floricultura, situándose detrás de Francia y delante de Países Bajos, con una cuota del 14,9% sobre el total exportado. En cuanto a las importaciones españolas, Italia fue el cuarto proveedor de España (cuota del 6,8%), por detrás de Países Bajos, Colombia y Ecuador, y por delante de Francia.

Por otro lado, según datos de EUROSTACOM de 2012, España es el octavo destino de las exportaciones italianas del conjunto de plantas vivas y productos de floricultura, con una cuota del 2,6% sobre el total. Respecto a las importaciones italianas, España es el segundo proveedor, por detrás de Países Bajos y delante de Alemania, con una cuota del 4,3%. Cabe destacar que Países Bajos tiene una cuota del 72,4%.

Según el Instituto Nacional de Estadística italiano (ISTAT), durante 2012 Italia importó plantas vivas y productos de floricultura de España por valor de 22,3 millones de euros, lo que implica una disminución del 16,2% respecto al valor importado en 2011. En cuanto a las exportaciones italianas a España, en 2012 registraron una reducción del 21,5% y su valor fue de 18,2 millones de euros, frente a los 23,1 de 2011.

A continuación se observa la balanza comercial de Italia de plantas vivas y flor cortada de los años 2010, 2011 y 2012.

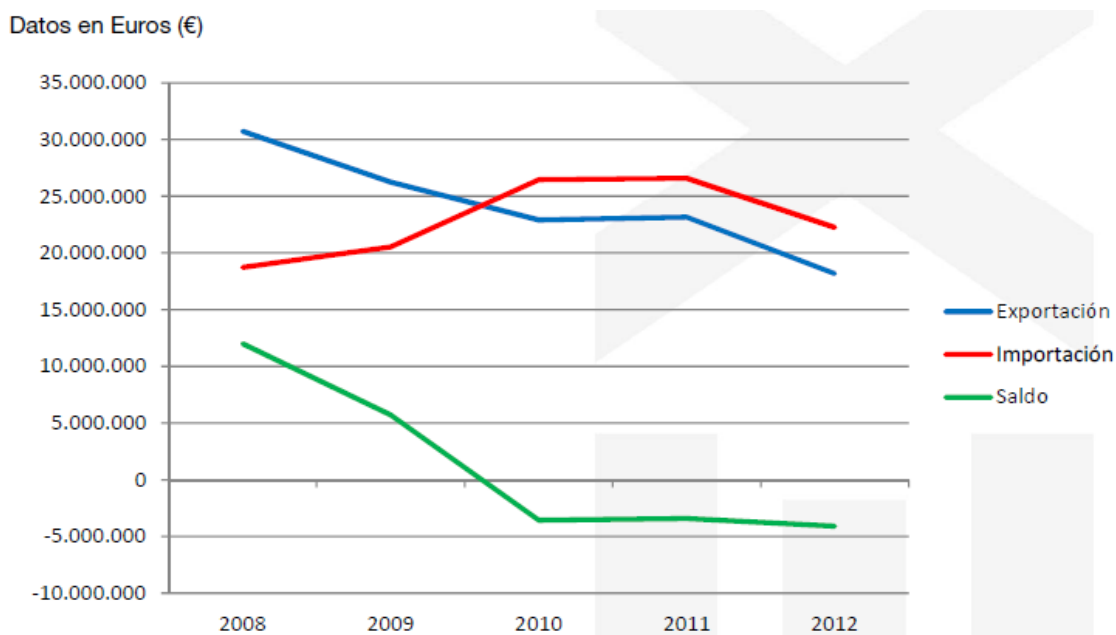
Tabla 23. Balanza comercial de Italia con España.

Origen/ destino	2010			2011			2012		
	Imp.	Exp.	Saldo	Imp.	Exp.	Saldo	Imp.	Exp.	Saldo
<b>España</b>	26.458,9	22.897,1	-3.561,8	26.573,9	23.149,1	-3.424,8	22.257,2	18.168	-4.089,3
UE-27	514.804,4	542.067,9	27.263,5	514.269,7	567.758,4	53.488,7	477.537	563.261,1	85.724,1
Extra UE-27	48.381,6	115.140,4	66.758,8	48.684,7	112.770,6	64.085,9	41.162,2	120.007,7	78.845,4
<b>MUNDO</b>	563.186	657.208,3	94.022,3	562.954,3	680.529	117.574,7	518.699,3	683.268,8	164.569,6

Fuente: Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Milan

El resultado es una balanza comercial deficitaria para Italia, es decir, España exporta más de lo que importa de Italia.

Gráfico 24. Evolución balanza comercial España/Italia.



Exportación: de Italia a España. Importación: por Italia desde España.

Fuente: Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Milan

### 9.3. PRÁCTICAS COMERCIALES. INTRODUCIR Y ACTUAR

Con el fin de realizar una entrada de la forma más óptima posible en el mercado italiano, en este apartado se definirán las principales variables comerciales. Estas variables definirán la estrategia de entrada y posterior actuación en el mercado italiano, lo que también suele denominarse *Marketing Mix*, y son las siguientes.

#### 9.3.1. PRODUCTO

Lógicamente el producto se define genéricamente como planta ornamental enmacetada, es decir, es el mismo producto descrito en apartados anteriores que va a comercializarse en el mercado nacional, si bien cabe realizar algunas matizaciones.

En primer lugar, dadas las características descritas anteriormente del sector hortofrutícola italiano, la empresa deberá centrarse en la exportación de productos de la línea de negocio de plantas para garden, y más concretamente en plantas aromáticas.

Gran parte de la culpa de esta elevada cuota de mercado de las plantas aromáticas se debe a los hábitos culinarios italianos, muy dados a incluir sustancias aromatizantes en las comidas. El consumidor final italiano adquiere una planta aromática con la finalidad de mantenerla en su casa por un periodo más o menos prolongado de tiempo para aromatizar sus comidas con hojas/ramas de esta planta.

Es por esta razón que el producto destinado a la importación constará de la planta enmacetada junto con una etiqueta a color de la misma en cuya cara posterior vendrán reflejadas unas pequeñas instrucciones de mantenimiento de la misma. Además en el frontal de esta etiqueta a color figurará un código QR a través del cual el usuario final podrá acceder a través

de cualquier dispositivo móvil (Smartphone, tablet, Ipad) a un espacio web con diferentes tipo de información de la planta tales como recetas a las que puede aplicarse, mantenimiento de la misma, proceso de producción, etc.

Las variedades de planta aromática que se producirán serán las siguientes:

- Lavanda en maceta de 1.4 litros y 3 litros.
- Romero en maceta de 1.4 litros y 3 litros.
- Santolina en maceta de 1.4 litros y 3 litros.
- Tomillo en maceta de 1.4 litros y 3 litros.
- Hierbabuena en maceta de 1.4 litros y 3 litros.
- Estragón en maceta de 1.4 litros y 3 litros.
- Laurel en maceta de 3 litros.

### 9.3.2. COMUNICACIÓN.

Existen múltiples de forma de establecer presencia comercial en otros mercados diferentes al nacional en la actualidad. De todas ellas la más adecuada para Viveros Santa Ana S.L., incluso podría decirse que la única factible dada la capacidad para acometer inversiones de la empresa, tanto por su liquidez, como por su acceso a la financiación, sea a través de agentes comerciales.

Este agente, conocedor del mercado italiano, será el que ofrezca los productos de la empresa a los gardens centers italianos a cambio de una comisión por ventas. Este agente deberá estar inscrito obligatoriamente en el Ente Nacional de Asistencia para los Agentes y Representantes de Comercio en Italia.

La fundación *Enasarco* es el Ente Nacional de Asistencia para los Agentes y Representantes de Comercio en Italia, constituido en 1938, funciona como una entidad de seguros obligatorios que gestiona las compensaciones de los agentes y representantes de comercio, además de ocuparse de la asistencia, formación y cualificación profesional de los inscritos. Cualquier empresa nacional o extranjera que contrate directamente los servicios de un agente, siempre y cuando éste ejerza su actividad principalmente en Italia, está obligada a darse de alta en *Enasarco* para el pago de las cotizaciones.

La inscripción se realiza a través de los siguientes formularios (Anexos 10 y 11):

- Mod. 611 para agentes que actúan en forma individual
- Mod. 612 para agentes que actúan en forma de sociedades de personas
- Mod. 613 para agentes que actúan en forma de sociedades de capitales (SRL/SA)

Los plazos de las cotizaciones son los siguientes:

período de referencia	plazo de pago
1er trimestre (1 de enero – 31 de marzo)	20 de mayo
2o trimestre (1 de abril – 30 de junio)	20 de agosto
3er trimestre (1 de julio – 30 de septiembre)	20 de noviembre
4º trimestre (1 de octubre – 31 de diciembre)	20 de febrero del año sucesivo

Los pagos deberán realizarse por la empresa otorgante vía ingreso en cuenta o transferencia bancaria.

La cotización para el fondo de la seguridad social, establecida en la medida del 6,875 por ciento a cargo de la otorgante y del 6,875 por ciento a cargo del agente, se calcula sobre todos los importes debidos a cualquier título al agente en razón de la relación de agencia, aún si todavía no se han pagado, dentro del límite inderogable del máximo de 35.000,00 € anuales en el caso de que el agente esté comprometido a ejercer su actividad para una sola otorgante y de 23.000,00 € anuales para cada otorgante en cualquier otro caso. Sin embargo, la cotización para el año 2013 no puede ser inferior a 834.00 € anuales para cada otorgante en el primer caso y a 417.00 € anuales para cada otorgante en el segundo caso.

Para la base mínima de cotización, a diferencia de la base máxima, se prevé la fraccionabilidad por trimestres, según los siguientes principios fundamentales:

- Productividad: la base mínima de cotización se debe sólo si la relación de agencia ha producido comisiones en el curso del año, aunque sea en medida mínima. En dicho caso (es decir, si por lo menos en un trimestre se maduraron comisiones) tendrán que pagarse también las cuotas trimestrales de mínimas correspondientes a los trimestres en los que la relación fue improductiva.
- Fraccionabilidad: en el caso de inicio o cese de la relación de agencia en el curso del año, el importe del mínimo se fracciona en cuotas por trimestres y se paga para todos los trimestres de duración de la relación de agencia del año considerado, con tal de que en por lo menos uno de ellos se haya madurado el derecho a comisiones, según el principio de productividad. La cotización mínima por lo tanto no se debe si en el curso del año la relación fue improductiva.



### 9.3.3. PRECIO.

El precio del producto será el mismo que la empresa ha fijado para el mercado nacional para la misma línea de negocio. La dirección de *Viveros Santa Ana* considera que los precios serán muy competitivos en el mercado italiano, ya que en el mercado vegetal italiano los precios son superiores a los del mercado español, de ahí los buenos flujos de exportación de España hacia Italia. En cualquier caso, y dado que por la naturaleza de la relación comercial, los pedidos de exportación suelen ser de mayor cantidad que los nacionales, se podrá negociar el precio por cantidad pedida. Además el único coste adicional será el coste del transporte que salvo casos de gran excepcionalidad correrá a cargo del importador. Los precios de las plantas aromáticas serán los siguientes:

- En maceta de 1,4 litros: 0.80€
- En maceta de 3 litros: 1.80€

La forma de pago dependerá del cliente y del acuerdo de este con el agente comercial de la empresa en Italia, si bien se intentará que esta sea a través de crédito documentario, asegurando así al máximo en el cobro, el cual suele ser uno de los grandes problemas a la hora de exportar.

### 9.3.4. DISTRIBUCIÓN.

Como ya se ha comentado la distribución dependerá de las preferencias del comprador, ya que el coste de esta correrá a su cargo. Generalmente las empresas productoras de plantas valencianas exportan a Italia a través de contenedores vía puerto de Valencia para su posterior distribución luego por Italia. O bien directamente en camiones Trailer saliendo directamente desde Valencia. Existen empresas cooperativas en Valencia especializadas en la distribución de plantas en países como Italia, Francia o Portugal con rutas semanales. Este sistema facilita la distribución ya

que no es necesario que una sola empresa consiga fletar un camión/contenedor entero para poder distribuirlo, pudiendo compartir canal de distribución diferentes exportadores.



## 10. CONCLUSIONES



## 10. CONCLUSIONES

Una vez hecho el análisis de viabilidad de la empresa, analizando detenidamente cada una de las áreas de la empresa, así como el entorno que la rodea y las posibilidades que este ofrece, se pueden obtener varias conclusiones. A continuación se enumeran estas conclusiones de forma breve y concreta:

1. La empresa se encuentra en una situación crítica debido en gran parte a que prácticamente no ha evolucionado desde su constitución hace dos décadas. Desde entonces han cambiado todos los factores tanto internos como externos que influyen en Viveros Santa Ana, (Legislación, entidades financieras, mercados, técnicas de venta, tecnologías, etc.) permaneciendo esta impasible a dicho cambio y por tanto quedándose esta absolutamente anticuada.

2. La empresa no ha sabido gestionar de forma correcta su cartera de clientes. Ha vivido durante muchos años de las rutas establecidas desde su constitución, las cuales se han ido reduciendo debido a diferentes causas como cierres por quiebra, jubilaciones de sus dueños, morosidad etc. El hecho de no haber sabido renovar esta clientela ha llevado a una notable reducción de la facturación.

3. La deuda de la empresa en la actualidad es exigible en el corto plazo prácticamente en su totalidad, lo cual genera unos costes financieros inasumibles en este momento y además imposibilitan a la empresa a generar liquidez.

4. La conclusión última, por tanto, no es otra que la empresa necesita de la aplicación de las medidas de mejora presentadas en este estudio de forma urgente, las cuales se enumeran a continuación:

- Refinanciar la deuda para obtener un correcto equilibrio entre el corto y el largo plazo, tal y como se ha explicado en el apartado 7.
- Renovación tanto del sistema logístico como del de producción adecuándolo a las nuevas técnicas y tecnologías para conseguir una mayor eficiencia en este, y por tanto ser más competitivos en el precio.
- Implantación de las mejoras en el Sistema de operaciones descritas en el apartado 4.
- Implantación del nuevo sistema comercial explicado en el apartado 6.
- Implantación del plan de exportaciones detallado en apartado 9 del presente estudio.

En resumen, *Viveros santa ana S.L.* es una pyme que ha funcionado durante muchos años muy correctamente, no obstante, como les ha ocurrido a gran parte de las pymes de este país, no ha sabido adaptarse a la constante evolución de su entorno. La situación económica ha cambiado drásticamente, el sector ornamental también, las nuevas tecnologías como internet han hecho cambiar notablemente el sistema de ventas e incluso a los consumidores. **Por lo tanto, sintetizando al máximo, la empresa lo único que necesita es una actualización. Y dicha actualización debe cimentarse sobre los pilares/medidas descritos anteriormente.**



# BIBLIOGRAFIA





## 11. BIBLIOGRAFIA

### Monografías.

- ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE FLORES Y PLANTAS (ASFPLANT) *Planta ornamental y Flor cortada*. Anuario Agrario 2009. ISSN 1897-9292
- CAMBRELENG CONTRERAS, J. *Flormart, salón internacional de floricultura y jardinería*. Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Milán. 2013.
- INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN (IVEX). *Floricultura y plantas vivas de la Comunidad Valenciana*. Octubre 2011. ISSN 1133-8938
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Prentice Hall. Madrid 2002. ISBN 9789702604005.
- PERIS ALCAIDE, V. *El sector ornamental en la Comunidad Valenciana. Horticultura Ornamental 2008*. Págs.28-31. ISSN 1132-3493
- PORTER, MICHAEL E. *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide, Madrid. 2009. ISBN 97884336823387

### Consultas electrónicas.

- Agencia para la promoción de flores y plantas. [En línea]  
<<http://www.ponfloreyplantas.com>> [varias consultas]
- Asociación española en arboricultura. [En línea]  
<<http://www.aearboricultura.org>> [consulta el 22 de Diciembre de 2013]
- Asociación Profesional de Flores y Plantas. (ASFPLANT) [En línea]:  
<<http://www.asfplant.com./>> [varias consultas]

- CHOMÉ FUSTER, Pedro M. *Legislación en semilleros, plántales y viveros*. [En línea] 2012.

< <http://www.horticom.com/pd/imagenes/51/778/51778.pdf> > [Consulta 17 de Noviembre de 2013]

- DATACOMEX. [Base de datos en línea]

<<http://www.datacomex.comercio.es>> [varias consultas]

- Federación Española de Asociaciones de productores exportadores de Frutas Hortalizas, Flores y Plantas Vivas (FEPEX). [En línea]

< <http://www.fepex.com/> > [varias consultas]

- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). [Base de datos en línea]

<<http://www.icex.es/>> [varias consultas]

- Instituto Nacional de Estadística (INE). [Base de datos en línea]

<<http://www.ine.es>> [varias consultas]

- Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX). [En línea]

<<http://www.ivex.com/>> [varias consultas]

- Sociedad española de las ciencias hortícolas. [En línea]

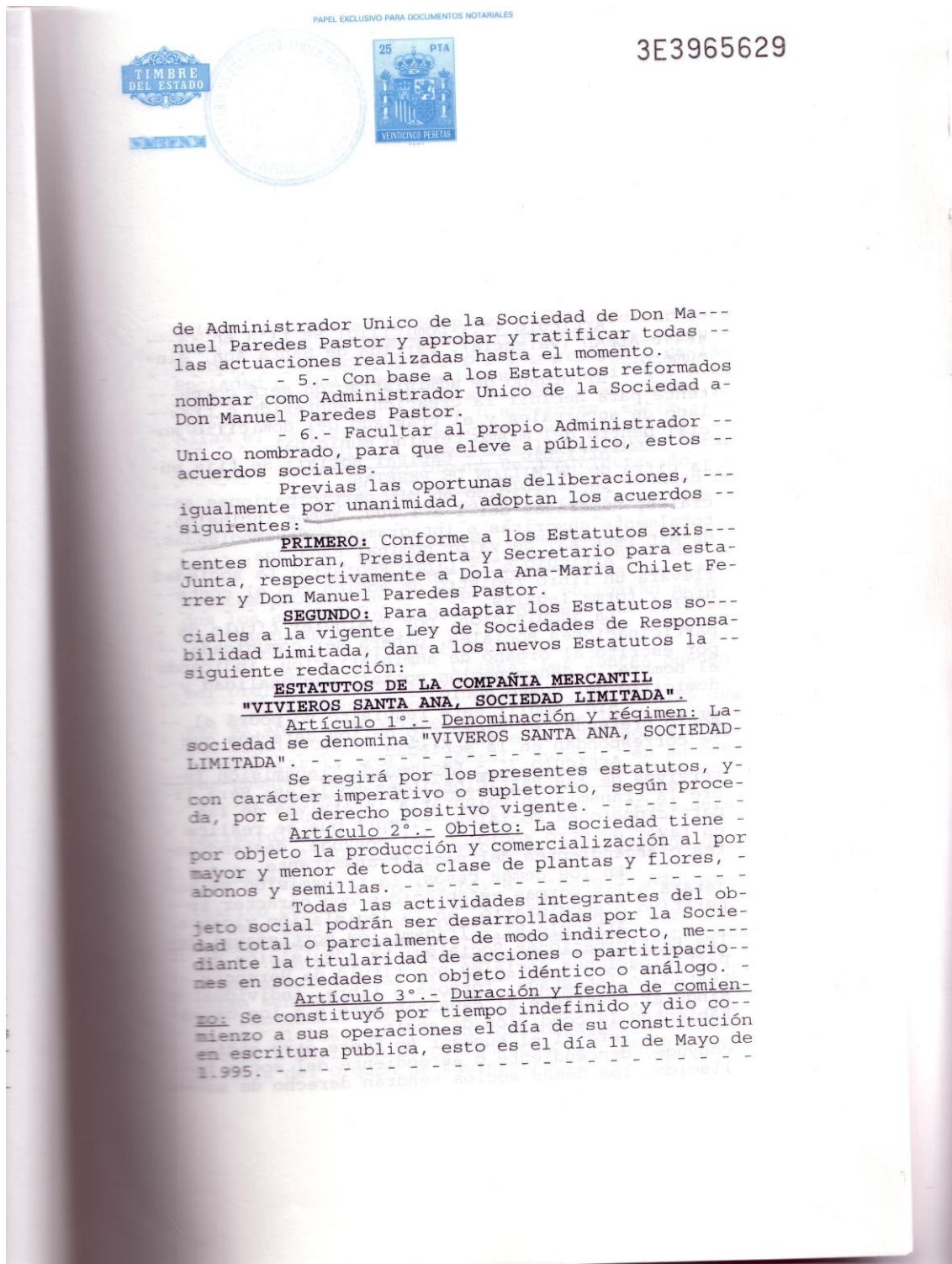
< <http://www.sech.info/> > [varias consultas]



# ANEXOS



## ANEXO 1. EXTRACTO ESTATUTOS VIVEROS SANTA ANA S.L.



3E3A8E83A

Artículo 4°.- Domicilio: Se fija en ----  
46470-ALBAL (Valencia), Partida de Santa Ana, sin-  
número. - - - - -

El órgano de administración será compe-  
tente para decidir la creación, supresión o tras-  
lado de sucursales y el traslado del domicilio so-  
cial dentro del mismo término municipal. - - - - -

Artículo 5°.- Capital social: Se fija en  
la cifra de UN MILLON DE PESETAS. - - - - -

Está dividido en MIL participaciones so-  
ciales, numeradas del 1 a 1.000, ambos inclusive,  
totalmente suscritas e íntegramente desembolsadas,  
de MIL PESETAS, de valor nominal cada una. - - - - -

Artículo 6°.- Libro Registro: La sociedad  
llevará un libro registro de socios con el conte-  
nido y forma legales. - - - - -

La adquisición, por cualquier título de  
participaciones sociales, deberá ser comunicada  
por escrito al órgano de administración, indicando  
el nombre, o denominación social, nacionalidad y  
domicilio del nuevo socio. - - - - -

Sin cumplir este requisito no podrá el  
socio pretender el ejercicio de los derechos que  
le correspondan en la sociedad. - - - - -

Artículo 7°.- Régimen de Transmisión In-  
tervivos de las Participaciones Sociales: Será li-  
bre la transmisión voluntaria intervivos de las  
participaciones Sociales, siempre que se realice  
en favor de otro socio, o del cónyuge, descendien-  
tes o ascendientes del socio transmitente. - - - - -

En los demás casos, la transmisión se su-  
jetará a las normas establecidas con carácter im-  
perativo o subsidiario, en la legislación vigente.

Artículo 8°.- Transmisión mortiscausa de  
las Participaciones Sociales: La adquisición de  
participaciones sociales por título de Herencia  
testada o intestada, forzosa o libre, individual o  
singular, confiere al causahabiente o a los causa-  
habientes la condición de socio. - - - - -

Pero si el sucesor no fuere otro socio,  
cónyuge, descendiente o ascendiente del socio fa-  
llecido, los demás socios tendrán derecho de ad-



## ANEXO 2. BALANCE 2012 VIVEROS SANTA ANA S.L.

Modelo 200		N.I.F.	Apellidos y nombre o razón social	2012
		B96434444	VIVEROS SANTA ANA, S.L.	Página 3
Balance: Activo (I)				
<b>Activo</b>				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (N, A, P)</b> .....	101			27.458,92
<b>Inmovilizado intangible (N, A, P)</b> .....	102			57,73
Desarrollo (N).....	103			
Concesiones (N).....	104			
Patentes, licencias, marcas y similares (N).....	105			
Fondo de comercio (N, A, P) .....	106			
Aplicaciones informáticas (N) .....	107			
Investigación (N).....	108			
Otro inmovilizado intangible (N).....	109			
Resto (A, P).....	110			57,73
	111			24.634,84
<b>Inmovilizado material (N, A, P)</b> .....	112			
Terrenos y construcciones (N).....	113			
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material (N).....	114			
Inmovilizado en curso y anticipos (N).....	115			
<b>Inversiones inmobiliarias (N, A, P)</b> .....	116			
Terrenos (N).....	117			
Construcciones (N).....	118			
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo (N, A, P)</b> .....	119			
Instrumentos de patrimonio (N, A, P).....	120			
Créditos a empresas (N) .....	121			
Valores representativos de deuda (N) .....	122			
Derivados (N).....	123			
Otros activos financieros (N).....	124			
Otras inversiones (N) .....	125			
Resto (A, P).....	126			797,01
<b>Inversiones financieras a largo plazo (N, A, P)</b> .....	127			
Instrumentos de patrimonio (N, A, P).....	128			
Créditos a terceros (N) .....	129			
Valores representativos de deuda (N) .....	130			
Derivados (N).....	131			
Otros activos financieros (N).....	132			
Otras inversiones (N) .....	133			797,01
Resto (A, P).....	134			1.969,34
<b>Activos por impuesto diferido (N, A, P)</b> .....	135			
<b>Deudores comerciales no corrientes (N, A, P)</b> .....	136			949.956,45
<b>ACTIVO CORRIENTE (N, A, P)</b> .....	137			
<b>Activos no corrientes mantenidos para la venta (N, A)</b> .....	138			176.358,69
<b>Existencias (N, A, P)</b> .....	139			
Comerciales (N) .....	140			
Materias primas y otros aprovisionamientos (N) .....	141			
Productos en curso (N).....	142			
De ciclo largo de producción (N).....	143			
De ciclo corto de producción (N) .....	144			
Productos terminados (N) .....	145			
De ciclo largo de producción (N).....	146			
De ciclo corto de producción (N).....	147			
Subproductos, residuos y materiales recuperados (N).....	148			
Anticipos a proveedores (N) .....				

(N) Modelo normal de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (A) Modelo abreviado de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (P) Modelo PYMES de depósito de cuentas en el Registro Mercantil.

La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación V3YNN3E383EY32L en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



# Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

2014  
Página 4

N.I.F. B96434444 Apellidos y nombre o razón social VIVEROS SANTA ANA, S.L.

200

**Balance: Activo (II)**

Activo (cont.)		149	725.729,86
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (N, A, P)</b>			
150	722.074,09		
151			
Cientes por ventas y prestaciones de servicios (N, A, P)			
152	722.074,09		
153			
Cientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo (N, A, P)			
154			
155			
Cientes empresas del grupo y asociadas (N)			
156			
157			
Deudores varios (N)			
158			
159	3.655,77		
Personal (N)			
160			
Activos por impuesto corriente (N)			
161			
Otros créditos con las Administraciones Públicas (N)			
162			
163			
Accionistas (socios) por desembolsos exigidos (N, A, P)			
164			
165			
Otros deudores (A, P)			
166			
167			
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo (N, A, P)</b>			
168	3.669,76		
169			
Instrumentos de patrimonio (N, A, P)			
170			
171			
Créditos a empresas (N)			
172			
173			
Valores representativos de deuda (N)			
174			
175	3.669,76		
Derivados (N)			
176			
Otros activos financieros (N)			
177	44.198,14		
178			
Otras inversiones (N)			
179			
Resto (A, P)			
180	977.415,37		
<b>Periodificaciones a corto plazo (N, A, P)</b>			
181			
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (N, A, P)</b>			
182			
Tesorería (N)			
183			
Otros activos líquidos equivalentes (N)			
184			
<b>TOTAL ACTIVO (N, A, P)</b>			

(N) Modelo normal de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (A) Modelo abreviado de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (P) Modelo PYMES de depósito de cuentas en el Registro Mercantil.

La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación V3YNNNG3E383EY32L en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



Modelo	N.I.F.	Apellidos y nombre o razón social	2012
200	B96434444	VIVEROS SANTA ANA, S.L.	Página 5
<b>Balance: Patrimonio neto y pasivo (I)</b>			

Patrimonio neto y pasivo	
<b>PATRIMONIO NETO (N, A, P)</b> .....	185 64.220,52
<b>Fondos propios (N, A, P)</b> .....	186 64.220,52
<b>Capital (N, A, P)</b> .....	187 6.010,00
Capital escriturado (N, A, P) .....	188 6.010,00
(Capital no exigido) (N, A, P) .....	189
<b>Prima de emisión (N, A, P)</b> .....	190
<b>Reservas (N, A, P)</b> .....	191 23.533,01
Legal y estatutarias (N) .....	192
Otras reservas (N) .....	193
<b>(Acciones y participaciones en patrimonio propias) (N, A, P)</b> .....	194
<b>Resultados de ejercicios anteriores (N, A, P)</b> .....	195 40.585,53
Remanente (N) .....	196
(Resultados negativos de ejercicios anteriores) (N) .....	197
<b>Otras aportaciones de socios (N, A, P)</b> .....	198
<b>Resultado del ejercicio (N, A, P)</b> .....	199 -5.908,02
<b>(Dividendo a cuenta) (N, A, P)</b> .....	200
<b>Otros instrumentos de patrimonio neto (N, A)</b> .....	201
<b>Ajustes por cambios de valor (N, A)</b> .....	202
Activos financieros disponibles para la venta (N) .....	203
Operaciones de cobertura (N) .....	204
Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta (N) .....	205
Diferencia de conversión (N) .....	206
Otros (N) .....	207
<b>Ajustes en patrimonio neto (P)</b> .....	208
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos (N, A, P)</b> .....	209
<b>PASIVO NO CORRIENTE (N, A, P)</b> .....	210 9.235,89
<b>Provisiones a largo plazo (N, A, P)</b> .....	211
Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal (N) .....	212
Actuaciones medioambientales (N) .....	213
Provisiones por reestructuración (N) .....	214
Otras provisiones (N) .....	215
<b>Deudas a largo plazo (N, A, P)</b> .....	216 9.235,89
Obligaciones y otros valores negociables (N) .....	217
Deudas con entidades de crédito (N, A, P) .....	218 3.952,90
Acreedores por arrendamiento financiero (N, A, P) .....	219
Derivados (N) .....	220
Otros pasivos financieros (N) .....	221
Otras deudas a largo plazo (A, P) .....	222 5.282,99
<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo (N, A, P)</b> .....	223
<b>Pasivos por impuesto diferido (N, A, P)</b> .....	224
<b>Periodificaciones a largo plazo (N, A, P)</b> .....	225
<b>Acreedores comerciales no corrientes (N, A, P)</b> .....	226
<b>Deuda con características especiales a largo plazo (N, A, P)</b> .....	227

(N) Modelo normal de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (A) Modelo abreviado de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (P) Modelo PYMES de depósito de cuentas en el Registro Mercantil.

La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación V3YNN3E383EY32L en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



# Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

Modelo  
200

N.I.F.

B96434444

Apellidos y nombre o razón social

VIVEROS SANTA ANA, S.L.

2012

Página 6

## Balance: Patrimonio neto y pasivo (II)

Patrimonio neto y pasivo (cont.)		
<b>PASIVO CORRIENTE (N, A, P)</b> .....	228	903.958,96
<b>Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta (N, A)</b> .....	229	
<b>Provisiones a corto plazo (N, A, P)</b> .....	230	
<b>Deudas a corto plazo (N, A, P)</b> .....	231	159.838,10
Obligaciones y otros valores negociables (N) .....	232	
Deudas con entidades de crédito (N, A, P) .....	233	13.925,95
Acreedores por arrendamiento financiero (N, A, P) .....	234	
Derivados (N) .....	235	
Otros pasivos financieros (N) .....	236	
Otras deudas a corto plazo (A, P) .....	237	145.912,15
<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo (N, A, P)</b> .....	238	
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (N, A, P)</b> .....	239	744.120,86
Proveedores (N, A, P) .....	240	647.823,32
Proveedores a largo plazo (N, A, P) .....	241	
Proveedores a corto plazo (N, A, P) .....	242	647.823,32
Proveedores, empresas del grupo y asociadas (N) .....	243	
Acreedores varios (N) .....	244	
Personal (remuneraciones pendientes de pago) (N) .....	245	
Pasivos por impuesto corriente (N) .....	246	
Otras deudas con las Administraciones Públicas (N) .....	247	
Anticipos de clientes (N) .....	248	
Otros acreedores (A, P) .....	249	96.297,54
<b>Periodificaciones a corto plazo (N, A, P)</b> .....	250	
<b>Deuda con características especiales a corto plazo (N, A, P)</b> .....	251	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (N, A, P)</b> .....	252	977.415,37

(N) Modelo normal de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (A) Modelo abreviado de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (P) Modelo PYMES de depósito de cuentas en el Registro Mercantil.  
La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación V3YNG3E383EY32L en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



## ANEXO 3. CUENTA DE RESULTADOS VIVEROS SANTA 2012.

Modelo	N.I.F.	Apellidos y nombre o razón social	2012
200	B96434444	VIVEROS SANTA ANA, S.L.	Página 7
<b>Cuenta de pérdidas y ganancias (I)</b>			
Operaciones continuadas			
<b>Importe neto de la cifra de negocios (N, A, P)</b> .....	255		454.143,88
Ventas (N).....	256		
Prestaciones de servicios (N) .....	257		
<b>Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación (N, A, P)</b> .....	258		
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo (N, A, P)</b> .....	259		
<b>Aprovisionamientos (N, A, P)</b> .....	260		-321.936,84
Consumo de mercaderías (N) .....	261		
Consumo de materias primas y otras materias consumibles (N).....	262		
Trabajos realizados por otras empresas (N).....	263		
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos (N).....	264		
<b>Otros ingresos de explotación (N, A, P)</b> .....	265		
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente (N, A, P).....	266		
Ingresos por arrendamientos (N, A, P) .....	267		
Resto (N, A, P) .....	268		
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio (N, A, P).....	269		
<b>Gastos de personal (N, A, P)</b> .....	270		-71.710,61
Sueldos, salarios y asimilados (N, A, P).....	271		-66.621,08
Indemnizaciones (N, A, P).....	273		
Seguridad Social a cargo de la empresa (N, A, P) .....	274		-5.089,53
Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de aportación o prestación definida (N, A, P) .....	275		
Retribuciones mediante instrumentos de patrimonio (N, A, P).....	276		
Otros gastos sociales (N, A, P).....	277		
Provisiones (N, A) .....	278		
<b>Otros gastos de explotación (N, A, P)</b> .....	279		-48.250,57
Servicios exteriores (N).....	280		
Tributos (N).....	281		
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales (N).....	282		
Otros gastos de gestión corriente (N) .....	283		
<b>Amortización del inmovilizado (N, A, P)</b> .....	284		-3.017,38
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras (N, A, P)</b> .....	285		
<b>Excesos de provisiones (N, A, P)</b> .....	286		
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado (N, A, P)</b> .....	287		
Deterioro y pérdidas (N, A, P).....	288		
Deterioros (N, A, P) .....	289		
Reversión de deterioros (N, A, P).....	290		
Resultados por enajenaciones y otras (N, A, P).....	291		
Beneficios (N, A, P).....	292		
Pérdidas (N, A, P).....	293		
<b>Diferencia negativa de combinaciones de negocio (N, A)</b> .....	294		
<b>Otros resultados (N, A, P)</b> .....	295		
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (N, A, P)</b> .....	296		9.228,48
<b>Ingresos financieros (N, A, P)</b> .....	297		
De participaciones en instrumentos de patrimonio (N, A, P) .....	298		
En empresas del grupo y asociadas (N, A, P) .....	299		
En terceros (N, A, P).....	300		
De valores negociables y otros instrumentos financieros (N, A, P) .....	301		
De empresas del grupo y asociadas (N, A, P) .....	302		
De terceros (N, A, P) .....	303		
Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero (N, A, P).....	304		

(N) Modelo normal de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (A) Modelo abreviado de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (P) Modelo PYMES de depósito de cuentas en el Registro Mercantil.  
La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación V3YNG3E383EY32L en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



Modelo	N.I.F.	Apellidos y nombre o razón social	2012
200	B96434444	VIVEROS SANTA ANA, S.L.	Página 8
<b>Cuenta de pérdidas y ganancias (II)</b>			
<b>Operaciones continuadas (cont.)</b>			
<b>Gastos financieros (N, A, P)</b> .....	305	-15.764,89	
Por deudas con empresas del grupo y asociadas (N, A, P) .....	306		
Por deudas con terceros (N, A, P).....	307	-15.764,89	
Por actualización de provisiones (N, A, P).....	308		
<b>Variación de valor razonable en instrumentos financieros (N, A, P)</b> .....	309	-1.340,95	
Cartera de negociación y otros (N) .....	310		
Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta (N) .....	311		
<b>Diferencias de cambio (N, A, P)</b> .....	312		
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros (N, A, P)</b> .....	313		
Deterioros y pérdidas (N, A, P) .....	314		
Deterioros, empresas del grupo y asociadas a largo plazo (N, A, P) .....	315		
Deterioros, otras empresas (N, A, P) .....	316		
Reversión de deterioros, empresas del grupo y asociadas a largo plazo (N, A, P).....	317		
Reversión de deterioros, otras empresas (N, A, P).....	318		
Resultados por enajenaciones y otras (N, A, P) .....	319		
Beneficios, empresas del grupo y asociadas a largo plazo (N, A, P) .....	320		
Beneficios, otras empresas (N, A, P).....	321		
Pérdidas, empresas del grupo y asociadas a largo plazo (N, A, P).....	322		
Pérdidas, otras empresas (N, A, P).....	323		
<b>Otros ingresos y gastos de carácter financiero (N, A, P)</b> .....	329		
Incorporación al activo de gastos financieros (N, A, P) .....	330		
Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores (N, A, P) .....	331		
Resto de ingresos y gastos (N, A, P).....	332		
<b>RESULTADO FINANCIERO (N, A, P)</b> .....	324	-17.105,84	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (N, A, P)</b> .....	325	-7.877,36	
<b>Impuestos sobre beneficios (N, A, P)</b> .....	326	1.969,34	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (N, A, P)</b> .....	327	-5.908,02	
<b>Operaciones interrumpidas</b>			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES INTERRUPTIDAS NETO DE IMPUESTOS (N)</b> .....	328		
<b>RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (N, A, P)</b> .....	500	-5.908,02	

(N) Modelo normal de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (A) Modelo abreviado de depósito de cuentas en el Registro Mercantil; (P) Modelo PYMES de depósito de cuentas en el Registro Mercantil.  
La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación V3YNNNG3E383EY32L en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



ANEXO 4. FACTURA COMPRA ESQUEJES (MATERIA PRIMA)

**aldrufeu[\*]associats**

Factura N°	Fecha	Cliente
120314	20-11-12	520

VIVEROS SANTA ANA, S.L.  
 Partida Santa Ana s/n. Ap. correos n° 26  
 46470 ALBAL (Valencia)  
 B96434444

Página N° 1

Código	Descripción	Cantidad	Precio/Un.	Total
Albarán N° 120458 de fecha 20-11-12				
LVAS	LAVANDULA ANGUSTIFOLIA	2,600.00	0.190	494.00
LVSG	LAVANDULA HIBRIDA GOLDWIND CREEK GREY	520.00	0.190	98.80
ESD	ROSMARINUS OFFICINALIS	2,080.00	0.185	384.80
SNC	SANTOLINA CHAMARCYPARISSUS	1,040.00	0.190	197.60
TRMAYL	TRANSPORTE MADRID	1.00		

Bruto	Dto.	Base imponible	Tipo%	Cuota I.V.A.	Rec.€	Cuota recargo
1,175.20		1,175.20	10.0	117.52		

Forma pago: Recibo en 3150 0001 48 1144881826

Vtos. 1,292.72 30-12-12

**Total Factura (€)**  
**1,292.72**

## ANEXO 5. CUADRO AMORTIZACIÓN PRESTÁMO.

PERIODO	NUM CUOTA	INTERESES	AMORT.	CUOTA
1t 2014	1	-2.500,00 €	-3.884,28 €	-6.384,28 €
2t 2014	2	-2.451,45 €	-3.932,84 €	-6.384,28 €
3t 2014	3	-2.402,29 €	-3.982,00 €	-6.384,28 €
4t 2014	4	-2.352,51 €	-4.031,77 €	-6.384,28 €
1t 2015	5	-2.302,11 €	-4.082,17 €	-6.384,28 €
2t 2015	6	-2.251,09 €	-4.133,20 €	-6.384,28 €
3t 2015	7	-2.199,42 €	-4.184,86 €	-6.384,28 €
4t 2015	8	-2.147,11 €	-4.237,17 €	-6.384,28 €
1t 2016	9	-2.094,15 €	-4.290,14 €	-6.384,28 €
2t 2016	10	-2.040,52 €	-4.343,76 €	-6.384,28 €
3t 2016	11	-1.986,22 €	-4.398,06 €	-6.384,28 €
4t 2016	12	-1.931,25 €	-4.453,04 €	-6.384,28 €
1t 2017	13	-1.875,58 €	-4.508,70 €	-6.384,28 €
2t 2017	14	-1.819,23 €	-4.565,06 €	-6.384,28 €
3t 2017	15	-1.762,16 €	-4.622,12 €	-6.384,28 €
4t 2017	16	-1.704,39 €	-4.679,90 €	-6.384,28 €
1t 2018	17	-1.645,89 €	-4.738,40 €	-6.384,28 €
2t 2018	18	-1.586,66 €	-4.797,63 €	-6.384,28 €
3t 2018	19	-1.526,69 €	-4.857,60 €	-6.384,28 €
4t 2018	20	-1.465,97 €	-4.918,32 €	-6.384,28 €
1t 2019	21	-1.404,49 €	-4.979,80 €	-6.384,28 €
2t 2019	22	-1.342,24 €	-5.042,04 €	-6.384,28 €
3t 2019	23	-1.279,21 €	-5.105,07 €	-6.384,28 €
4t 2019	24	-1.215,40 €	-5.168,88 €	-6.384,28 €
1t 2020	25	-1.150,79 €	-5.233,49 €	-6.384,28 €
2t 2020	26	-1.085,37 €	-5.298,91 €	-6.384,28 €
3t 2020	27	-1.019,14 €	-5.365,15 €	-6.384,28 €
4t 2020	28	-952,07 €	-5.432,21 €	-6.384,28 €
1t 2021	29	-884,17 €	-5.500,11 €	-6.384,28 €
2t 2021	30	-815,42 €	-5.568,87 €	-6.384,28 €
3t 2021	31	-745,81 €	-5.638,48 €	-6.384,28 €
4t 2021	32	-675,33 €	-5.708,96 €	-6.384,28 €
1t 2022	33	-603,96 €	-5.780,32 €	-6.384,28 €
2t 2022	34	-531,71 €	-5.852,57 €	-6.384,28 €
3t 2022	35	-458,55 €	-5.925,73 €	-6.384,28 €
4t 2022	36	-384,48 €	-5.999,80 €	-6.384,28 €
1t 2023	37	-309,48 €	-6.074,80 €	-6.384,28 €
2t 2023	38	-233,55 €	-6.150,74 €	-6.384,28 €
3t 2023	39	-156,66 €	-6.227,62 €	-6.384,28 €
4t 2023	40	-78,82 €	-6.305,46 €	-6.384,28 €

## ANEXO 6. EXTRACTO SOLICITUD NUEVA MARCA COMERCIAL



MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, ENERGÍA  
Y TURISMO



Oficina Española  
de Patentes y Marcas

Página Nº 1

### SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA

(1) TIPO DE MARCA <input checked="" type="checkbox"/> MARCA DE PRODUCTOS O SERVICIOS <input type="checkbox"/> MARCA DIVISIONAL <input type="checkbox"/> MARCA COLECTIVA <input type="checkbox"/> MARCA TRANSFORMADA <input type="checkbox"/> MARCA DE GARANTÍA		NÚMERO SOLICITUD:  FECHA, HORA Y MINUTO DE PRESENTACIÓN EN O.E.P.M.:
(2) DATOS COMPLEMENTARIOS PARA MARCAS DIVISIONALES Y TRANSFORMADAS EXP. ORIGEN:      NÚMERO:      F. SOLICITUD: F. PRIORIDAD:      F. CONCESIÓN:      DIVISIÓN Nº: ____ DE ____ CLASES:		

#### I. DATOS DEL SOLICITANTE

(3) SOLICITANTE: APELLIDOS O DENOMINACIÓN SOCIAL		NOMBRE	D.N.I./N.I.F.	CNAE	PYME
VIVEROS SANTA ANA S.L.			B-96434444		
<input type="checkbox"/> SIGUE EN PÁGINA ANEXA					
(4) LEGITIMACIÓN: ESTADO NACIONALIDAD DEL SOLICITANTE	ESTADO DE RESIDENCIA DEL SOLICITANTE		ESTADO DE ESTABLECIMIENTO DEL SOLICITANTE		
	ESPAÑA		ESPAÑA		
(5) DIRECCIÓN DEL SOLICITANTE: CALLE, PLAZA, NÚMERO, PISO, ETC.	CÓDIGO POSTAL Y LOCALIDAD	PROVINCIA	PAÍS		
PARTIDA SANTA ANA S/N	46470 ALBAL	VALENCIA	ESPAÑA		
(6) DIRECCIÓN NOTIFICACIONES: CALLE, PLAZA, NÚMERO, PISO, ETC.	CÓDIGO POSTAL Y LOCALIDAD	PROVINCIA	PAÍS		
APDO CORREOS 26	46470 ALBAL	VALENCIA	ESPAÑA		

MENTAR LOS RECUADROS ENMARCADOS EN ROJO

## ANEXO 7. EXTRACTO PRESUPUESTO SUSTRATO

RizHum Nature, S.L.  
 C/ Miguel Àngel Blanco 29  
 46138 Rafelbunyol - Valencia  
 Tlf.- 672 260 904 / 629 550 150  
 Tel. y Fax.- 96 141 04 79  
 CIF: B-73340143  
[comercial@rizhum.com](mailto:comercial@rizhum.com)



Rafelbunyol 10 de Diciembre de 2013

### CONFIRMACIÓN DE PEDIDO Nº 2013/0093-B

A/A	Manuel Paredes Pastor
Empresa:	MANUEL PAREDES PASTOR
CIF:	??
Teléfono / fax:	Manuel: 961 272 983
Móvil:	
e-mail:	<a href="mailto:viveros_santaana@hotmail.com">viveros_santaana@hotmail.com</a>
Dirección Fiscal	Pda. Santa Ana s/n 46470 - Albal VALENCIA

Según conversación mantenida, le adjunto el siguiente pedido:

PRODUCTO	FORMATO	OBSERVACIONES	CANTIDAD ( m3 )	PRECIO ud. €/m3	IMPORTE
m3 Sustrato RizHum 22A ncl + 4 kg/m3 Osmocote Exact 12-14 meses	Saca 3m3	10 Sacas sobre palet	30	58,80 €	1.764,00 €
Transporte			1	0,00 €	0,00 €
<b>IMPORTE</b>					<b>1.764,00 €</b>
IVA 10% (producto)					178,40 €
IVA 21% (transporte)					0,00 €
<b>TOTAL</b>					<b>1.940,40 €</b>

Datos entrega: Pda. Santa Ana s/n  
 46470 - Albal  
 VALENCIA  
 A/A Manuel: 961 272 983

Observaciones: El pedido será tramitado cuando envíe la confirmación firmada y sellada.





## ANEXO 8. ALBARÁN DE ENTREGA A CLIENTE.

ALBARAN		A / 2501																															
Fecha:		10-07-13																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CLIENTE</td> <td style="width: 25%;">000045</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">JARDI MATARO S.L.</td> </tr> <tr> <td colspan="4">B-58.818.261</td> </tr> <tr> <td colspan="4">RONDA DELS PAISOS CATALANS Nº 11</td> </tr> <tr> <td colspan="2">08304</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">MATARO</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Barcelona</td> </tr> <tr> <td>Tel.</td> <td>937576767</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Fax</td> </tr> </table>				CLIENTE	000045	JARDI MATARO S.L.		B-58.818.261				RONDA DELS PAISOS CATALANS Nº 11				08304		MATARO		Barcelona				Tel.	937576767	Fax							
CLIENTE	000045	JARDI MATARO S.L.																															
B-58.818.261																																	
RONDA DELS PAISOS CATALANS Nº 11																																	
08304		MATARO																															
Barcelona																																	
Tel.	937576767	Fax																															
<p style="color: green; margin: 0;"><b>CONCEPTOS</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Ref.</th> <th style="width: 65%;">Descripción</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> <th style="width: 10%;">Precio</th> <th style="width: 10%;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30</td> <td>HIEDRA VERDE C-3L</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">1,90</td> <td style="text-align: right;">190,00</td> </tr> <tr> <td>966</td> <td>GRANADO ENANO C-1.4L</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">1,25</td> <td style="text-align: right;">125,00</td> </tr> <tr> <td>52</td> <td>ADELFA C-3L</td> <td style="text-align: center;">48</td> <td style="text-align: center;">1,25</td> <td style="text-align: right;">60,00</td> </tr> </tbody> </table>				Ref.	Descripción	Cantidad	Precio	Total	30	HIEDRA VERDE C-3L	100	1,90	190,00	966	GRANADO ENANO C-1.4L	100	1,25	125,00	52	ADELFA C-3L	48	1,25	60,00										
Ref.	Descripción	Cantidad	Precio	Total																													
30	HIEDRA VERDE C-3L	100	1,90	190,00																													
966	GRANADO ENANO C-1.4L	100	1,25	125,00																													
52	ADELFA C-3L	48	1,25	60,00																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="color: green; text-align: left;">DESCUENTOS</th> <th colspan="2" style="color: green; text-align: left;">IMPUESTOS</th> <th colspan="2" style="color: green; text-align: left;">TOTALES</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">% Dto. Esp.</th> <th style="width: 15%;">% Dto. P.P.</th> <th style="width: 15%;">Base de IVA</th> <th style="width: 15%;">% IVA</th> <th style="width: 15%;">Cuota</th> <th style="width: 20%;">R.E. (1%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">375,00</td> <td style="text-align: center;">21,0</td> <td style="text-align: center;">78,75</td> <td style="text-align: right;">Neto</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">Total IVA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;"><b>TOTAL</b></td> </tr> </tbody> </table>				DESCUENTOS		IMPUESTOS		TOTALES		% Dto. Esp.	% Dto. P.P.	Base de IVA	% IVA	Cuota	R.E. (1%)			375,00	21,0	78,75	Neto						Total IVA						<b>TOTAL</b>
DESCUENTOS		IMPUESTOS		TOTALES																													
% Dto. Esp.	% Dto. P.P.	Base de IVA	% IVA	Cuota	R.E. (1%)																												
		375,00	21,0	78,75	Neto																												
					Total IVA																												
					<b>TOTAL</b>																												
<p>FORMA DE PAGO    TRANSFERENCIA A 30 DIAS</p>																																	

## ANEXO 9. PLAN DE PRODUCCIÓN POR FAMILIAS

### N. N. DE PRODUCCIÓN ARBUSTIVAS/TREPADORAS

		2014												
	PRODUCTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
FAMILIA														
ARBUSTIVA	ADELFA C-3L	200	200	1500	100	500	300	400	200	300	250	250	150	<b>4350</b>
ARBUSTIVA	GR. ENANO C-1,4L	100	100	200	200	300	200	100	50	100	150	150	50	<b>1700</b>
ARBUSTIVA	GR. ENANO C- 5L	50	25	100	50	100	100	50	25	50	50	100	25	<b>725</b>
ARBUSTIVA	CIPRES C-1,4L	250	250	1500	1000	500	750	300	200	400	400	400	200	<b>6150</b>
ARBUSTIVA	CIPRES C-5 L	150	150	300	300	500	300	150	50	100	50	100	25	<b>2175</b>
ARBUSTIVA	PITTOS C-,14L	300	300	1000	1000	1000	800	500	100	250	250	250	100	<b>5850</b>
														<b>0</b>
	<b>TOTAL ARBUSTIVA</b>	<b>1050</b>	<b>1025</b>	<b>4600</b>	<b>2650</b>	<b>2900</b>	<b>2450</b>	<b>1500</b>	<b>625</b>	<b>1200</b>	<b>1150</b>	<b>1250</b>	<b>550</b>	<b>20950</b>
TREPADORA	HIEDRA VERDE C-3L	250	250	700	1500	1000	800	450	200	300	500	300	150	<b>6400</b>
TREPADORA	HIEDRA MATIZADA	100	100	150	200	200	200	100	50	100	150	150	50	<b>1550</b>
TREPADORA	HIEDRA MINI MAT.	100	100	150	200	200	200	100	50	100	150	150	50	<b>1550</b>
TREPADORA	HIEDRA MINI VERDE	100	100	150	200	200	200	100	50	100	150	150	50	<b>1550</b>
														<b>0</b>
														<b>0</b>
														<b>0</b>
	<b>TOTAL C-5L</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>1150</b>	<b>2100</b>	<b>1600</b>	<b>1400</b>	<b>750</b>	<b>350</b>	<b>600</b>	<b>950</b>	<b>750</b>	<b>300</b>	<b>11050</b>

RENT

**48.353,00**

		2014												
	PRODUCTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
FAMILIA														
AROMATICA	ROMERO C-13	50	50	200	400	500	300	200	100	200	200	200	100	2500
AROMATICA	R. RASTRERO C-13	25	25	50	50	100	100	50	25	100	150	100	50	825
AROMATICA	LAVANDA C-13	100	100	200	200	100	500	200	100	200	100	100	50	1950
AROMATICA	TOMILLO C-13	25	25	25	25	100	25	15	0	25	25	25	10	325
AROMATICA	SANTOLINA C-13	25	25	50	200	100	100	25	15	25	25	25	10	625
AROMATICA	TOM. LIMON C-13	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
														0
	<b>TOTAL C-1,4L</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>550</b>	<b>900</b>	<b>925</b>	<b>1050</b>	<b>515</b>	<b>265</b>	<b>575</b>	<b>525</b>	<b>475</b>	<b>245</b>	<b>6525</b>
AROMATICA	ROMERO C-3L	100	100	150	150	150	100	100	50	150	150	150	100	1450
AROMATICA	R. RASTRERO C-3L	50	50	100	200	300	300	200	100	150	150	150	100	1850
AROMATICA	LAVANDA C-3L	150	150	300	200	200	200	150	50	150	150	100	50	1850
AROMATICA	TOMILLO C-3L	50	50	100	100	200	100	100	50	100	100	50	50	1050
AROMATICA	SANTOLINA C-3L	0	0	50	50	50	50	0	0	0	0	0	0	200
AROMATICA	TOM. LIMON C-3L	25	25	50	50	25	25	0	0	0	25	25	0	250
														0
	<b>TOTAL C-3L</b>	<b>375</b>	<b>375</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>925</b>	<b>775</b>	<b>550</b>	<b>250</b>	<b>550</b>	<b>575</b>	<b>475</b>	<b>300</b>	<b>6650</b>
AROMATICA	ROMERO C-5L	25	25	50	50	50	50	25	0	25	25	50	25	400
AROMATICA	R. RASTRERO C-5L	50	50	50	300	150	150	50	0	50	50	50	50	1000
AROMATICA	LAVANDA C-5L	25	25	50	100	200	150	100	50	25	50	50	25	850
AROMATICA	TOMILLO C-5L	25	25	50	50	50	25	25	0	25	25	25	0	325
AROMATICA	SANTOLINA C-5L	0	0	25	25	25	25	0	0	0	0	0	0	100
AROMATICA	TOM. LIMON C-5L	10	10	10	20	20	20	10	0	10	10	10	0	130
														0
	<b>TOTAL C-5L</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>235</b>	<b>545</b>	<b>495</b>	<b>420</b>	<b>210</b>	<b>50</b>	<b>135</b>	<b>160</b>	<b>185</b>	<b>100</b>	<b>2805</b>

RENT

25.044,00 €

## Análisis de viabilidad y propuesta de mejora de un vivero de planta ornamental

		2014												
PRODUCTO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
FAMILIA														
EUONIMUS	AUREA C-1 .4L	100	150	300	300	300	200	150	100	200	200	150	100	<b>2250</b>
EUONIMUS	LUNA C 1,4 L	100	200	300	400	400	300	200	100	200	200	200	100	<b>2700</b>
EUONIMUS	PUL. VERDE C-1,4L	50	150	200	500	300	200	150	50	150	100	150	50	<b>2050</b>
EUONIMUS	PUL. AUREA C-1.4L	50	150	100	400	300	200	150	50	150	100	150	50	<b>1850</b>
EUONIMUS	PUL. ARGEN C -1,4L	50	50	100	100	100	50	50	0	50	50	100	50	<b>750</b>
EUONIMUS	JAP. CTA C-1,4L	100	50	100	200	150	50	50	50	100	100	100	50	<b>1100</b>
EUONIMUS	JAP. VERDE C-1,4L	100	150	200	800	300	300	150	100	150	150	150	100	<b>2650</b>
	<b>TOTAL C-1,4L</b>	<b>550</b>	<b>900</b>	<b>1300</b>	<b>2700</b>	<b>1850</b>	<b>1300</b>	<b>900</b>	<b>450</b>	<b>1000</b>	<b>900</b>	<b>1000</b>	<b>500</b>	<b>13350</b>
EUONIMUS	AUREA C-5L	50	50	50	100	100	100	50	25	50	50	50	25	<b>700</b>
EUONIMUS	LUNA C 5 L	50	200	300	300	200	100	50	50	50	100	100	50	<b>1550</b>
EUONIMUS	PUL. VERDE C-5L	50	50	100	200	100	100	50	25	50	50	50	25	<b>850</b>
EUONIMUS	PUL. AUREA C-5L	25	25	50	100	200	200	100	50	50	100	50	25	<b>975</b>
EUONIMUS	PUL. ARGEN C -5L	25	25	25	50	50	50	25		25	25	50	25	<b>375</b>
EUONIMUS	JAP. CTA C-5L	25	50	100	200	100	100	50	25	50	50	50	25	<b>825</b>
EUONIMUS	JAP. VERDE C-5L	25	50	100	100	100	100	50	25	50	50	50	25	<b>725</b>
	<b>TOTAL C-5L</b>	<b>250</b>	<b>450</b>	<b>725</b>	<b>1050</b>	<b>850</b>	<b>750</b>	<b>375</b>	<b>200</b>	<b>325</b>	<b>425</b>	<b>400</b>	<b>200</b>	<b>6000</b>
EUONIMUS	AUREA C-17L	10	15	25	25	25	25	10	10	25	25	15	5	<b>215</b>
EUONIMUS	LUNA C 17 L	15	15	50	50	25	25	15	10	25	25	15	5	<b>275</b>
EUONIMUS	PUL. VERDE C-17L	10	10	25	25	25	25	15	10	25	15	25	5	<b>215</b>
EUONIMUS	PUL. AUREA C-17L	25	25	50	100	50	50	25	15	30	25	25	10	<b>430</b>
EUONIMUS	PUL. ARGEN C -17L	10	10	25	25	25	25	15	10	25	25	25	5	<b>225</b>
EUONIMUS	JAP. CTA C-17L	10	15	25	50	50	25	15	10	15	25	25	10	<b>275</b>
EUONIMUS	JAP. VERDE C-17L	10	15	25	25	25	25	15	10	15	15	15	5	<b>200</b>
	<b>TOTAL C-17L</b>	<b>90</b>	<b>105</b>	<b>225</b>	<b>300</b>	<b>225</b>	<b>200</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>160</b>	<b>155</b>	<b>145</b>	<b>45</b>	<b>1835</b>

RENT

**45.190,85 €**

# ANEXO 10. MODELO 611 ENASARCO



Servizio Contribuzioni  
Ufficio Imprese Preponenti  
Via Antoniotto Usodimare 31  
00154 - Roma

**MOD. 611/2013 - ISCRIZIONE DI DITTA PREPONENTE ESTERA E CONFERIMENTO DI MANDATO PER AGENTI O RAPPRESENTANTICHE OPERANO IN FORMA INDIVIDUALE**  
ART. 2, COMMA 2 DEL REGOLAMENTO DELLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI DELLA FONDAZIONE ENASARCO

La sottoscritta Ditta estera \_\_\_\_\_  
per le aziende comunitarie indicare il codice VAT  
 identificativo fiscale \_\_\_\_\_ di nazionalità \_\_\_\_\_  
 con sede in \_\_\_\_\_  
 indirizzo \_\_\_\_\_  
Indicare l'email di un referente della ditta estera o di un suo consulente  
 Email \_\_\_\_\_

Dichiara di aver conferito incarico di AGENZIA o RAPPRESENTANZA in data (obbligatorio) \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 a:

COGNOME		NOME		SESSO
				<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
MATRICOLA	CODICE FISCALE (obbligatorio)		PARTITA IVA	
DATA DI NASCITA	LUOGO DI NASCITA (Comune o Stato estero)		PROV.	
RESIDENZA (obbligatorio)			N. CIVICO	
COMUNE (Località)		PROV.	CAP	
TELEFONO		FAX		
INDIRIZZO EMAIL		INDIRIZZO PEC		

L'Agente è impegnato contrattualmente ad esercitare la sua attività per la sola Ditta preponente: (barrare la casella che interessa)	SI	NO
---	----	----

### ATTENZIONE

Ogni variazione relativa al mandato conferito, ai dati anagrafici e fiscali della ditta preponente e dell'agente deve essere tempestivamente comunicata alla Fondazione. La omessa iscrizione o comunicazione di cessazione rapporto di agenzia costituisce **violazione agli obblighi strumentali** e determina l'applicazione di una sanzione pari a  250,00 per ciascun agente (art. 40 Regolamento Attività Istituzionali 2012).

LUOGO E DATA

TIMBRO DELLA DITTA PREPONENTE

# ANEXO 11.MODELO 613 ENASARCO



Servizio Contribuzioni  
Ufficio Imprese Preponenti  
Via Antoniotto Usodimare 31  
00154 - Roma

## MOD. 613/2013 - ISCRIZIONE DI DITTA PREPONENTE ESTERA E CONFERIMENTO DI MANDATO PER AGENTI O RAPPRESENTANTICHE OPERANO IN FORMA DI SOCIETÀ DI CAPITALI

ART. 2, COMMA 2 DEL REGOLAMENTO DELLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI DELLA FONDAZIONE ENASARCO

La sottoscritta Ditta estera \_\_\_\_\_  
per le aziende comunitarie indicare il codice VAT  
 identificativo fiscale \_\_\_\_\_ di nazionalità \_\_\_\_\_  
 con sede in \_\_\_\_\_  
 indirizzo \_\_\_\_\_  
Indicare l'email di un referente della ditta estera o di un suo consulente  
 Email \_\_\_\_\_

Dichiara di aver conferito incarico di AGENZIA o RAPPRESENTANZA in data (obbligatorio) \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ alla società di capitali sotto indicata:

RAGIONE SOCIALE COMPLETA		FORMA GIURIDICA (1)	
SIGLA DELLA RAGIONE SOCIALE (se usata)		N. REA (CCIA) PROV.	DATA COSTITUZIONE
MATRICOLA	CODICE FISCALE (obbligatorio)	PARTITA IVA (obbligatorio se diversa dal Codice Fiscale)	
SEDE LEGALE			N. CIVICO
COMUNE (Località)		CAP	PROV.
TELEFONO		FAX	
INDIRIZZO E-MAIL		INDIRIZZO PEC	
SEDE AMMINISTRATIVA (se diversa dalla sede legale)			N. CIVICO
COMUNE (Località)		CAP	PROV.
TELEFONO		FAX	

**NOTA** (1) Società per Azioni (SPA), Società Responsabilità Limitata (SRL), Società in Accomandita per Azioni (SAPA), Società Cooperativa Responsabilità Limitata (SCARL), ecc.

L'Agente è impegnato contrattualmente ad esercitare la sua attività per la sola Ditta preponente:  
 (barrare la casella che interessa)

SI NO