

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO- POLACOS

Autor: Christian Muñoz Martínez

Tutor: Gonzalo Grau Gadea

FADE-UPV



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Licenciatura de ADE

Noviembre 2014

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

- Resumen...7
- Objeto...8
- Objetivo TFC y asignaturas relacionadas...10

2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR AGROALIMENTARIO

- Contextos nacionales...14
- Aproximación al sector agroalimentario...18
- Barreras arancelarias...21

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Análisis del mercado...22
 - Análisis demográfico...22
 - Análisis proveedores...25
 - Análisis competencia principal...27
- Estudio del macroentorno (PEST)...29
- Estudio del microentorno (PORTER)...39
- Análisis DAFO...42

4. PLAN DE MARKETING

- ¿Qué importamos y exportamos?...45
- Público objetivo y segmentación del mercado...46

- **Comercialización del producto...48**
- **¿Cuánto y a qué precio?...50**
- **Promoción de la empresa y los productos...54**
- **Técnica de ventas...56**

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

- **Misión, visión, valores y objetivos...60**
- **Elección de la forma jurídica...63**
- **Pasos para crear la sociedad...64**
- **Organización funcional...67**
- **Organigrama...70**
- **Cuadro de mando integral...71**
- **Plan de contratación, política salarial y
externalización de funciones...76**

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- **Previsión del coste del proyecto...80**
 - **Coste de la inversión...80**
 - **Fuentes de financiación...81**
 - **Previsión de pagos anuales...81**
- **Previsión de ventas...85**
- **Estudio financiero provisional...86**
 - **Cuentas de pérdidas y ganancias...86**
 - **Balance...88**
- **Análisis de la inversión...89**
 - **Liquidez...89**

- **Rentabilidad...91**

- **Análisis de la sensibilidad...93**

- **Escenario optimista...94**

- **Escenario probable...94**

- **Escenario pesimista...94**

7. CONCLUSIONES...95

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

TABLAS Y GRÁFICAS

- **Tabla 1.**
 - **Fuente:** moneda única, revista económica de negocio internacional).
 - **Página:** 17.
 - **Título:** Exportaciones e importaciones España-Polonia.
 - **Última visita:** 17-09-2013.
- **Tabla 2.**
 - **Fuente:** Fundación Universidad Alfonso X El Sabio.
 - **Página:** 20.
 - **Título:** Exportaciones e importaciones sector agrario Polonia.
 - **Última visita:** 12-04-2013.
- **Tabla 3.**
 - **Fuente:** Antena 3 noticias.
 - **Página:** 22.
 - **Título:** Evolución Población en España.
 - **Última visita:** 12-04-2013.
- **Tabla 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.**
 - **Fuente:** Ficha país Polonia. El punto de encuentro de la cadena agroalimentaria.
 - **Página:** 24, 24, 32, 33, 34, 35, 36.
 - **Títulos:** Población en Polonia (4,5). PIB en España (6). Paro en España (7). Tasa de ahorro en España (8). Tasa de desempleo en Polonia (9). Densidad de población (10).
 - **Última visita:** 14- 04- 2013.

- **Tabla 11 y 12.**
 - **Fuente:** Elaboración propia.
 - **Página:** 42, 43 y 44.
 - **Título:** Las 5 fuerzas de Porter y Análisis DAFO
- **Tabla 13.**
 - **Fuente:** El exportador, embajada de Polonia en Madrid.
 - **Página:** 52.
 - **Título:** Precio de la patata
 - **Última visita:** 14-04-2014
- **Tabla 14.**
 - **Fuente:** Elaboración propia
 - **Página:** 70.
 - **Título:** Organigrama.
- **Tabla 15.**
 - **Fuente:** El emprendedor.
 - **Página:** 72.
 - **Título:** Cuadro de Mando Integral.
 - **Última visita:** (14- 04- 2013)
- **Tabla 16.**
 - **Fuente:** Elaboración propia
 - **Página:** 81.
 - **Título:** Coste de inversión.
- **Tabla 17.**
 - **Fuente:** Elaboración propia.
 - **Página:** 82.
 - **Título:** Previsión de pagos anuales.
- **Tabla 18.**
 - **Fuente:** Elaboración propia.
 - **Página:** 87.
 - **Título:** Cuenta de pérdidas y ganancias.

➤ **Tabla 19.**

- **Fuente: Elaboración propia.**
- **Página: 88.**
- **Título: Balance.**

➤ **Tabla 20.**

- **Fuente: Elaboración propia.**
- **Página: 94.**
- **Título: Análisis de la sensibilidad.**

1. INTRODUCCIÓN

Resumen

La idea del negocio consiste en la promoción, exportación e importación de productos del sector agroalimentario y el subsector del vino y la cerveza entre España y Polonia, aunque con posibilidades de expandir nuestro negocio comercializando productos de otros sectores que sean de necesidad en alguno de los dos países. No cerraremos puerta a ningún tipo de expansión.

Todos tienen conciencia de la actual situación en España, en tiempos de crisis. Una de las soluciones que plantea el gobierno y parte de la población es mejorar el ámbito de las exportaciones e importaciones.

La empresa tendrá su domicilio social en la costa valenciana, exactamente en la avenida Blasco Ibañez. Todos los socios son de Valencia, a excepción de los provenientes de Polonia, que tendrán que hacer el esfuerzo de trasladarse a esta zona. Tendrán opciones de volver a Polonia por motivos de trabajo, promoción de los productos y reuniones.

El nombre de la empresa es Commercial Chrisagne of polish-spanish products. El NIF de la empresa, una vez realizados los pasos necesarios para su creación, es: B46335576. Con respecto a la información necesaria para contactar con nosotros, disponemos de un número de oficina central (+34 96 144 52 34) así como de fax (+34 96 144 53 35). Nuestro email de contacto es: commchrisagne@hotmail.com

Nos hemos juntado un pequeño grupo de recién licenciados con ganas de emprender y con una idea muy clara: elaborar nuestra propia empresa. Se tratará de una sociedad limitada con opciones de expandir nuestro negocio. Por el momento son 7 los socios: Christian Muñoz Martínez, Juan Zabala de Olavarrieta, Víctor Hervás Martínez, Juan Andreu Dolz, Andreu Parra Martínez, Matteus Kowalski y Agnieszka Gaudy. Tenemos en nuestras líneas dos

personas nativas de Polonia con las capacidades y ganas suficientes para ayudar en la medida de lo posible a encontrar los mejores proveedores y clientes de tierras polacas y establecer las relaciones empresariales con los mismos, así como de promocionar la empresa.

Llegado a un acuerdo mutuo, cada uno depositará 5000 euros para emprender el desafío. Dependiendo del estado del negocio no se descarta aportar otra cantidad significativa en un periodo de tiempo. Nuestra perspectiva es expandir nuestro negocio y situar nuestra oficina central en Polonia, debido a las actuales ventajas económicas de establecer una empresa en Polonia con respecto a España.

La idea consiste en elaborar un estudio de mercado objetivo, comprobar los diferentes gustos y necesidades de ambos países. De ese modo, proporcionaremos a Polonia los productos alimentarios con mayor perspectiva de éxito y, a su vez, subvencionaremos a España algunos de los productos más necesarios a coste del País de origen, que como todos sabemos es más económico en Polonia y en otros países concretos del este que en nuestra España.

Por lo que respecta a la parte logística, intentaremos subcontratar este departamento en lugar de crear nuestra propia flota, ya que pensamos que es la mejor ida económicamente hablando, además de poseer menor riesgo.

Objeto

Nuestro negocio básicamente tratará de elaborar el estudio de mercado, buscar los mejores clientes y proveedores de ambos países promocionando sus productos en el otro país y transportando la mercancía con el nivel de calidad y seguridad necesario.

Para ello seguiremos unas pautas con tal de analizar la idea de creación de empresa para comprobar si el proyecto tiene viabilidad y cuáles serían las expectativas, pasos a seguir, estrategias y futuros resultados.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

En primer lugar haremos un análisis estratégico para determinar nuestro público objetivo, los mejores proveedores y clientes, los competidores más significativos y un análisis del micro entorno y macro entorno entre otros. Además hablaremos de la situación actual del sector trabajado.

A continuación, elaboraremos un plan de marketing en el que hablaremos de los objetivos de marketing-mix, la política de servicio, sobre qué productos trabajaremos, que política de precios hay que seguir, y para terminar la política de distribución y comunicación.

En el plan de recursos humanos hablaremos de la dimensión del negocio, misión, objetivos y valores de este, política de contratación de empleados y adjudicación de tareas al personal. Para su mejor entendimiento elaboraremos un organigrama donde esquematizaremos la organización empresarial.

Cuando elaboremos nuestro plan económico financiero hablaremos, entre otras cosas, de la inversión necesaria, el coste del proyecto, plan de financiación, futuras previsiones de ingresos y gastos...

Por último se elegirá la forma jurídica de la empresa y se explicaran cada uno de los pasos necesarios para su puesta en marcha.

Para terminar resumiremos las partes más importantes del trabajo en unas conclusiones.

Objetivo TFC y asignaturas relacionadas

Durante el curso 2011-2012 he estado cursando un año en la universidad de económicas de Katowice (Polonia). Actualmente, conseguir un puesto de trabajo donde valoren tus aptitudes y calificaciones y te ofrezcan unas buenas condiciones es prácticamente imposible. Por esto, la mejor opción hoy en día es crear tu propio negocio donde no dependas de nadie, simplemente de tu motivación, acierto y sabiduría.

Sin embargo, para lograr el éxito de negocio en la actual España es muy complicado y todo debe de ir “sobre ruedas” para conseguir triunfar. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, parece ser que el camino hacia el éxito está un poco lejos de nuestras tierras, por lo que la idea de crear un nuevo negocio a nivel internacional parece cobrar más fuerza. El objetivo de este plan de empresa es comprobar la viabilidad de una empresa que promocióne y comercialice a su vez productos entre España y Polonia. Siempre existen productos por descubrir, nuevas tendencias y productos básicos para la alimentación diaria que se pueden encontrar fuera de España y que impacten o resulten económicos para los consumidores españoles. A su vez, Polonia está trabajando cada vez más con productos mediterráneos y de alta calidad con un gran éxito. Si logramos encontrar dichos productos e introducirlos en los mercados de ambos países consiguiendo rentabilidad económica habremos logrado el objetivo planteado.

A continuación hablaremos de las asignaturas que se utilizarán para elaborar el proyecto, las cuales han proporcionado los conocimientos suficientes para llevarlo a cabo:

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

CAPÍTULO 2	INTRODUCCIÓN AL SECTOR AGROALIMENTARIO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> • ECONOMÍA DE LA EMPRESA I • ECONOMÍA ESPAÑOLA Y MUNDIAL • ECONOMÍA ESPAÑOLA Y REGIONAL • INTRODUCCIÓN A LOS SECTORES EMPRESARIALES
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>El desarrollo de estas asignaturas nos ha permitido adquirir unos conocimientos idóneos a la hora de analizar la situación del contexto nacional de ambos países demográficamente, económicamente...etc. Además, nos han ayudado a relacionarnos con el estado del sector agroalimentario tanto en España como a nivel internacional, que es con lo que vamos a intentar trabajar..</p>

CAPÍTULO 3 y 4	ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL ENTORNO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> • ECONOMÍA DE LA EMPRESA I • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA • MARKETING DE EMPRESAS DE SERVICIOS
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Estas asignaturas nos ayudan a entender el entorno del mercado que estudiamos, como por ejemplo mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Con ello podemos llegar a analizar todo lo relacionado con el mercado en el que trabajamos, desde la competencia y proveedores hasta los aspectos que pueden afectarnos y nuestras mejores alternativas o ventajas con respecto a nuestro sector.</p>

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

CAPÍTULO 5	PLAN DE MARKETING
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECCIÓN COMERCIAL • ECONOMÍA DE LA EMPRESA I • MARKETING DE EMPRESAS DE SERVICIO • GOES
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Con ellas podemos analizar el marketing-mix de la empresa para lograr nuestros objetivos mediante las mejores tácticas. Nos ayudan a llegar al público objetivo de la mejor manera posible, segmentando el mercado y buscando las mejores opciones a la hora de precios, promoción de los productos o incluso la distribución de ellos. Además nos permitirán estudiar algunas exitosas técnicas de venta.</p>

CAPÍTULO 6	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE LOS RECURSOS HUMANOS
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> • DERECHO DE LA EMPRESA • LEGISLACIÓN LABORAL • DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE LA EMPRESA • SISTEMAS INTEGRADOS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN Y ECONOMIA DE LA EMPRESA
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Gracias a estas asignaturas podemos establecer una estructura organizativa que defina los puestos de trabajo así como la política y objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo. Además, nos permitir crear los pasos para la constitución de la sociedad y la elección de la mejor forma jurídica teniendo en cuenta muchos factores. Digamos que una vez terminado este paso sabremos prácticamente todas las características que definen la organización así como los valores que seguirán durante su existencia.</p>

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

CAPÍTULO 7	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none">• CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA• ECONOMIA DE LA EMPRESA II• DIRECCIÓN FINANCIERA• CONTABILIDAD FINANCIERA
BREVE JUSTIFICACIÓN	Por último nos apoyaremos en estas asignaturas para desarrollar una previsión de costes y analizar la rentabilidad y liquidez de la empresa así como una previsión del balance y la cuenta de resultados. Además, nos ayudarán a analizar los tres posibles escenarios (optimista, probable, pesimista) para comprobar la sensibilidad de la organización ante posibles cambios futuros.

2. INTRODUCCIÓN SECTOR AGROALIMENTARIO

Contextos Nacionales

Para analizar los contextos nacionales de ambos países debemos de tratar los temas relacionados con el proyecto que se dan actualmente en dichos países, es decir, la situación actual de España y Polonia para deducir si lo que intentamos implantar puede llegar a tener futuro o si realmente existen muchas barreras o amenazas y se tratará de un proyecto difícil y arriesgado.

¿Qué es lo que nos interesa saber de estos dos países en relación a nuestro proyecto?:

- Situación económica.
- Evolución y tipo de exportaciones e importaciones entre ambos.
- Beneficios posibles.
- Geografía del país.
- Situación política actual.
- Restricciones comerciales.
- Detalles específicos que nos ayuden a entender las posibilidades de nuestro proyecto.
- Etc.

La actual España se encuentra ante una situación económica y política muy difícil. El partido que ganó las elecciones en 1996 se encontró ante una situación económica en la que España no podía hacer frente a ninguno de los cuatro requisitos de Maastricht que necesitaban cumplirse para poder adoptar el Euro.

Ante dicha situación, el presidente del Gobierno español en ese momento se vio incapacitado para afrontar las medidas necesarias para bajar el déficit de un

8% al 4,4% demandado por el tratado. Aun así llegó a un 5,8% pero, con qué medidas?

La nueva reforma que suponía una mayor facilidad para poder despedir a trabajadores así como para contratarlos no tuvo éxito. A la hora de despedir nadie obtuvo ningún problema, la cuestión es que las empresas no podían contratar a nadie debido a la cantidad de recortes que se llevaron a cabo. Esta es una de las causas por la que la sociedad actual se encuentra engañada y frustrada con el Gobierno Español. La subida de impuestos y los recortes del gasto público causaron una situación más incómoda todavía, privatizándose todo lo posible.

¿Qué otras consecuencias ha tenido la actual crisis global en España?

- Los bancos se han convertido en agencias inmobiliarias con una cartera inmobiliaria que supera los 323.000 millones de euros.
- La morosidad de la administración pública ha llegado al record histórico, afectando sobre todo a medianas y pequeñas empresas.
- Medianas y pequeñas empresas ven reducido notablemente su beneficio y se ven obligadas a reducir en más de la mitad sus plantillas.
- Multitud de empresas se encuentran en concurso de acreedores.
- Gente cualificada busca una salida en el extranjero.
- España tiene un gran exceso de capacidad bancaria.

Como podemos ver es muy difícil encontrar un trabajo adecuado y crecer profesionalmente en la actualidad. De aquí podemos extraer un factor positivo hacia nuestro proyecto: ser emprendedores. La mejor idea de negocio actualmente es la tuya misma, siempre y cuando tenga viabilidad. Y...que mejor que sacar tajada de los países que se encuentran en una situación más cómoda económicamente?

Como sabemos, Polonia se convirtió en país Europeo en el 2004, aunque sin adoptar el Euro. La firmeza y constancia polaca han permitido el progreso

económico de este país durante los últimos años, y la banca internacional está apostando fuerte por este.

En la situación actual no resulta fácil encontrar mercados exteriores con las características adecuadas para realizar inversiones o proyectos comerciales. Los datos económicos que siguen saliendo a la luz no permiten de momento dar por finalizada la crisis económica que empezó hace unos años, por lo que hay que ser prudentes y no tomar demasiados riesgos.

Existen diferentes países de la Unión Europea que presentan situaciones favorables con respecto a la crisis, pero Polonia es el que más llama la atención. Su sector privado se ha expandido durante los últimos años provocando un crecimiento económico bastante notable, alrededor de un 3,5%. A su mismo tiempo, el déficit público ha bajado de un 7% a un 3%, lo cual significa que estaría cumpliendo los requisitos del tratado de Maastricht. Al reducirse el sector público se reduce a su vez el gasto público, lo cual ayuda a aumentar la productividad.

Por otra parte, Polonia se está planteando la reconstrucción de sus infraestructuras. Esto es posible gracias a, en primer medida, la aportación de fondos europeos al ser nuevo país de la Unión Europea. Además, las inversiones extranjeras en Polonia provocaran que se reciban más ayudas por parte del Gobierno con el objetivo de obtener conocimiento y tecnología exterior con el objetivo de beneficiar al sector empresarial del país.

El sector bancario polaco presenta un balance sólido y se encuentra muy bien organizado. Gracias al gran número de entidades bancarias internacionales con las que cuentan se está consiguiendo mucho prestigio en el sector. Además, provoca un aumento en la competencia de estas. Todo esto influye para que los gastos financieros tanto de las empresas como de las familias se vean reducidos y resulte más cómodo establecer sedes de negocio en tierras polacas, lo cual es otro gran factor positivo de nuestro proyecto.

Otros de los aspectos positivos que nos animan a invertir en el mercado Polaco son la gran variedad de mercado interno que poseen y la gran competitividad.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Existe gente muy cualificada y de gran rendimiento que trabajan a unos costes de mano de obra bajos, lo que permite importar productos de calidad a bajo coste. Aunque sin duda uno de los aspectos más importantes es la situación geográfica de Polonia, situándose en el centro de Europa y facilitando así los procesos logísticos y actuando como puente comercial entre países del este como Rusia o Ucrania. Aun así, después de los últimos acontecimientos entre Polonia y Ucrania no ayudan a asegurar una política económica segura y estable, lo cual es un factor negativo para nuestro proyecto.

Por último, por lo que respecta a las importaciones y exportaciones entre España y Polonia, podríamos decir que siempre han sido positivas gracias a la gran demanda interior polaca de productos españoles y los bajos costes de mano de obra en Polonia, como ya hemos comentado anteriormente. Quizás algún año los resultados son negativos pero debido al contexto económico internaciones, inflaciones...etc. A continuación podemos ver una tabla que nos muestra la evolución de las exportaciones e importaciones entre ambos países.

BALANZA COMERCIAL ESPAÑA - POLONIA (miles de €)

	2008	2009	2010	2011	2012	% 11/12
Exportaciones	2.716.378	2.427.055	2.803.196	3.478.594	3.394.140	-2,43%
Importaciones	2.672.828	2.449.805	3.068.811	3.119.038	2.661.759	-14,7%
Saldo balanza comercial	43.550	-22.749	-265.615	359.556	437.327	21,6%
Tasa de cobertura (%)	101,63	99,07	91,34	111,53	127,51	14,3%

Tabla 1. Exportaciones e importaciones España-Polonia. Fuente: Moneda única, revista económica de negocio internacional.

Como podemos ver, las importaciones desde Polonia a España son normalmente menores. De aquí podemos deducir una parte de nuestra estrategia...concentrarnos más en los productos que se pueden exportar a Polonia desde España.

Aproximación al sector agroalimentario

ESPAÑA

La industria agroalimentaria española ocupa actualmente en ventas el quinto puesto en Europa. La media de las ventas netas de productos de la industria alimentaria durante los últimos años asciende a 78.164 millones de euros, y supone alrededor del 6,5% del PIB de España. Esto representa alrededor del 17% del total de la producción industrial del país y emplea a alrededor del 14% de la mano de obra. Existen alrededor de 38.000 plantas de transformación de alimentos en España, incluyendo 558 plantas de procesamiento de frutas y hortalizas. En el sector agrícola, España es particularmente prolífica en cuanto a la producción de vino, aceite de oliva, frutas y hortalizas. España ha desarrollado una gran industria de productos de invernadero en el sudeste del país, lo que convierte a esta zona en un gran proveedor de productos frescos a los principales mercados europeos.

El sector de la alimentación y bebidas ha visto cómo han aumentado las importaciones en los últimos años y lo ha hecho a unos niveles superiores a como han aumentado las exportaciones en el mismo período. A pesar de que se han reducido las exportaciones e importaciones de productos alimenticios y bebidas en los últimos años, la proporción de la reducción es menor a las de otros sectores de la balanza comercial española.

En el *ANEXO1* podemos encontrar gráficos que muestran lo descrito anteriormente y ayudan a entender mejor la situación, con la respectiva fuente de información para cada uno de ellos.

POLONIA

En los últimos años se puede observar una gran evolución productiva en la industria alimentaria polaca. A partir de 2005 la situación en el sector mejoró considerablemente y, hasta la crisis actual, el ritmo de crecimiento de la producción superó el 5-6% anual. Los factores que determinan este crecimiento son tanto la exportación como la demanda interna. En la industria alimentaria actúan más de 33.000 empresas. La importancia social, económica y ambiental de su agricultura es enorme. En los últimos años el sector generó una media de 14% del PIB y las exportaciones del sector contabilizan el 20% del total de la producción. El 8% de las empresas del sector vendieron el 77% del total de la producción. Además, las zonas rurales constituyen el 93,2% de la superficie total del país. Su estructura empresarial destaca por el gran número de microempresas que existen, sin embargo, carecen de importancia en cuanto al empleo y las ventas. El desarrollo más rápido lo experimentaron las empresas de mediana dimensión.

Polonia experimentó un crecimiento rápido de las exportaciones de los alimentos polacos, gracias a los 400 millones de consumidores europeos, y de esta forma consolidó la posición de los productores polacos en la UE. La brecha entre los precios en el mercado polaco y en el resto de la Unión Europea sigue siendo visible; así como devaluación actual de la moneda polaca, permitiendo a los exportadores polacos aprovechar las ventajas competitivas. La participación de la UE-25 en exportaciones e importaciones polacas de los productos agroalimentarios aumentó cerca de un 10% en las exportaciones y un 2% de las importaciones en los últimos años. Los productos del sector contabilizan alrededor del 13% de las exportaciones del país. La inversión extranjera ha caído ligeramente en los últimos años.

Se pueden destacar como principales países proveedores de Polonia de productos alimenticios y bebidas Alemania y también en menor medida Holanda y España (en el ámbito de la Unión Europea). La producción de alimentos y bebidas ha crecido en los últimos años. El consumo también ha

crecido en los últimos años aunque se aprecian diferencias considerables de renta dedicada y de consumo en alimentación y bebidas según población urbana y rural.

En el siguiente gráfico podemos ver la evolución de Polonia respecto a las importaciones y exportaciones del sector agroalimentario, proveniente de una fuente polaca que gracias a nuestros compañeros hemos podido encontrar:

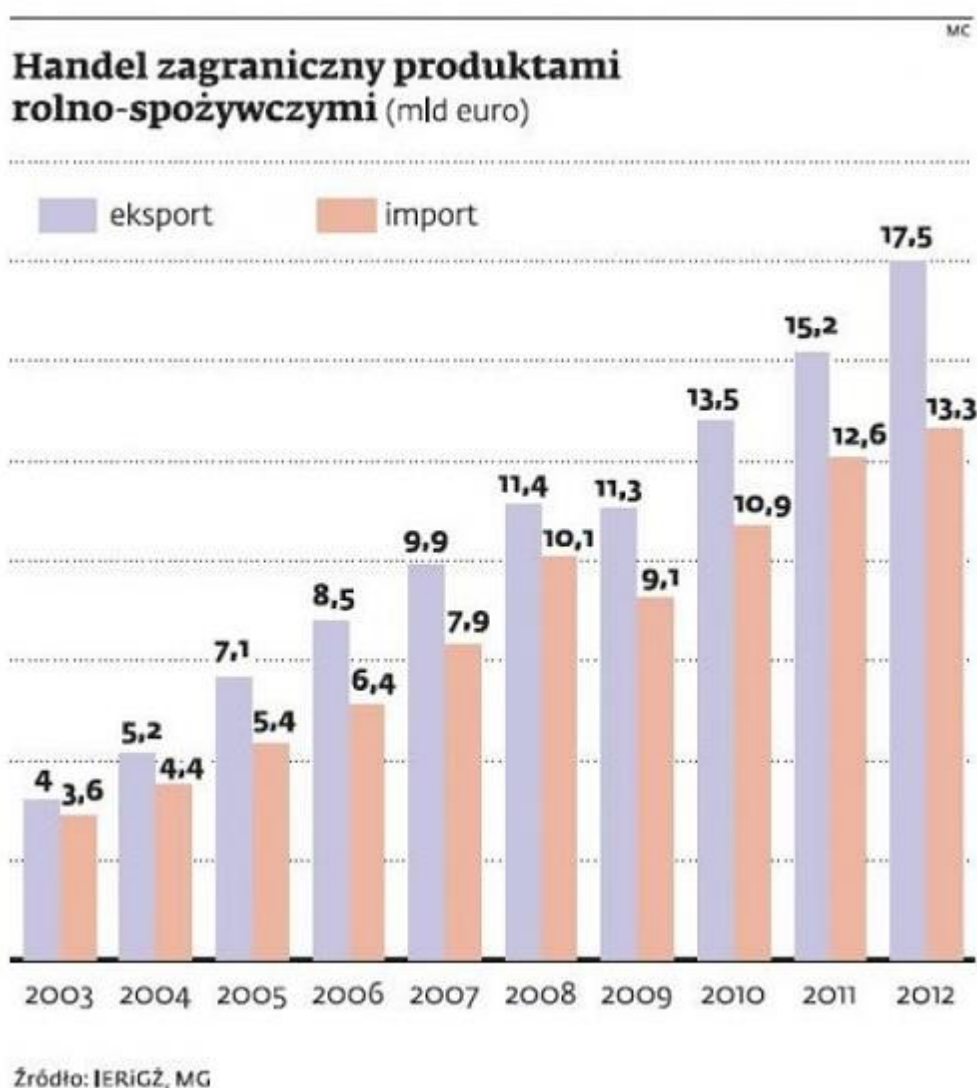


Tabla 2. Exportaciones e importaciones sector agrario Polonia. Fuente: Fundación Universidad Alfonso X El Sabio.

Barreras arancelarias

No existen barreras arancelarias entre ambos países. Polonia entro a formar parte de la Comunidad Europea en 2004 y a partir de ese momento los intercambios comerciales son intracomunitarios.

Con lo que respecta a las medidas no arancelarias existen simplemente algunas restricciones para los productos alimentarios debido a la implementación de la política agrícola común (PAC). Las compensaciones otorgadas a las importaciones y exportaciones de algunos productos agrícolas para favorecer el desarrollo de la agricultura en la UE, provoca que existan ciertos sistemas de control y regulación para los productos que entran dentro de Polonia. Algunos de esos productos están sometidos a tasas de importación. Hasta finales del 2010, a todos los productos importados se les aplicaba un IVA del 0%, 3%, 7% y 22%, dependiendo del producto sobre el precio CIF más el arancel de aduanas. El gobierno polaco ha incrementado el IVA y las tasas actuales son 0%, 5%, 8%, 23%.

Existen otros impuestos especiales sobre carburantes, bebidas alcohólicas y tabaco, dependiendo de la cantidad y volumen de alcohol respectivamente.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis del mercado

ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

ESPAÑA

Durante el año 2012 la población española disminuyó hasta en 114.000 personas, llegando a la cifra de 46.704.314 habitantes a principios del 2013. Esto significó el primer descenso de la población en España desde que existen los datos anuales proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística.

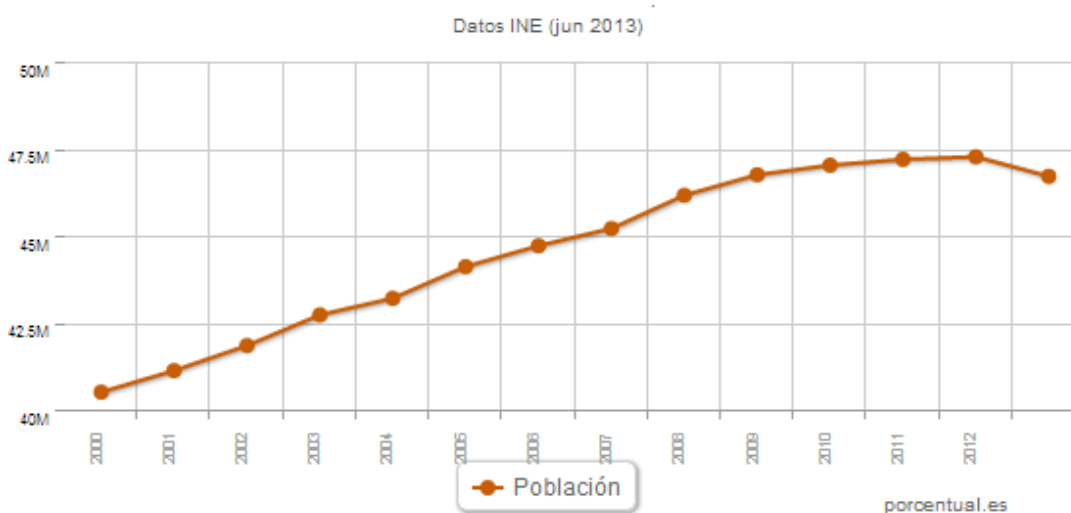


Tabla 3. Evolución Población en España. Fuente: Antena 3 noticias.

Dicho descenso se vió provocado por la caída del número de residente extranjeros en España, que descendió hasta en un 2,3% durante el último año. La actual crisis global que nos envuelve y que ejerce con más fuerza en nuestro país está produciendo que extranjeros que previamente venían a nuestras tierras en búsqueda de nuevas oportunidades se vean obligados a volver a sus tierras de origen.

Durante el 2012 se produjo un saldo migratorio negativo de 162.390, hablando tanto de extranjeros residentes en España como de españoles nativos. El número de nacimientos fue positivo pero no alcanzaba una cifra para compensar la migración. Como vemos, durante los últimos años la gente busca nuevas oportunidades lejos de España para poder salir adelante. Un dato que refuerza nuestra teoría es que la mayoría de habitantes que dejaron España para emprender una nueva aventura o labrarse un futuro se encontraba en el rango de edades de entre 15 y 39 años.

Respecto a las principales nacionalidades de las que provienen los inmigrantes extranjeros en la primera posición se encuentran los rumanos con más de 28.000 llegadas durante 2012. Les siguen los marroquíes con más de 23.000 llegadas, seguidos por los británicos, con más de 16.000 llegadas.

En el ANEXO 2 podemos encontrar varias gráficas y tablas que demuestran los datos que hemos proporcionado.

POLONIA

Por lo que respecta a Polonia, a finales del 2013 acabó con una cifra de 38.533.000 de habitantes. La balanza es negativa en comparación con el 2012, aunque simplemente por 299 personas.

Como podemos ver en los gráficos (www.datosmacro.com), la población femenina es superior a la masculina, habiendo 19.883.965 mujeres y 18.649.334 hombres.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Polonia - Población				
Fecha	Población	Población M.	Población F.	Densidad de población
2013	38.533.000			123
2012	38.533.299	18.649.334	19.883.965	123
2011	38.538.447	18.654.577	19.883.870	123
2010	38.529.866	18.653.125	19.876.741	123
2009	38.167.329	18.428.742	19.738.587	122
2008	38.135.876	18.414.926	19.720.950	122
2007	38.115.641	18.411.501	19.704.140	122
2006	38.125.479	18.426.775	19.698.704	122
2005	38.157.055	18.453.855	19.703.200	122
2004	38.173.835	18.470.253	19.703.582	122
2003	38.190.608	18.486.430	19.704.178	122

Tabla 4. Población en Polonia. Fuente: Ficha País Polonia.

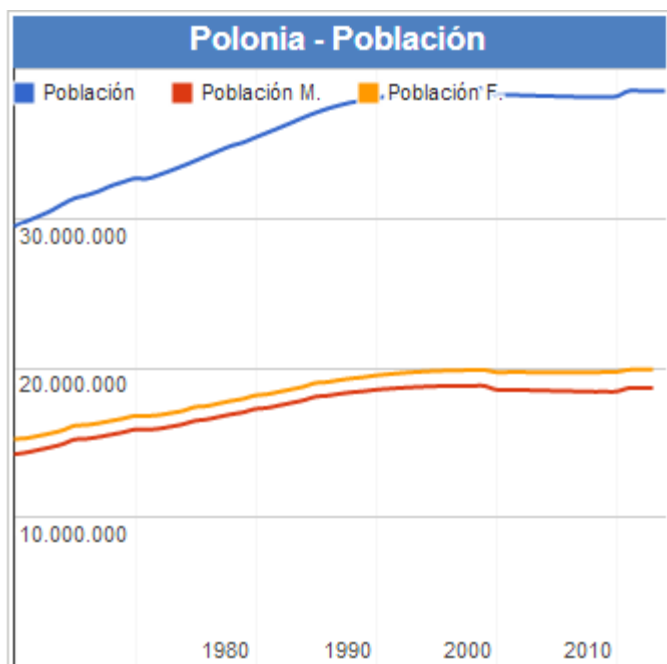


Tabla 5. Población en Polonia. Fuente: Ficha País Polonia.

Aun habiendo un mayor número de mujeres que de hombres, la tasa de nacimiento es alrededor de 1,1 hijo por pareja. Hay que destacar que el 50% de mujeres entre los 15-49 años toman pastillas anticonceptivas.

La situación actual polaca no incita al habitante emigrar al extranjero. Muchos de ellos lo hacen con el fin de mejorar y abrirse nuevos horizontes, pero la

economía polaca no se encuentra tan perjudicada como la española y mucha gente encuentra oportunidades o prefiere permanecer en su país nativo.

ANÁLISIS COMPETENCIA PRINCIPAL

Analizaremos cuales son los competidores principales y más cercanos a nuestra línea de negocio. Por el momento, nos basaremos en el estudio de aquellas empresas que promocionan de alguna manera a los proveedores de los productos en que centraremos nuestra idea de negocio, para su posterior exportación/importación. Nuestra organización cree que unos de los principales productos que pueden tener éxito en respectivos países pueden ser el jamón serrano, aceite de oliva y vino con respecto a España. Patatas, fresas y cerveza tyskie con respecto a Polonia. Por lo tanto, analizaremos cuáles son las empresas que nos pueden causar mayor competencia en el sector:

- Fundación de Jamón Serrano: Esta Fundación se creó en el año 2000 y lo que intenta es promover dicho producto en el extranjero. En la actual primavera actuó en Polonia. Agrupa a más de 120 industrias productoras de jamón en 13 diferentes comunidades autónomas y, aunque simplemente promueva el producto y no se encargue de su distribución, es uno de los competidores más importantes que tenemos que destacar.
- Confecarne: Junto con la Fundación de jamón serrano es una de las empresas que se encarga actualmente a promocionar jamón serrano, aceite de oliva y vino de la Denominación de Origen Protegida, exactamente Ribera del Duero, en el extranjero, incluyendo Polonia, donde han conseguido un gran éxito. Intentan contactar con los clientes, importadores...etc.
- En este punto enumeramos a unas de las principales empresas distribuidoras e importadoras de vino localizadas en Polonia: V&S

Luksusowa Zielona Góra S.A, Carey Agri International Poland Sp. Z o.o.,
North Coast S.A., Bartex-Bartol Sp.j, Diageo Polska Sp. Z o.o.

- Agrotterra S.A: Gran distribuidor de patatas de origen polaco.
- Frutas del Odiel: Productor, importador y exportador de frutas, especialmente de fresas, situada en Huelva.
- Fort de San Miquel: Distribuidor e importador que trabaja principalmente con frutas, pero también con hortalizas y vinos. Se encuentra situada en Borriana, Castellón.
- GModelo Europa SAU y Alhambra Distribuidora Meridional S.L: Son unas de las más importantes empresas distribuidoras/importadoras del subsector de la cerveza, con una cifra de negocio que ronda los 25.000.000 millones de euros en ambas.

ANÁLISIS PROVEEDORES

Ahora nos encargaremos de analizar quienes son los principales proveedores para los productos que nos gustaría empezar a promover en Polonia y seguiremos con los proveedores de productos polacos a importar a España.

Como es lógico, la mayoría de proveedores se pueden situar en la capital o ciudades importantes, donde pueden establecer el almacén para la obtención de mayores beneficios. Al haber más competencia los precios deben de ser más competitivos lo cual nos puede interesar a la hora de calcular nuestros beneficios finales. A su vez, Andalucía es una de las comunidades con más tierras labradas y que más exporta respecto a productos alimentarios, lo cual significa que también se merece una especial atención.

Vamos a enumerar a algunos de los posibles proveedores con más éxito y que nos pueda salir más rentable respecto a calidad-precio:

- **Delicious proveedor Gourmet:** Se trata de una empresa situada en Sevilla y de gran recorrido profesional que trabaja con productos Gourmet. En ella podemos encontrar cualquiera de los tres productos principales con los que queremos empezar nuestra aventura. Esta compañía comercializa con productos de buena calidad, todo depende de los clientes con los que tratemos en tierras polacas, de si prestan más atención a la calidad que al precio...etc.
- **Embutidos García Lizana:** Es una empresa situada en Granada y que trabaja principalmente con la elaboración de todo tipo de jamones. También trabajan con jamones ibéricos que podrían ser un salto de nivel en un futuro de la empresa.
- **BigBuy:** Empresa situada en Valencia dedicada a la comercialización de jamón serrano de buena calidad. Se trata de una empresa grande a la cual le podría interesar también invertir en la promoción exterior.

- Aceites de Jaén: Como su nombre indica, la empresa se encuentra localizada en Jaén. Es una de las empresas con las que ya hemos contactado para un primer acercamiento y prueba de precios (como veremos más adelante). Comercializan un aceite de oliva de muy buena calidad a precios económicos.
- Aceites Toledo: Otro proveedor de aceites de Oliva de gran fama en Toledo que nos podría interesar para nuestro negocio.
- Productos NavaRioja: En esta empresa podríamos suministrarnos de aceite de oliva y vino tinto. Tienen una gran fama en La Rioja y normalmente trabajan con cantidades grandes.
- Bodega San Pedro Apóstol S Coop: Empresa ubicada en el corazón de La Rioja Alta y que se dedica a la producción de grandes vinos de denominación de origen Rioja.
- Bodegas Solana de Ramírez Ruiz: Dedicada al cultivo de la vid, elaboración y crianza de sus propios vinos.

A continuación enumeraremos a los proveedores polacos que nos podrían proporcionar en las mejores condiciones los productos que nos gustaría promocionar en España, que creemos que pueden llegar a tener éxito:

- Achim: Se trata de una empresa polaca productora de patatas de buena calidad y a un bajo precio dependiendo de la cantidad del mismo.
- Ages SP.J.: Producen todo tipo de frutas frescas, por lo que podríamos aprovechar para adquirir tanto patatas como fresas, todo dependiendo del precio que ofrezcan. Respecto a la calidad de los productos, después de haber comprobado los otros proveedores pueden asegurar que el producto es el de mejor calidad. Algunas empresas como la descrita, cuentan con servicios de transporte a su vez, lo cual habría que analizar para ver si nos conviene o no dependiendo del precio.

- Latka: Empresa productora de fresas de muchos tipos. Hemos establecido algún contacto directo con esta para saber un poco más acerca de sus precios y su forma de trabajar, las mejores épocas para las cosechas de fresas...etc.
- Goldfruit Marek Pariaszewski: Trabajan en la zona de campo más grande de Europa produciendo todo tipo de frutas. Podemos encontrar patatas pero sobre todo fresas de gran calidad. Además, también tienen su propio servicio logística a nivel internaciones.
- Tyskie S.p. o o.: Para trabajar con la cerveza Tyskie lo mejor es contactar directamente con la fábrica productora, que es la que nos ofrecerá los mejores precios posibles. Una vez el negocio consiga sus frutos, podemos intentar trabajar con otro tipo de cerveza.

Análisis del Macroentorno (PEST)

En este apartado vamos a describir alguno de los factores del entorno general que rodea la empresa y que puede afectarnos de manera directa o indirecta, de manera que la empresa tenga de forma esquematizada dicha información para poder hacer frente a dichos cambios o situaciones. Se trata de los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos. Realizaremos un breve resumen de ambos países:

FACTORES POLÍTICO LEGALES

ESPAÑA

España es democrática, es decir, los que gobiernan en ella son elegidos en nombre de todos los españoles.

Las normas que posee el pueblo para su convivencia están recogidas en la Constitución Española, la cual fue firmada en diciembre de 1978. En ella podemos encontrar todos los derechos y deberes de los españoles así como el sistema de gobierno. La nación española se caracteriza por ser una monarquía parlamentaria.

El rey del estado es Juan Carlos I, que se somete a las decisiones del parlamento.

Existe una división de poderes en España:

- Poder legislativo: Recae en las Cortes o Parlamento cuyos miembros son elegidos por sufragio universal cada cuatro años.
- Poder ejecutivo: El gobierno regional lo ejerce aplicando las leyes aprobadas en el Parlamento, lo componen: el Presidente y los consejeros, los cuales son responsables de una materia cada uno. Según las comunidades el Gobierno autonómico recibe el nombre de Generalitat, Junta...etc.
- Poder judicial: La máxima instancia de la organización judicial en el ámbito territorial es el Tribunal Superior de Justicia de cada Comunidad.

Actualmente, el jefe de gobierno es Mariano Rajoy (perteneciente al PP), siendo los partidos de la oposición los siguientes:

- PSOE (Partido Socialista Obrero Español)
- PP (Partido Popular)

- IU (Izquierda Unida)
- CiU (Convergencia i Unió)
- PNV (Partido Nacionalista Vasco)

POLONIA

Según la Constitución de 1997, Polonia es una república parlamentaria.

El Presidente de la república, que es el Jefe de Estado, es elegido por 5 años por sufragio universal directo. Éste nombra un Primer Ministro, el cuál es el jefe de Gobierno, que elige a los miembros del gobierno.

El elemento principal del sistema político polaco es el Consejo de Ministros, que se encarga del poder ejecutivo, al frente del cual está el presidente del Consejo de. El presidente de la República de Polonia se elige por su parte en elecciones universales convocadas cada cinco años. El tercer poder en Polonia es el poder judicial, que es independiente.

Actualmente, la política polaca está dirigida por el gobierno de Kazimierz Marcinkiewicz.

FACTORES ECONÓMICOS

ESPAÑA

La adhesión de España a la Unión Europea obligó a que esta abriera su economía al comercio y la inversión, modernizando su base industrial, mejorando la infraestructura y realizando los cambios oportunos para ajustarse a las nuevas directrices que imponía la UE. Todas estas medidas produjeron que la economía española creciera en las dos décadas siguientes

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

En 2002 se introdujo el euro, lo que redujo de manera considerable las tasas de interés, lo cual produjo un gran crecimiento del sector de la construcción, que impulsó a su vez el crecimiento de la economía. Este crecimiento terminó en 2007 debido a la crisis financiera internacional. La construcción disminuyó considerablemente junto con la economía del país.

Según los pronósticos, la crisis en España se prolongará durante más años que en el resto de Europa, reduciéndose a un ritmo del 1% mientras que en el resto de Europa alrededor del 0,1%.

A continuación podemos ver la tasa de crecimiento del PIB hasta el 2010:

Tasa de crecimiento PIB en España (2007-2010)

	2007	2008	2009 [†]	2010 [†]
Tasa de crecimiento PIB	3,7 (2,9) [‡]	1,2 (0,9)	-3,2 (-4,0)	-1,0 (-0,1)

[†] Datos en previsión

[‡] En paréntesis se encuentra la tasa de crecimiento del PIB correspondiente a los 27 países de la Unión Europea.

Fuente: Eurostat

Tabla 6. PIB en España. Fuente: El punto de encuentro de la cadena agroalimentaria.

Los bancos españoles se vieron afectados por la crisis financiera mucho menos que el resto de bancos de Europa, sin embargo los bancos y las cajas de ahorro poseían una gran cantidad de préstamos pendientes de pago provenientes del sector de la construcción. Debido a esto, el Gobierno tomó una serie de medidas en 2008 para apoyar al sector financiero mediante 11 millones de euros. La mayor parte de ese dinero se destinó a las obras públicas con el objetivo de crear puestos de trabajo y promover la actividad económica, lo cual provocó un elevado déficit presupuestario. En la actualidad se están tomando otro tipo de medidas que no hacen más que empeorar la situación.

La tasa media de desempleo en Europa se encuentra cerca del 9%. Esto significa la mitad de lo que podemos ver en España, 17% y aumentando hasta el 26% en 2013. Esto significa que existe una gran diferencia a la hora de

manejar y administrar los mercados, produciendo que una gran cantidad de empleados tengan que salir fuera. A continuación podemos ver la evolución del desempleo en España durante los últimos años mediante una gráfica:

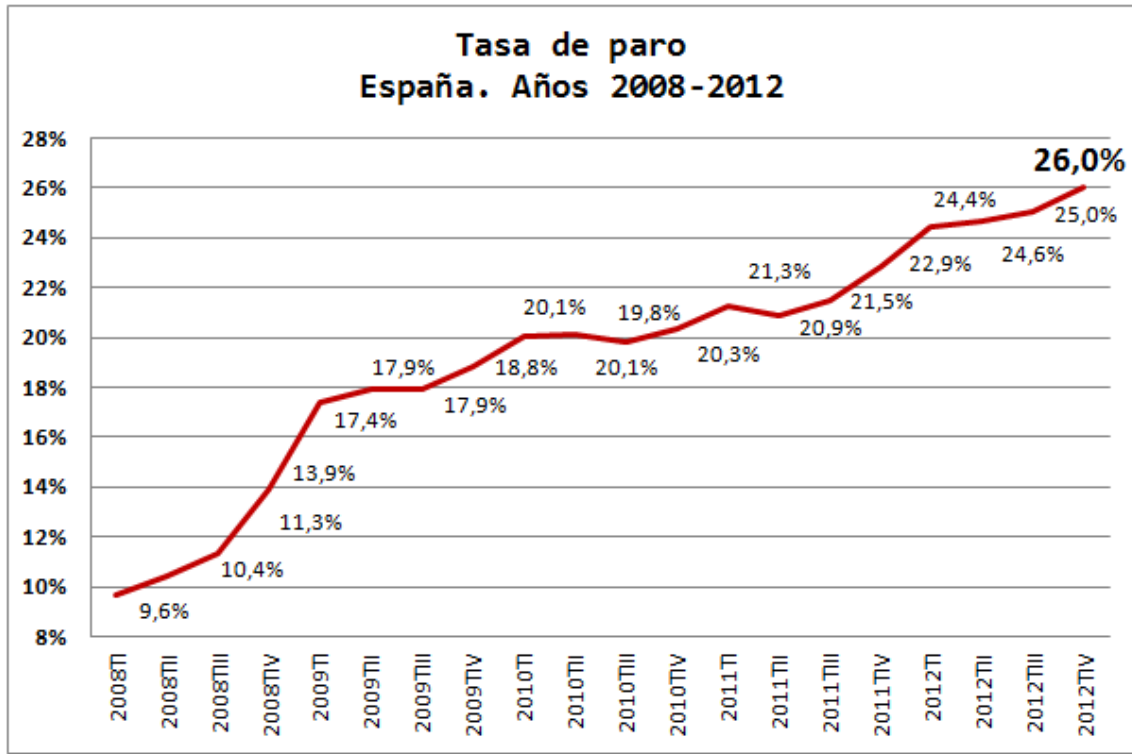


Tabla 7. Paro en España. Fuente: El punto de encuentro de la cadena agroalimentaria.

La situación de creciente desempleo y de incertidumbre económica ha hecho que las familias españolas reduzcan de manera significativa el consumo y una buena parte de las rentas obtenidas sean destinadas al ahorro. En 2009, la tasa de ahorro llegó a un porcentaje inédito pero con el paso de los años ha vuelto a disminuir, llegando a resultados más bajos. A continuación podemos ver un gráfico que lo demuestra:



Tabla 8. Tasa de ahorro en España. Fuente: El punto de encuentro de la cadena agroalimentaria.

POLONIA

La economía polaca es actualmente una de las más dinámicas en Europa y se caracteriza por ser un mercado de gran importancia en la zona euro.

Polonia también se vio afectada por la crisis financiera pero en menor medida que otros países europeos. En 2009, fue el único país de la U.E. que no entró en recesión, en 2010, su crecimiento fue del 3,8%, sólo superada por Eslovaquia y Suecia. El crecimiento económico en Polonia en el año 2011 alcanzó la cifra del 4,3%. El PIB superó el nivel de 370,5 mil millones de euros.

Este crecimiento económico que caracteriza a Polonia se basa sobre todo en la inversión de las administraciones públicas y las ayudas comunitarias que ha experimentado desde su adhesión en la Unión Europea (2004), que tienen como objetivo adecuar al país al mismo nivel de desarrollo que las economías avanzadas.

Los sectores del comercio, el transporte y las comunicaciones han permitido en los últimos años un crecimiento en la economía del país, y han adquirido un mayor peso en el PIB polaco. Por otro lado, Polonia continúa siendo un país atractivo para la producción de manufacturas industriales debido a sus salarios inferiores a la media comunitaria, a la gran formación de sus trabajadores y al gran número de ventajas fiscales para la producción en Zonas Económicas Especiales.

Este dinamismo en el crecimiento de la economía polaca está relacionado y sostenido principalmente con una política fiscal y monetaria equilibrada, la

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

fuerte demanda interna y su aportación al PIB, lo que desentiende a la economía polaca de la crisis y mantiene sus expectativas de crecimiento económico. Además de la asignación de los fondos europeos o de la Eurocopa 2012 ha permitido el desarrollo del sector de la construcción y servicios, lo cual ha ayudado al desarrollo económico del país.

Los precios de bienes de consumo (IPC) en Polonia en el año 2011 subieron hasta un 4,3% comparando con el año 2010. En enero de 2012 los precios de bienes de consumo (IPC) eran más altos que el año anterior. En enero de ese año, el índice del IPC se situaba en torno a un 0,7% en comparación con el mes anterior y en torno a un 4,1% en comparación con el mismo mes del año pasado. La subida de los precios era muy significativa en sectores como la alimentación o bebidas no alcohólicas y del transporte (un 1,1%). El descenso de los precios se registró en el sector de confección (un 3,6%) y en el sector inmobiliario (un 1,6%).

Por lo que respecta a la tasa de desempleo, esta cifra se ha mantenido entre el 12%-13% en los últimos años.

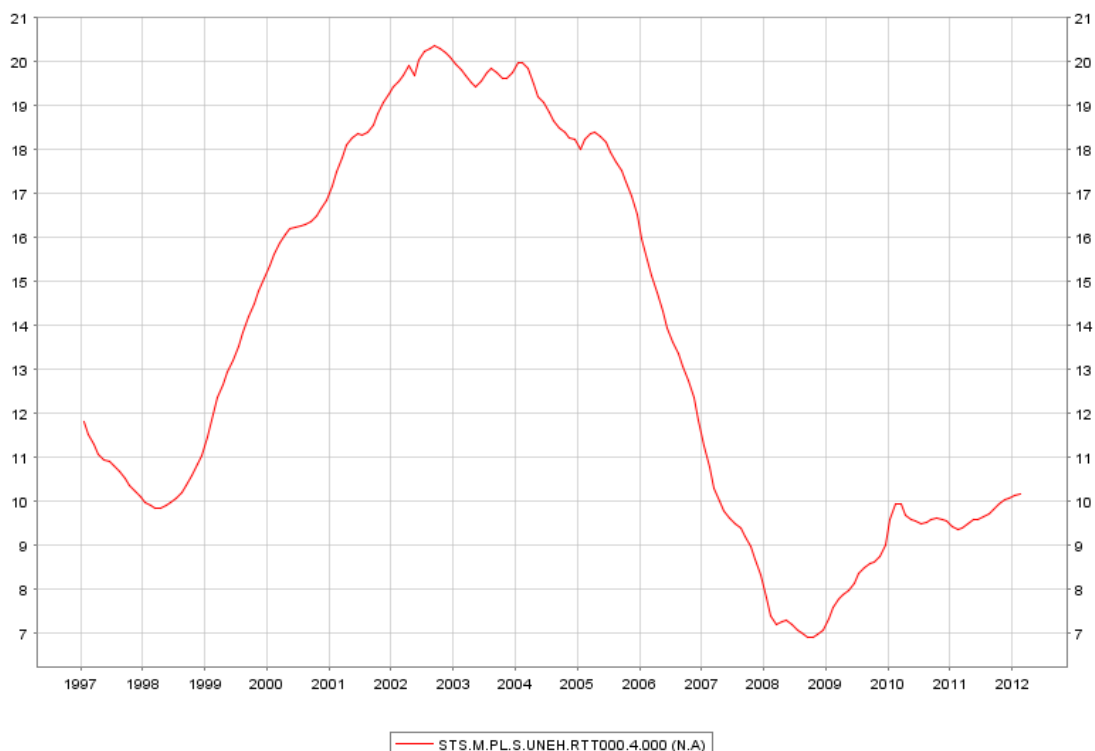


Tabla 9. Tasa de desempleo en Polonia. Fuente: Ficha País Polonia.

FACTORES SOCIO-CULTURALES

ESPAÑA

España ha podido comprobar en los últimos años como ha crecido su población debido a los movimientos migratorios. Según las previsiones de Naciones Unidas, alrededor de 2030 España tendrá una población cercana a los 50 millones, lo que hará que la densidad de población pase de los 85 habitantes por km² a cerca de los 100. España, como podemos observar en la figura que tenemos a continuación, se sitúa como uno de los países con mayor densidad de población, junto a Francia, Italia, Alemania y Reino Unido.

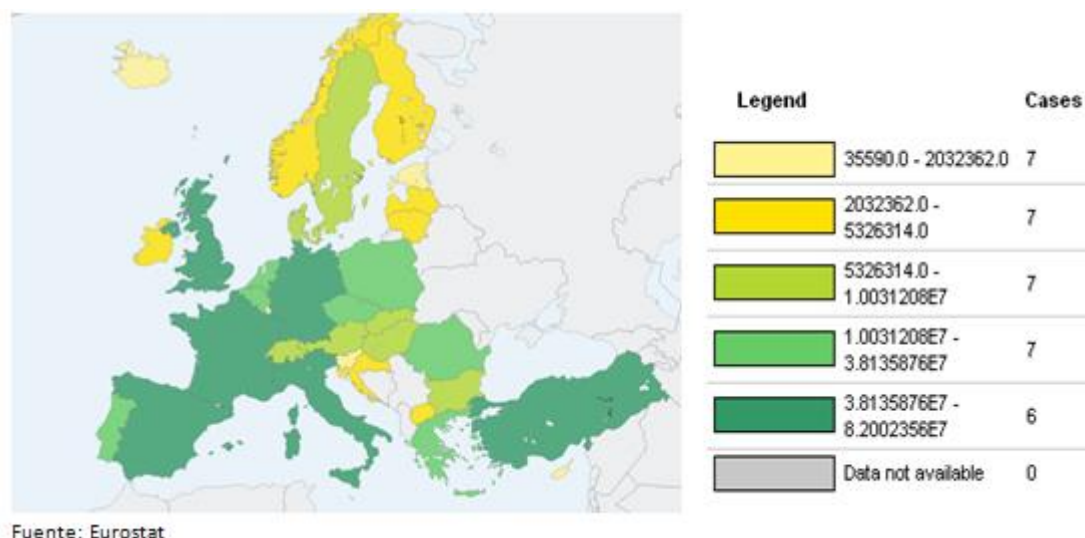


Tabla 10. Densidad de población. Fuente: El punto de encuentro de la cadena agroalimentaria.

Algunas de las tendencias que nos pueden interesar a la hora de realizar el trabajo pueden ser las siguientes:

- Por un lado, la población española, tiende hacia un envejecimiento progresivo; así, si en 2005 la media de edad se sitúa en los 38,7

años, mientras que en 2030 se situará en 47,6 años. Un dato interesante es que esta tendencia la comparte con los países de su entorno económico y social. El envejecimiento de la población está unido entre otras cosas al aumento en el bienestar de la población, mejora de los servicios sanitarios y cuidado y atención de los ancianos.

- Por otro lado, la población urbana española experimentará una tendencia creciente en los próximos años pasando del 76,7% en 2005 al 81,9% cerca del 2030.

POLONIA

Actualmente, Polonia es el séptimo país más poblado de Europa, con alrededor de 40 millones de habitantes. La cosa cambia en los años siguientes, donde la población polaca disminuirá hasta casi 5 millones en los próximos 25 años, lo que provocará también la reducción de la tasa de población.

La edad media de la población, al igual que la española, aumentará durante los próximos años.

En consecuencia del avance económico y social del país tras la crisis de los 80 y su adhesión a la UE hará que el índice de población que reside en núcleos urbanos aumentará considerablemente, seguido de una gran importancia del sector terciario.

En el anexo podemos encontrar los datos demográficos de ambos países esquematizados.

FACTORES TECNOLÓGICOS

En la actualidad, gracias a un informe publicado el 11 de abril por la universidad de Vigo podemos hablar de algunas de las nuevas tecnologías de procesado y conservación que han aparecido en el sector alimentario y que nos pueden afectar en un futuro a la hora de elegir un producto para su exportación/importación. A continuación detallamos algunas de ellas:

- **Spray dryer:** Es una técnica de secado mediante la cual, un líquido se pulveriza en una corriente de gas caliente, obteniéndose un sólido de forma instantánea.
- **Coextrusionados:** Mediante cabezales intercambiables se pueden crear productos de fantasía o con forma de pescados y mariscos reconstruidos.
De este modo, se puede crear sucedáneos que permiten con un interesante valor añadido el aprovechamiento integral de las materias primas.
- **Envases:** Se está produciendo un desarrollo de envases activos con propiedades antioxidantes y buenas propiedades de resistencia térmica y mecánica que evitan la degradación de los compuestos grasos de los alimentos procesados.
- **Tecnología de congelación:** Se trata de usar ondas electromagnéticas combinadas con frío mecánico. Su funcionamiento está basado en la generación de una vibración de baja frecuencia en las moléculas de agua que componen el alimento. El tamaño de los cristales de hielo es menor que el obtenido con tecnologías de congelación tradicionales, lo que permite limitar las roturas celulares de los alimentos y a su vez minimizar el impacto de la congelación en la calidad de los productos.

Análisis del Microentorno (PORTER)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter consiste nos ayuda a mejorar la planificación estratégica de una empresa teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades que nos rodean. El líder de la empresa debe de tener en cuenta cada uno de estos factores para lograr los objetivos empresariales.

Según porter, estas 5 fuerzas determinaran las consecuencias de la rentabilidad de la compañía a largo plazo en un determinado mercado o en alguna parte segmentada de este.

Dicho esto, se entienden como las 5 fuerzas de Porter las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado en el que trabaja la empresa no es sencillo, dependiendo del nivel de dificultad que poseen las barreras de entrada al sector. Nuevos competidores pueden llegar con nuevas ideas que puedan dismantelar nuestros planes, así como con nueva tecnología que mejore a la actual o capacidades y recursos que nos impidan luchar contra ellos. Por ello, la empresa debe de idear un plan estratégico que nos permita hacer frente a estas amenazas. Nuestra empresa tratara de trabajar principalmente en el sector agroalimentario. Este punto lo podemos competir ya que nosotros intentaremos especializarnos en unos productos específicos que nos aseguren gracias a las estadísticas una rentabilidad. Otra cosa es especificar más en el segmento del mercado que queremos tratar, lo cual se puede combatir con la búsqueda de los mejores proveedores.

En el ámbito de la tecnología, deberíamos elaborar un informe detallado con todas las innovaciones tecnológicas actualizadas para

que, en el caso de que alguien saque provecho de ellas, actuar con la mayor rapidez posible.

○ Competitividad entre competidores:

Para la empresa siempre será más difícil conseguir beneficios en un mercado o en uno de sus segmentos donde el número de competidores sea elevado, estén muy bien posicionados y los costes fijos sean elevados. En este tipo de mercados existe una guerra continua por la supervivencia, cambiando constantemente de precios, introduciendo nuevos productos e incluso promocionándose de una forma continua y a un precio muy elevado para conseguir sus objetivos.

Nuestra empresa puede carecer de ese problema ya que existen pocas organizaciones que realicen exactamente el mismo tipo de servicios que nosotros, promocionando y exportando productos a la vez, consiguiendo un contacto entre proveedor y comprador.

○ Poder de negociación de los proveedores:

El mercado no será exitoso si el grupo de proveedores está muy bien posicionado y organizado o posee de un potencial de recursos consiguiendo poder proponer su propio precio o tamaño de la compra.

El problema puede volverse más agresivo si los productos que ofrecen son esenciales para nosotros y el funcionamiento de nuestra organización o los venden a precios elevados

Pensamos que nuestra empresa no sufrirá en ese aspecto ya que existe diversos proveedores con diferentes precios, dependiendo de la relación calidad-precio.

○ Poder de negociación de los compradores:

Cuanto mayor sea el número de compradores y del poder de negociación que tengan. Cuanto menor sea el número de compradores, mayor será su poder de negociación. Al no haber tanta demanda los compradores pueden beneficiarse exigiendo algunas condiciones y precios. Con esto se puede conseguir captar un mayor número de clientes y crear un vínculo de lealtad, ya sea haciendo publicidad u ofreciendo nuevos servicios y garantías.

El poder de negociación de los compradores puede depender de otros muchos factores como pueden ser la cantidad de productos que haya, el tamaño de compra, la especialización del producto...

Lo ideal es que en el mercado exista un poder de negociación mayor para el comprador que para el proveedor.

○ Amenaza de entrada de productos sustitutos:

Nuestro mercado no será potencial si existe la posibilidad de productos sustitutos que permitan a otras empresas potenciar la rentabilidad. El problema incrementa si los productos sustitutos tienen mejoras tecnológicas o se proporcionan a precios más bajos que nos hagan replantear nuestra estrategia.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

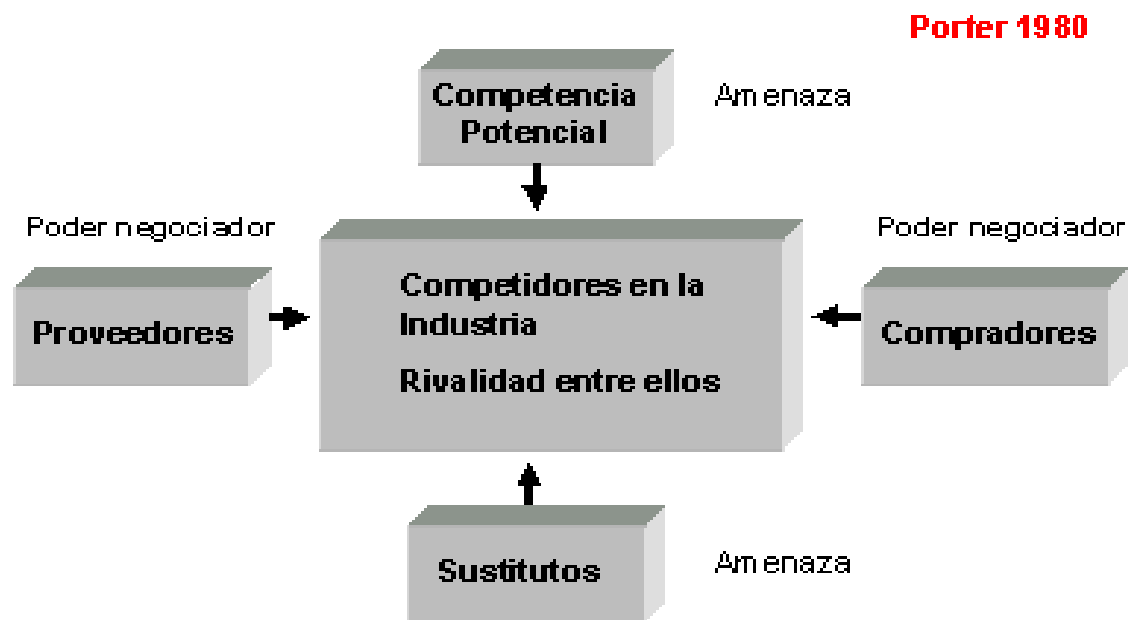


Tabla 11. Las cinco Fuerzas de Porter. Elaboración Propia.

ANÁLISIS DAFO

Gracias al análisis DAFO que vamos a elaborar a continuación podemos estudiar la situación de la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo, enumerando las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que tiene la empresa.

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS**

DEBILIDADES	AMENAZAS
En algunos casos, ambos países optan por abastecerse de otros países más cercanos, debido a la lejanía entre España y Polonia, por lo que se deben de tratar productos que causen impresión y que sean económicos.	La falta de soluciones al estado de crisis económica.
En España, Las autoridades están en contra de la liberalización de horarios de apertura y en algunos casos de la concesión de licencias de apertura de nuevos hipermercados.	Tras largos años de expansión económica, ambos países se encuentran en un periodo de decrecimiento del consumo y del PIB.
En Polonia, El sector de la distribución está condicionado por la legislación gubernamental estricta en relación a las horas y días de apertura.	En España hay un crecimiento continuo del precio de los productos, lo cual puede afectar considerablemente.
La competitividad de las empresas latinoamericanas en relación a las empresas de ambos países con productos similares está aumentando considerablemente.	Aumentan los gastos de marketing debido a la actual situación.
	Cambios y endurecimiento de las normativas del sector por parte de la Unión Europea (encasado, etiquetado, trazabilidad, etc).
	Incremento de inversiones productivas locales para productos que antes eran importados.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Polonia es uno de los principales mercados de Europa central debido al	En algunos casos, ambos países no

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

número de consumidores, 40 millones.	producen lo suficiente como para abastecerse a sí mismo, por lo que tienen que recurrir a importaciones.
En España, los alimentos étnicos y orgánicos están empezando a ser muy bien recibidos y aceptados.	En Polonia, las innovaciones en el campo de la alimentación siguen la tendencia de buscar productos que trabajen en sus propiedades saludables y funcionales. Esto lleva a grandes márgenes de futuro crecimiento para estos tipos de productos.
España es una de las mayores productoras de vino de toda Europa.	La demanda de comida envasada sigue aumentando de manera considerable.
España es una gran productora de aceite de oliva, frutas y vegetales.	La situación económica facilita la tendencia de compra en los distribuidores de precio reducido.
En Polonia se está produciendo el regreso de emigrantes/turistas de tierras españolas que importan preferencias alimentarias latinas.	Limitada competencia a la hora de promocionar productos en ferias gastronómicas.
En ambos países existe una tendencia al mantenimiento de las tiendas de conveniencia para determinados productos: pescaderías, carnicerías, fruterías...	

Tabla 12. Análisis DAFO. Elaboración Propia.

4. PLAN DE MARKETING

¿Qué importamos y exportamos?

Polonia ofrece una gran variedad de productos muy apetecibles para los importadores españoles, debido a la gran calidad y sus precios asequibles. Algunos de los sectores cuyos productos pueden tener éxito de exportación hacia España según el programa del Ministerio de Economía polaco denominado Marca de Economía Polaca son: muebles, joyas, barcos a motor y a vela, productos farmacéuticos y de biotecnología, aparatos médicos y de medición, ventanas y puertas de madera, productos de construcción, cosméticos, maquinaria de minas, textiles, accesorios de moda y productos de alimentación. Polonia es uno de los mayores productores a nivel mundial de frutas y hortalizas. Por todo esto, la empresa ha decidido dedicarse en un principio a la promoción y posterior importación desde Polonia a España de productos agroalimentarios y del subsector de la bebida, exactamente patatas, fresas y la cerveza tyskie. La estrategia consiste en generalizar en la medida de lo posible los productos para tener más opciones de éxito al principio. Con respecto a la fresa, intentaremos centrarnos en dos o tres tipos de fresa, de los más exitosos de Polonia. Todo dependerá del éxito que tengan una vez las promocionemos. En principio basaremos nuestro estudio de éxito sobre los tipos “Enebor” (fresa de gran tamaño, color rojo impactante y gran sabor) y “Dukat” (grande, sabor agradable e intenso y resistente a la escasez de agua y las heladas). Una vez se confirme que el negocio tiene éxito intentaremos introducir nuevos productos, o cambiarlos por los existentes en caso de fracaso. Por ello, los actuales productos sustituibles serán la remolacha azucarera, los cereales y la mermelada de frambuesa.

Con respecto a **España**, Polonia ha sido un mercado difícil de tratar en el sector agroalimentario. Esto es debido a, entre otras cosas, la situación actual de crisis que atraviesa el país, con rentas bajas y gran porcentaje de desempleo. Esto provoca la difícil importación de productos agroalimentarios en aquellos sectores en los que haya alternativa local. Otra de las causas es la

gran diferencia de precios entre el producto local y el extranjero. Por último, destacar que Polonia es un gran productor de productos agroalimenticios pero con la excepción de los típicos productos mediterráneos, como son el aceite de oliva, las aceitunas, los vinos y los dulces. Por ello, nuestra empresa se tratará las exportaciones de España a Polonia de aceite de oliva, vino y jamón serrano, dejando por el momento como productos sustituibles o de nueva entrada al mercado a las naranjas, olivas y las hortalizas en general.

Hay que destacar y dejar claro que se trata de una empresa de puertas abiertas. Poseemos unas creencias sobre los productos que pueden ser exitosos en mercados extranjeros pero a su vez estamos abiertos a intentar promocionar todo tipo de producto que se nos exija.

Público objetivo y segmentación del mercado

Dentro del sector agroalimentario podemos destacar tres segmentos para diferenciar que tipo de producto estamos hablando y a quienes van dirigidos:

- Superior: En este segmento destaca la calidad del producto sobre todo lo demás, haciendo uso de ingredientes de primera calidad, en muchas ocasiones exóticos y exclusivos. Por lo que respecta a los precios en este segmento, no es un factor importante para su comercialización.
- Medio: Para proceder a la venta de este producto se pone gran atención a la presentación del mismo, haciéndolo un producto llamativo al público. La logística, el etiquetado y el envasado adquieren gran importancia en este grupo. Se trata de productos de gran calidad que mejoren el bienestar, pero con un precio más asequible que los productos de nivel superior.

- Inferior: Dentro de este segmento se tiene en cuanto el precio sobre todo lo demás. El objetivo es encontrar el precio más bajo posible, quedando en un plano secundario aspectos como la logística o el envasado.

Se podría decir que en los últimos años existe en España una disminución en los gastos alimentarios con respecto al total de los gastos del hogar. Esta tendencia se puede demostrar con el actual desarrollo de las cadenas de distribución “discount”, como pueden ser Lidl o Aldi, de las marcas blandas y productos de primer precio en los supermercados e hipermercados.

Actualmente, el 80% de los consumidores tienen como primer criterio de compra el precio, pasando los criterios cualitativos como la calidad, origen o modo de elaboración a un segundo plano. Tan solo 1 de cada 3 consumidores tiene en cuenta estos criterios.

Por lo tanto, con respecto a las importaciones que realizara nuestra empresa desde Polonia a España, tendremos a las patatas como producto del tercer segmento, basándonos en la política de precios bajos, y las fresas cerveza tyskie se encontrarán en el segmento medio, con precios asequibles y gran presentación y impacto al público.

El perfil del consumidor polaco es perfecto como destinatario de productos agroalimentarios. La familia polaca media hace uso de una cuarta parte de su renta bruta para el consumo de alimentos y bebidas (excluido el alcohol). Las carnes y embutidos pasan a ser el 30% de su dieta diaria. Hay que destacar el gran crecimiento sostenido de las conservas de frutas y verduras.

Polonia tiene 40 millones de habitantes, dentro de los cuales cabe destacar el perfil del consumidor urbano, con un mayor poder adquisitivo y en busca de productos de gran calidad, por lo que busca productos de alta gama entre los cuales podemos destacar el aceite de oliva o embutidos de calidad.

Por todo esto, situamos los productos que nuestra empresa quiere comercializar en el segmento superior, dentro de los productos de alta calidad, sin tener muy en cuenta el precio.

Comercialización del producto

La idea consiste en contactar con las principales empresas importadoras de ambos países y los mejores proveedores/productores de estos productos. Una vez detectados, ofreceremos el negocio a respectivos clientes para que decidan si les interesa o no. A los proveedores les ofreceremos promocionar su producto en ferias agroalimentarias del otro país, ofreciendo precios a los posibles clientes. También contactaremos directamente con los principales importadores de ambos países para ofrecerles el negocio.

La distribución española está caracterizada por una gran concentración, cada vez mayor. Los 10 principales distribuidores tienen cerca del 63% de cuota sobre la superficie minorista. En el ANEXO 3 podemos demostrarlo mediante una tabla de la fuente *Alimarket*.

Nuestros clientes, a los que intentaremos convencer de nuestros servicios, serán las principales empresas de distribución minorista en España, como pueden ser Carrefour o Mercadona entre otros.

Respecto a Polonia, la estructura moderna de distribución consiste en los hipermercados. Estos se encuentran situados en los alrededores de las ciudades o en grandes centros comerciales. Además, ofrecen todo tipo de productos.

El cliente polaco de los hipermercados posee mayor precio adquisitivo. Son familias con profesión y más interesados en ahorrar tiempo que en buscar bajos productos. Algunas de las grandes cadenas de hipermercados situadas en Polonia son Tesco, Carrefour...etc. En el ANEXO 4 podemos encontrar el resto de empresas distribuidoras importantes. Por ello focalizaremos nuestros intentos de negocio en dichos hipermercados.

Como haremos llegar los productos desde los proveedores a los clientes?

Podríamos poseer nuestra propia flota de camiones, pero en líneas generales es preferible la subcontratación de la parte logística, a menos que sea un

producto muy especial, o que tengamos que servir los pedidos de forma urgente/personalizada. En el caso de poseer flota propia los costes se dispararían. Hay que contar amortizaciones, obsolescencia, mantenimiento, nóminas/seguridad social de conductores...

Con la subcontratación de la parte logística tendremos menos gastos fijos, y no caeremos en un sobre/subdimensionamiento de nuestra flota.

Lo que buscamos es gestionar un contrato anual/bianual para obtener mejores precios, en lugar de contratar cada envío por separado. Estableceremos en el contrato unos mínimos de calidad para asegurar la imagen de la empresa, ya que si nos fallan, la pérdida de imagen es para nosotros.

Dicho esto, tras hablar con varias empresas de transporte, hemos obtenido diferentes ofertas de precios que se cumplirán siempre y cuando cumplamos nuestras condiciones de contrato. La que nos ha resultado más interesante posee las siguientes características:

- La empresa estará a nuestra disposición durante todo el año con parte de su flota de camiones (tráileres), siempre y cuando le informemos antes de empezar el curso del número que tendrá que poseer a nuestra disposición y con qué disponibilidad de días, ya que no se pueden permitir dejar parado a ninguno de ellos.
- Ofrecen gran calidad y responsabilidad.
- Si el viaje consiste simplemente en la Ida, por lo que se deberían de buscar ellos mismos la solución para el viaje de vuelta, el precio por km es de 1,418 euros. Teniendo en cuenta que de Valencia a Polonia hay 2650 km, el viaje tendría un precio con IVA de 4684,04 euros.
- Si el viaje es de Ida y Vuelta, que es lo que nos interesa a nosotros para obtener el mayor número de beneficios posibles, el precio del km estaría

a 1,201 euros. El viaje nos saldría a 3967,27 euros. A parte de que sale más barato, aprovechamos dicha cantidad para 2 viajes productos.

- Si dicho camión realiza Ida y Vuelta la mercancía debe de estar preparada cuando el camión llegue a su destino.
- Si queremos que el camión espere porque la mercancía no está preparada, la paralización del camión por día cuesta 330 euros.
- La forma de pago es a 30 días. Si pagamos al contado nos podemos ahorrar de 100 a 200 euros, pero esto no se lo puede permitir la empresa al principio, todo dependerá de cómo vaya el negocio más adelante.

¿Cuánto y a qué precio?

Empezaremos analizando las exportaciones desde España a Polonia. Como ya se ha dicho, los productos comercializados en un principio serán vino de denominación de origen, aceite de oliva y jamón serrano. La empresa logística que se contrata trabajará con camiones de gran dimensión, "tráileres". Dicho camión posee la capacidad de transportar 24 toneladas, por lo que se podrá transportar 24.000 kg de dicho producto contando el recipiente respectivo. Respecto al vino, empezaremos comercializando uno de los vinos más famosos de España: El vino Rioja. Dicha marca posee diferentes niveles de calidad, por lo que se tiene que elegir pensando en nuestra capacidad económica y el éxito del producto. Optaremos por la comercialización de un vino de nivel medio. Dicho vino tiene un precio de venta alrededor de 1,65 euros, teniendo que añadirle el IVA correspondiente. Cada botella de vino pesa alrededor de 1 kilo, contando el recipiente, por lo que se podrán transportar en cada camión 24.000 botellas. La idea consiste en subministrar a los clientes polacos en principio con un camión de vino por semana. Según el nivel de éxito de la operación se cambiará a dos o tres camiones, dependiendo de los clientes que aparezcan.

Analizando el aceite de oliva, se empezaría con un camión por semana, pudiendo transportar en cada uno de ellos 24.000 botellas, ya que el peso es similar a la botella de vino. Esa cantidad de aceite de oliva tendría un precio aproximado de 3,45 por botella de litro, añadiéndole posteriormente el IVA correspondiente. Los precios del aceite de oliva son muy complejos, pudiendo variar según el envase en el que se transporta. Los envases en botellas de cristal tienen otro precio, al igual que los envases de mayor dimensión. Todo dependerá de cuando se ofrezca el producto a los clientes. En principio, la mayoría de ventas debería de ser en envases de un litro a grandes hipermercados como Tesco, pero quizás, a la hora de vender al aceite a restaurantes o tiendas de hostelería interesa más hacer la venta en envases de 5 litros. El precio es una aproximación a la realidad, ya que actualmente la última recolecta no fue tan elevada y los precios están en plena fluctuación, digamos que al alza. Hasta noviembre, después de la nueva recolecta, no sabremos los nuevos precios. Dicha información se posee gracias a la empresa de **ACEITES DE JAEN S.A.** la cual no ha tenido problema alguno para proporcionarnos todo el tipo de información necesario. En el *ANEXO 5* podemos encontrar información adicional para las distintas formas de transporte.

Finalmente, se empezará transportando tan solo un camión de jamones por cada dos semanas. Gracias a diferentes contactos con personas que trabajan en el sector (especialmente **Manolo Chamizo**, charcutero que nos ha proporcionado la información), se sabe que el precio de un jamón de calidad media puede estar alrededor de 28 euros. Es un precio medio, ya que se ha calculado en función de 4 euros/kg, con una media de 7 kg por jamón. Todo esto siempre y cuando se realice la adquisición de una buena cantidad de jamones. A este precio se le añade el IVA correspondiente. Una vez hecho el cálculo, salen a 3428 jamones aproximadamente por camión.

Todos estos productos españoles se transportaran durante todo el año, debido a que no poseen ninguna tendencia estacional, lo cual es un punto a nuestro favor.

Con lo que concierne a los productos polacos, si llegamos a un buen negocio con algún cliente español respecto a la patata, nos encargaremos de proporcionar un camión por día al cliente, ya que la patata es un producto de primera necesidad, barato y de gran consumo. Después de contactar con diversas compañías polacas productoras de patatas, como por ejemplo **ACHIM**, sabemos que la adquisición de una tonelada de patatas cuesta alrededor de 600 zł, que corresponde a 146,34 euros, más el IVA que le corresponde. Ninguna empresa nos ha dicho que exista algún tipo de descuento si se adquiere mayor cantidad. Para ello la empresa posee gente especializada en la búsqueda de los mejores proveedores. Un dato importante ha sido la variación del precio de la patata en los últimos años. El último dato que poseemos es del 2012, donde podemos ver que el precio disminuyó notablemente, lo cual es una oportunidad para nosotros.

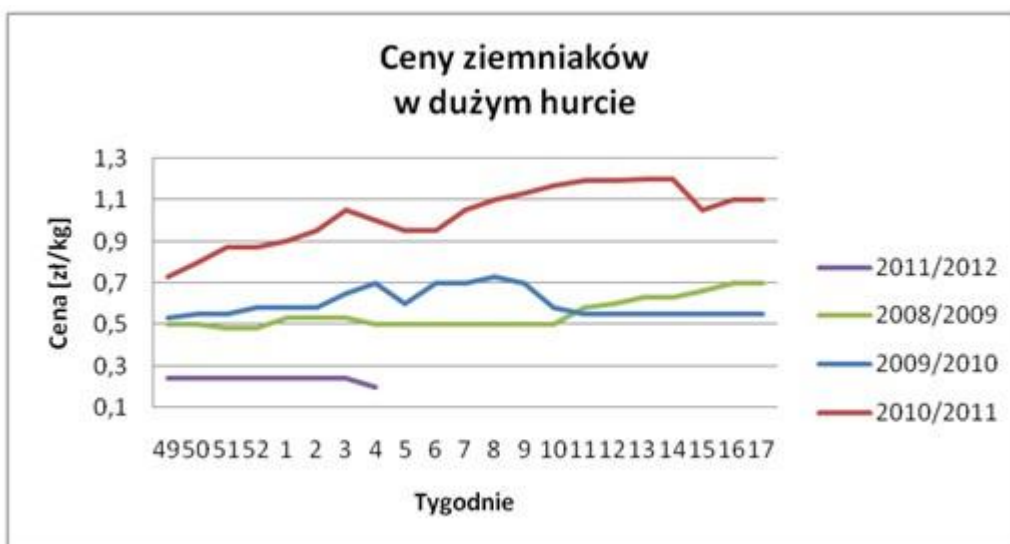


Tabla 13. Variación precio patata. Fuente: El exportador y embajada de Polonia en Madrid.

En el ámbito de las fresas, hemos contactado con algunas empresas polacas como **LATKA** y hemos obtenido los precios futuros. Dependiendo de la cantidad de fresas adquiridas el precio puede variar en el rango de 6.9zł – 8zł por kilogramo. La estacionalidad de las fresas es de un máximo de 3 meses, en verano. Según el tipo de fresa adquirido podemos hablar de un mes de ventas, dos o tres. Los trabajadores de la empresa encontrarán la mejor combinación posible para trabajar durante los 3 meses. Debido a la cantidad de fresas que obtendremos, el precio será alrededor de 7zł, lo cual es 1,71 euros. A ese precio, como al resto de productos, hay que sumarle el IVA correspondiente. Hemos llegado a la conclusión de que importaremos 1 camión cada dos días de verano, aunque en principio siempre hablamos de estimaciones.

Por último, con respecto a la comercialización de la cerveza Tyskie, hemos contactado con la empresa de Polonia para obtener unos precios aproximados. En nuestro caso, con la adquisición de grandes cantidades del producto, el precio de una botella de medio litro ronda 1,66 zł, que son 40 céntimos de euro. La idea es promocionar el producto, y una vez veamos el nivel de éxito decidiremos la cantidad a importar. En un principio suponemos que puede ser alrededor de 1 camión por semana hasta que el producto coja fama. El precio del que estamos hablando incluye el IVA respectivo del 23%. Estamos hablando de la importación de botellas de cerveza de medio litro, pero una vez promocionemos el producto pueden salir clientes que requieran su adquisición en botellas/barriles más grandes, como por ejemplo para bares o discotecas, dependiendo de su éxito, y lo cual nos puede salir más económico.

Estos precios analizados son los que deberemos afrontar para la adquisición de esos productos si contactamos los clientes necesarios que nos los compren. La venta a dichos clientes deberá de ser de un 12% superior a los gastos realizados, que es lo que viene ganando aproximadamente la gente del sector. Al ser empresa de nueva creación, para tener más éxito y atraer la atención se debería de reducir un poco ese margen de beneficio, reduciéndolo por ejemplo hasta el 10%.

Promoción empresarial y de los productos

Actualmente hay que buscar las mejores técnicas y pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos de la forma menos costosa posible. En esta situación actual de crisis es muy difícil llevar adelante un negocio, por ello este debe de ser una idea emprendedora, con alternativas, adecuada a la situación actual del país y a sus posibilidades. El primer paso es reducir la inversión lo máximo posible para correr el menor riesgo posible en caso de un indeseado fracaso debido a situaciones incontrolables. Por ello, al igual que en todo el proyecto, debemos pensar el camino más exitoso y económico a su vez para llegar al éxito.

Lo lógico es pensar que para promocionar un negocio es necesario invertir una gran cantidad de dinero. Esto puede ser cierto para algunos casos, pero también es cierto que existen diversas formas de promocionar algunos negocio sin usar grandes cantidades de dinero. En nuestro caso intentaremos darnos a conocer con 6 técnicas diferentes:

- Mediante una **página web**: Hoy en día, en esta sociedad tan desarrollada, la elaboración de la página web es algo imprescindible. Una página web llamativa, sencilla, moderna, donde se expliquen todos nuestros servicios, nuestras misiones y valores, todas las ventajas de hacer negocios con nosotros, nuestros éxitos y futuros proyectos de expansión así como toda la información necesaria para conocer todas nuestras características y contactar con nosotros.
- **Cupones de descuento**: La palabra DESCUENTO es muy llamativa para todo tipo de clientes interesados en ese tipo de negocio. Una de nuestras promociones como negocio emprendedor será un descuento del 5% en nuestros servicios siempre y cuando el cliente imprima dicho cupón en nuestra página web oficial. Los cupones de descuento pueden ir variando según el estado del negocio en cada periodo de tiempo.

- **Tarjetas de presentación:** Es una técnica promocional típica, sencilla y económica. Se elaborará el folleto de presentación de forma sencilla y llamativa explicando brevemente a que nos dedicamos y cuáles son las ventajas de trabajar con nosotros. Acudiremos a los principales clientes y proveedores de ambos países para entregarlas en persona, lo cual tiene mayor poder de convicción que si llegar por correo o por cuenta ajena.
- **Alianzas con otros negocios:** En nuestro caso consiste en llegar al acuerdo con otros negocios que se dediquen a algo parecido pero con diferentes productos o ámbito de actuación. Por ejemplo, una empresa que se encargue de las importaciones de madera de Polonia a España podría mencionarnos a sus clientes, y a la inversa. O, al menos, dar tarjetas de presentación respectivamente para que la gente sepa de ambas empresas.
- **Facebook:** Realizar promoción mediante Facebook es algo que está cogiendo mucha fuerza en los últimos años. Es un proceso sencillo, barato y efectivo.
- **Ferias y acontecimientos:** A parte de promocionar nuestro negocio, ofreceremos a la empresa productora la posible participación en ferias agroalimentarias internacionales de ambos países para que el público pueda comprobar de antemano la calidad del producto. De esta forma, pueden aparecer nuevos clientes, incluso directamente de restaurantes de alto nivel, como por ejemplo en el caso de la comercialización de jamón serrano o vino.

Técnica de ventas

Cuando queremos vender, lo principal es buscar la solución a la necesidad del cliente y a sus motivaciones. Tenemos que partir de la necesidad del cliente (como por ejemplo alguien que necesite comprar patatas a buen precio), conocer sus motivos de compra (como por ejemplo querer exportar un producto al extranjero) y responder a esa necesidad con una solución a través de los motivos de compra.

Una de las cualidades más importantes de un vendedor consiste en saber escuchar e intentar comprender. A continuación vamos a enumerar las fases de la venta para poder entender de una forma más simple las principales técnicas y conseguir de ese modo una venta exitosa.

- Preparación de la venta: Consiste en la preparación inicial y continua de la venta descubriendo información sobre la empresa, posición del sector en el que trabaja, la política que sigue, filosofía, productos con los que suele trabajar, mercado en el que opera, objetivos, competencia...etc. Además, hay que preparar de forma inmediata la ficha del cliente al que se va a visitar para saber si es nuevo o habitual, los objetivos de nuestra visita, temas que trataremos, los productos que se van a intentar destacar y las tácticas que se seguirán para intentar lograr la venta, las posibles tarifas a ofrecer así como tarjetas de visita, etc...
- Toma de contacto: Se intentará saludar de una forma relajada, sin nervios ni crispación, presentándose a sí mismo y a la empresa e iniciando una entrevista en la que se intentarán evitar banalidades sobre el tiempo, circulación...etc. Desde el principio es importante la actitud, gestos y vocabularios del vendedor, la voz, presentación personal, ser puntual y, sobretudo, nunca olvidarse del nombre del cliente. Estas son algunas de las principales características para llevar a cabo una venta perfecta.

- Descubrimiento: Se trata de descubrir la necesidad y los motivos de compra distintos del cliente que definirán como satisface sus necesidades. Cada cliente precisa un descubrimiento propio, el cuál es la parte más importante de una venta por lo que su descubrimiento es la parte más importante de todo el proceso de técnica de ventas. Es preciso saber escuchar. A continuación podemos ver algunas de las recomendaciones para saber escuchar a nuestro cliente:
 - Interesarse por el cliente.
 - Concentrarse en detectar las necesidades y los motivos de compra.
 - Fijarse en la información no verbal.
 - Seguir dentro de la conversación aunque se piense que se ha entendido todo.
 - Hacer resúmenes mentales.
 - Lo que no se comprenda no temer para preguntar por una aclaración, ya que nos facilitará la venta.
 - Cuando hable el cliente mantenerse en silencio.
 - Dejar hablar al cliente.
 - Realizar preguntas abiertas.

- Síntesis del descubrimiento: Se trata de resumir todos los elementos útiles que se han conseguido hasta el momento para poder llegar a la necesidad del cliente de forma clara y poder resolverla.

- Propuesta y argumentación: El siguiente paso consiste en realizar un “argumentario” en el que expondremos al cliente los motivos de compra, motivos concretos, argumentos y hechos objetivos (pruebas). A continuación podemos ver porque es importante un argumentario:
 - Clarificar ideas.
 - Organizar razonamientos.
 - Nos obliga a conocer en profundidad.

- Nos ayuda a reflexionar.
 - Ordena los argumentos.
 - Supone precisión y concisión.
 - Nos da los instrumentos necesarios para la venta.
- **Objeciones:** La objeción es un motivo de compra no satisfecho. Se debe dejar hablar al cliente que nos dará las claves de la objeción y algunas pistas para resolverla. Algunas de las técnicas que sirven para tratar las objeciones son las siguientes:
 - Técnica de la pantalla: Consiste en dejar de lado dicho problema y convencer al cliente de que se resolverá más adelante.
 - Técnica del desmoronamiento: Hay que dar al cliente razones que le hagan rectificar su pensamiento sobre dicha objeción (por ejemplo, ¿demasiado caro comparado con que...?).
 - Técnica de la reformulación interrogativa: Consigue hacer dudar al cliente gracias a la entonación de dicha pregunta, haciéndole entender que la objeción no tiene mucho sentido.
 - Técnica de la compensación: Hablar de una forma más pronunciada sobre los puntos fuertes del producto para contrarrestarlos con los débiles.
 - Técnica del apoyo: Apoyarse en alguna fortaleza de forma constante para siempre tener algo por donde salir.
 - **Cierre:** Los estudios demuestran que el 96% de los clientes dicen que el vendedor no le ha pedido su compromiso. Por ello, tenemos que llevar al cliente a que decida la compra, ya que los clientes son reacios a tomar decisiones, dudan sobre su decisión y necesitan que le ayuden y quien a tomar dicha decisión.

Para ello, lo mejor que podemos hacer es realizar una propuesta directa al cliente, con alternativas sobre puntos secundarios y utilizando documentos que demuestren lo dicho.

- Despedida: Una vez el cliente ha realizado la compra empiezan a aparecerle las dudas. Para ello hay que tranquilizarlos y darles seguridad cubriéndoles todo tipo de dudas.

En el caso de una reclamación, no hay que negar la evidencia de nuestro fallo ni intentar echarle la culpa a otra persona o departamento. Hay que aceptar las responsabilidades e indicar al cliente el tipo de solución que se llevará a cabo así como la duración que supondrá.

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

Misión, objetivo, visión y valores

MISIÓN

La misión hablará del motivo por el cual existe la empresa. Además, debe dar una idea de las actividades a seguir para su obtención y mostrar unas características que le permitan permanecer a lo largo del tiempo.

Dicha misión deberá contestar a tres preguntas básicas:

1. ¿Qué necesidad o problema pretende resolver?
2. ¿A quién va dirigida dicha solución?
3. ¿Cómo se resolverá la necesidad que se pretende cubrir?

Por último, destacar que la misión deberá de cumplir los requisitos de ser amplia (que embarque una serie de productos, con posibilidades de expansión), motivadora (que inspire a su realización, pero sin llegar a límites inalcanzables) y congruente (representando los valores de la empresa así como de las personas que trabajan en ella).

Por ello, nuestra misión será: “Promocionar, importar y exportar productos agroalimentarios que causen sensación en los países susodichos, dando una oportunidad de negocio entre empresas de España y Polonia con los productos más necesitados, exitosos o económicos a su vez para que todos posean valor añadido, tanto las empresas como los consumidores. Nos comprometemos a ser una empresa innovadora y competitiva con planes futuros de expansión”

OBJETIVOS

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión, acercándose más a la realidad del proyecto. En ellos se deben indicar elementos como los recursos utilizados, actividades, responsables o tiempos.

Además, dichos objetivos deben de ser medibles, cuantificables, sencillos y claros, especificándose primero los generales y después los específicos de cada área funcional.

Establecemos como objetivos generales:

- Hacer nuestro negocio productivo, alcanzando los niveles de rentabilidad que se establezcan.
- Ser reconocidos gracias a nuestros clientes y consumidores, los cuáles consideramos que son lo más importante de nuestra empresa, y la clave del éxito.
- Desarrollar una atmosfera de trabajo adecuada, con alta motivación, interés en mejorar y un adecuado ambiente de autocontrol.

Algunos de los objetivos específicos de cada área funcional serían por ejemplo, entre otros:

- Control de calidad y correcto funcionamiento en el transporte de mercancías (departamento logístico).
- Promoción de productos mediante ferias gastronómicas en ambos países (departamento de marketing).
- Cobro y pago dentro del plazo establecido, así como el correcto movimiento de transacciones económicas (departamento financiero).

VISIÓN

El concepto de visión consiste en crear nuestros propios sueños futuros. Debemos acercar nuestras posibilidades a nuestras expectativas y deseos futuros. El objetivo es que los trabajadores se identifiquen y motiven con ella para realizar las estrategias necesarias con tal de lograr dichos sueños.

Por todo esto, la visión de la empresa se puede dividir en dos partes:

- Expandir nuestra línea de negocio llegando a trabajar con una gran cantidad de productos exitosos, económicos y de nueva tendencia, llegando a ser altamente reconocidos.
- Implantar la sede del negocio en Polonia, siendo la empresa económicamente más rentable y con la posibilidad de un contacto más cercano con dicho país.

VALORES

Se trata de principios y reglas que regulan la llevanza de la organización, con el fin de alcanzar una filosofía que nos permita alcanzar los objetivos previamente definidos mediante una correcta cultura organizacional. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de una organización. Son necesarios para producir los cambios que ayuden al progreso. Estos son los valores que nos definen:

- Lealtad: Nuestra organización trabaja en equipo, demuestras compromiso y respeto por los valores de la empresa y confiamos recíprocamente en el compromiso de cada uno de nosotros.
- Responsabilidad: Compromiso con la sociedad y el servicio con los clientes. Se asumen y reconocen las consecuencias de cada acción.

- Liderazgo: Dar ejemplo a los demás influyendo positivamente en la realización de su trabajo, lo cual provoca un trabajo en equipo con resultados muy exitosos.
- Toma de decisión: Ser capaz de dar soluciones a posibles obstáculos que se presenten en el camino de los objetivos, en un tiempo de reacción suficiente para solventarlo con seguridad.
- Calidad: Nuestra empresa debe de ser creadora, productiva y con un altísimo nivel de calidad y servicio.
- Eficiencia: Utilizamos nuestros recursos de la mejor manera posible con tal de alcanzar nuestros objetivos, haciendo un uso adecuado del tiempo disponible.
- Honestidad: Seguir la línea de sinceridad y coherencia en cada una de las acciones, con total transparencia, tanto consigo mismo como con la propia empresa.

Elección de la forma jurídica de la empresa

La decisión de la forma jurídica de una sociedad es muy importante, ya que esta debe de tener en cuenta todos los aspectos posibles como pueden ser el número de promotores, la cantidad necesaria para la constitución de la sociedad, el volumen de negocios que se pretende alcanzar, la disponibilidad económica para hacer frente a las posibles futuras deudas, es decir, el tipo de responsabilidad con el que se quiere hacer frente a ellas...etc.

El primer paso que hemos seguido para tal decisión ha sido eliminar aquellas sociedades que están caracterizadas por tener una responsabilidad ilimitada a terceros. Todos nos tratamos de jóvenes emprendedores que no queremos hacer frente a dichas deudas con nuestro patrimonio. Por ello, descartaremos tanto las sociedades civiles, como las comunidades de bienes, las sociedades

comanditarias y el empresario individual, las cuales no cumplen con dicha característica y no se adaptan a nuestra exigencia.

Con respecto al capital inicial desembolsado, tenemos que descartar la sociedad anónima debido a la gran cantidad de capital inicial. Debido a nuestra poca capacidad económica para empezar el negocio no podemos permitirnos tal inversión desde un principio.

Creemos que el tipo de sociedad que más se acerca a nuestras perspectivas es la sociedad de responsabilidad limitada. De esta forma, las participaciones de la sociedad no serán transmisibles libremente, a no ser que se llega a un acuerdo en los estatutos que diga lo contrario o que sean adquiridas por ascendentes, descendentes o compañías del mismo grupo. De esta forma, los socios tendrán derecho a la adquisición preferente. Otra de las características a nuestro favor es el rango que embarca el capital inicial para la constitución, que se encuentra entre 3000 y 60000 euros. Por todo esto, como ya hemos dicho, la empresa se decanta por la sociedad de responsabilidad limitada.

Pasos para constituir una sociedad de responsabilidad limitada

1. Solicitar al Registro Mercantil Central el certificado que demuestre que el nombre elegido para dicha sociedad se encuentra disponible.
2. Ingresar en el banco o caja la cantidad mínima de 3005,06 euros en concepto de capital social. Desde el banco deberán notificar la realización de este hecho, indicando a su vez el número de socios y las aportaciones realizadas por cada uno de ellos.
3. Ir al notario para crear y firmar las escrituras de constitución de la sociedad. Para realizar este paso se debe de presentar el certificado del Registro Mercantil Central que indique el nombre de la sociedad así como el certificado del banco acreditando el depósito del capital social

inicial realizado en la entidad. El notario puede solicitar telemáticamente en ese momento el NIF provisional de la empresa o bien se puede acudir a la delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al futuro domicilio de la sociedad con un escrito, donde los futuros socios se comprometen a la creación de la sociedad, acompañándole de fotocopia de los DNI's de los socios, modelo 036 y certificación negativa del Registro Mercantil Central (original y fotocopia), obteniendo en esos momentos el NIF provisional.

4. Acudir a la Consejería de Economía o Delegación de nuestra Comunidad Autónoma con nuestras respectivas escrituras a liquidar el Impuesto sobre Transmisiones y Actos Jurídicos documentados, que será el 1 % del capital social.

5. Presentar en el Registro Mercantil de nuestra provincia la escritura de constitución para inscribir nuestra sociedad.

6. Una vez el Registro Mercantil nos devuelva la escritura de constitución hay que acudir a la delegación de Agencia Tributaria para que nos den el NIF definitivo y dar a su vez de alta a nuestra empresa en aquellas obligaciones fiscales a las que esté expuesta.

Otros trámites a efectuar

- Darse de alta en la Seguridad Social.
- Darse de alta en Impuesto de Actividades Económicas.
- Obtener la licencia de apertura y comunicar la apertura del puesto de trabajo.
- Realizar la declaración censal.

Datos de identificación de la empresa

- Razón social: Commercial Chrisagne of spanish-polish products.
- NIF: B46335576
- Forma jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Domicilio social: C/ Blasco Ibáñez
- Capital Social: 35.000 euros.
- % desembolsado: 100%
- Ampliación prevista y fecha de ampliación: 01-05-2014
- Participación de capital extranjero: No
- Relación de socios:
 - ❖ Christian Muñoz Martínez: Tendrá un porcentaje de representación del 20%. ID: 24393188D
 - ❖ Juan Andreu Dolz: Porcentaje de representación del 13,33%. ID: 24388254Y
 - ❖ Juan Zabala de Olavarrieta: 13,33% de representación. ID: 22384667D

- ❖ Victor Hervás Martínez: 13,33% de representación. ID: 46483944E.
 - ❖ Andreu Parra Martínez: 13,33% de representación. ID: 24844576E
 - ❖ Agnieszka Gaudy: 13,33% de representación. ID:
 - ❖ Matteus Kowalski: 13,33% de representación. ID:
- Objeto social: Promoción, exportación e importación de productos agrícolas entre España y Polonia.
- Órganos de administración y gestión: Varios Administradores Mancomunados (Christian Muñoz Martínez, Agnieszka Gaudy y Victor Hervás Martínez), que deberán actuar conjuntamente de común acuerdo, aunque para representar a la sociedad será suficiente la actuación de al menos dos de ellos de conformidad con lo que se haya establecido en los estatutos sociales.

Organización funcional

- CHRISTIAN MUÑOZ MARTÍNEZ: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Experiencia extranjera debido a un año de Erasmus, exactamente en Polonia. Conoce costumbres y gustos polacos además de dominar ligeramente el idioma. Posee un B1 en inglés y tiene grandes expectativas para el futuro. Siempre busca mejorar y se le da bien la llevanza empresarial. Responsable y con ganas de emprender. Será el encargado de la dirección general de la empresa. Actuará también como jefe de ventas en territorio español en busca de los mejores clientes y proveedores. Por último, se dedicará en líneas generales al control de calidad de cada departamento, examinando si todo está en orden, según lo planeado, y que ha salido mal y bien, para continuar en la misma dirección o mejorar los puntos negativos.

- JUAN ZABALA DE OLAVARRIETA: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Posee un carácter muy extrovertido y gran habilidad para establecer relaciones personales de trabajo. Gran motivación por empezar un nuevo reto y con muchas ganas de conseguir algo importante. Actualmente se encuentra en proceso de aprendizaje tanto de inglés como de polaco. Se encargará del departamento de recursos humanos, realizando el proceso de selección de personal. Estudiará las nóminas de los trabajadores y realizará un control de ausentismo, entre otras cosas.
- VICTOR HERVÁS MARTÍNEZ: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Se caracteriza por una gran sabiduría contable. Gran habilidad para llevar los movimientos contables de la empresa. Posee un B1 en inglés y está deseando empezar su carrera profesional. Se encargará del departamento financiero, llevando toda la contabilidad de la empresa, todos los registros, pagos, cobros, registros. Es el encargo de comprobar que todo va bien económicamente.
- ANDREU PARRA MARTÍNEZ: Licenciado en Administración y dirección de empresas. Posee un B1 en inglés y habla polaco fluente debido a su larga experiencia como estudiante en Polonia. Será el encargado del departamento logístico. Contactará con las empresas de transporte más rentables y que nos ofrezcan calidad y puntualidad para no perder nuestra imagen empresarial. Se encargará de controlar que todo vaya bien en esa área.
- JUAN ANDREU DOLZ: Licenciado en Administración y dirección de empresas. Además, posee un B1 en inglés y un curso avanzado de informática. No cierra sus puertas al aprendizaje de la lengua polaca para un futuro cercano. Se caracteriza por una gran responsabilidad y seriedad en el trabajo, sacando siempre el máximo provecho a cada situación. Será uno de los encargados del departamento de marketing en tierras españolas. Realizará estudios de mercado para llegar al éxito. Si el negocio va bien tendrá que buscar nuevas tendencias y

alternativas. Informará del público objetivo y se encargará de promocionar tanto a la empresa (folletos, página web...) como los posibles productos polacos en ferias gastronómicas por ejemplo.

- AGNIESZKA GAUDY: Licenciatura mixta de 6 años de Ciencias Políticas y Negocio internacional. Posee un B1 en inglés y habla español fluente, además de ser nativa de Polonia. Le encanta la idea del negocio conectado ambos países y tiene muchas esperanzas en ello. Muchas ganas de empezar y demostrar sus capacidades. Será la otra encargada del departamento de ventas, pero en tierras polacas. Buscará los mejores clientes y productores en Polonia de los productos que trataremos y será la encargada de establecer los contactos con los mismos.
- MATTEUS KOWALSKI: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Nativo de Polonia, con un B1 en inglés y español fluente. Tiene una gran habilidad promocional, grandes ideas y desparpajo para realizar relaciones profesionales. Será el otro encargado del departamento de marketing pero en tierras polacas. Estudiará el mercado, gustos, tendencias, público objetivo, asistencia a ferias gastronómicas, y ayudará en la medida de lo posible a Juan Andreu Dolz a la informatización.

Para una mejor explicación de las funciones de cada trabajador y para mostrar la jerarquía empresarial se realiza un organigrama que podemos ver a continuación:

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

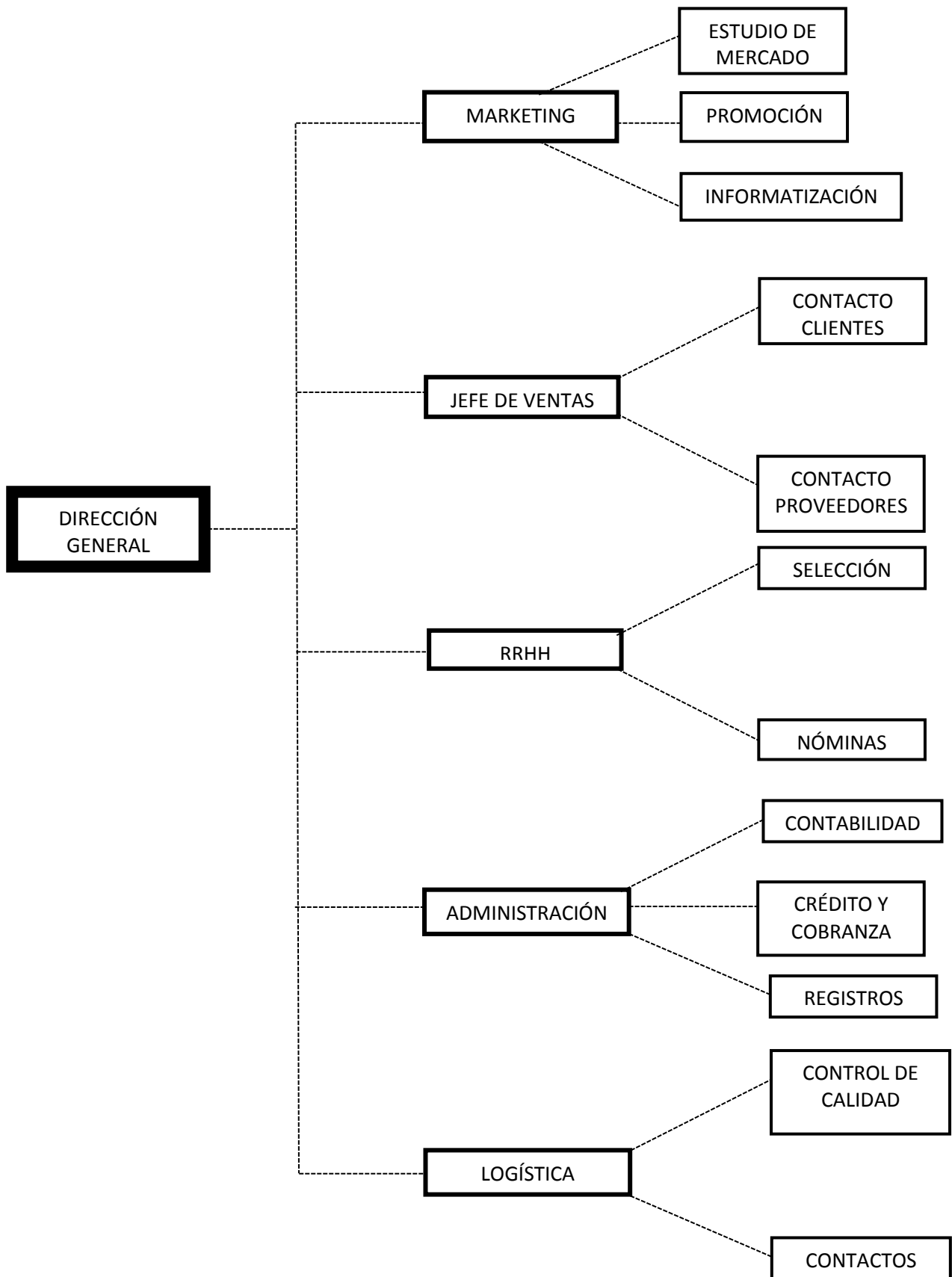


Tabla 14. Organigrama. Elaboración propia.

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se trata de un sistema administrativo que proporciona a los ejecutivos más perspectivas e indicadores hacia la visión estratégica de una empresa y su correspondiente toma de decisiones.

Actualmente, muchas empresas han optado por dejar de lado los tradicionales sistemas de evaluación donde solo se tenían en cuenta la parte financiera y económica para determinar el desarrollo de la empresa y han empezado a desarrollar un sistema para comunicar valores propios y creencias fundamentales a todos los empleados entre otras cosas. Gracias a este sistema se identifican mejor los mercados objetivos y los productos fundamentales.

Las misiones establecidas deben de crear inspiración y motivación a sus empleados, proporcionándoles una energía extra. Pero esto no es suficiente, como dice Peter Senge: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida.” Se trata de hacer una declaración de misión que se relacione con las actividades diarias de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral hace que la misión y la estrategia se transformen en objetivos e indicadores clasificados en cuatro puntos de vista diferentes: las finanzas, los clientes, el procedimiento interno y la formación y crecimiento.

Muchos piensan que el Cuadro de Mando integral se utiliza como un sistema de control pero en realidad el objetivo es utilizarlo como un sistema de información, comunicación y formación.

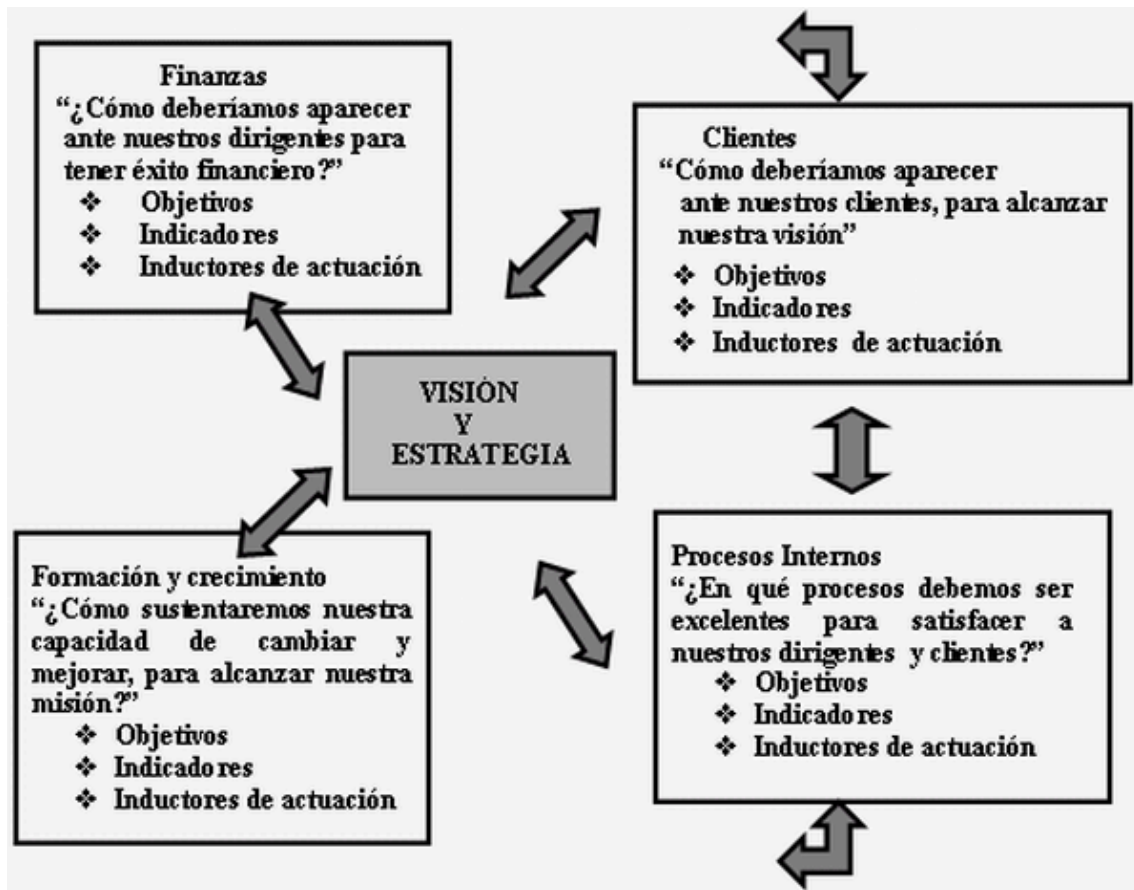


Tabla 15. Cuadro de mando integral. Fuente: El emprendedor.

PERSPECTIVA FINANCIERA

¿Qué visión tienen los accionistas sobre nuestra empresa? ¿Qué deberíamos de conseguir para complacerlos?

Los indicadores financieros son muy importantes para resumir los resultados económicos de actividades que ya se han realizado. Las medidas financieras ayudan a medir la estrategia empresarial para saber si las actividades realizadas y su ejecución son las adecuadas para conseguir el mínimo aceptable. Por lo cual, es uno de los apartados más importantes dentro del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo financiero de nuestra empresa sería lograr a llegar al 12% de beneficio por venta en dos años, lo cual querrá decir que nos hemos posicionado bien en el mercado y nuestros clientes confían en nuestros servicios. Además, aumentar nuestras ventas con la captación de clientes.

Para la captación de nuevos clientes tendremos que esforzarnos en el área de marketing tanto como podamos, al menos durante los dos primeros años en los que tenemos que introducir nuestra empresa al mercado en el que trabajamos. Las herramientas que intentaremos usar para alcanzar nuestro objetivo son:

- Técnica de ventas.
- Promoción de la empresa.
- Descuentos durante los dos primeros años.
- Tareas de optimización de motores de búsqueda (SEO) para posicionar nuestra página web en Google, optimizar nuestros proyectos y conseguir tráfico a nuestra página.
- Responsabilidad, legalidad y trabajo bien hecho.
- Análisis de las necesidades de los consumidores.

Por otra parte, para mejorar nuestros beneficios podemos poner en marcha otras estrategias como:

- Reducción de costes (análisis de mejores proveedores y empresa logística)
- Diversificación de productos.
- Reducción del ciclo de caja del producto (tiempo entre que nos lo proporciona el proveedor y llega al cliente).
- Aumento de cantidades gracias al buen servicio.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

¿Qué visión tienen los clientes sobre nuestra empresa? ¿Qué tenemos que tener en cuenta sobre ellos?

Una vez identificados los segmentos de mercado y de los clientes en los que competirá la empresa debemos de establecer la medida de actuación para cada segmento.

Los indicadores más frecuentes para este apartado suelen ser:

- Satisfacción de los clientes.
- Captación de nuevos clientes.
- Retención de clientes.
- Rentabilidad.

En principio hemos establecido unos productos estratégicos que creemos que pueden generar beneficios a corto plazo. Siendo nuestro segmento una parte de la población bastante grande intentaremos retener a los clientes habituales y transformar a los clientes que no son rentables o que en principio no son parte de nuestro mercado objetivo, intentando promocionar un producto que se ajuste a sus deseos y capacidades económicas. Para ello, deberemos encontrar la forma de crear un valor añadido hacia esos clientes. La empresa es un ente cambiante que debe de ajustarse a la medida de cada cliente para de esa forma generar unos rendimientos financieros más optimistas y motivadores.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

¿Qué procesos internos tiene nuestra empresa y cuáles son los más importantes para los clientes?

Se trata de analizar que procesos de la empresa se deben de optimizar al 100% debido a que el éxito depende en gran medida de ellos, es decir, la organización debe de ser excelente en dichos procesos. Estos procesos serán aquellos que consigan mantener a la cartera de clientes y aseguren un rendimiento financiero positivo para las accionistas.

Existen diferencias muy importantes entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral respecto a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan controlar y mejorar los procesos ya existentes como pueden ser la calidad del producto y el tiempo dedicado a su consecución. Sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral intentará identificar unos procesos nuevos en los que la organización deberá de actuar de un modo excelente para conseguir los objetivos y satisfacer a los clientes. Por ejemplo, podríamos hacer un estudio sobre las necesidades del consumidor para poder adelantarnos a ellos y ofrecerles un producto que necesiten. Como podemos ver, los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos pueden llegar a ser críticos para que la estrategia de la organización se lleve a cabo.

El Cuadro de Mando Integral se centra tanto en onda corta como en onda larga de creación de valor. Esto quiere decir que la empresa deberá de componer una completa cadena de valor sobre los procesos internos para todo el ciclo:

- Proceso de innovación: En este punto se trabaja la onda larga de creación de valor, identificando las necesidades futuras para los clientes y creando un servicio especializado para ellos.
- Proceso operativo: Se trata de la onda corta de creación de valor. Es el ciclo de producción, desde que se produce hasta que se entrega, mejorando continuamente su valor.
- Proceso postventa: Consiste en el mantenimiento de nuestra venta, del servicio al cliente para su total satisfacción.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Se trata de la infraestructura que la empresa debe de construir y mantener para mejorar continuamente y generar un crecimiento a largo plazo. Hoy en día es poco probable que las empresas alcancen sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales, además de la gran competencia global que existe.

La formación y crecimiento de una empresa depende de tres fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas.
- Los procedimientos de la organización.

La formación y el crecimiento de la empresa servirán para completar los vacíos que demuestran los procesos internos, los clientes y las finanzas. Para ello, la empresa deberá de invertir en la formación continua de los empleados actualizándolos de los últimos cambios, en las tecnologías más avanzadas que nos permitan llegar a los niveles prefijados y en una correcta coordinación para la puesta en marcha de todos los procedimientos y rutinas de la organización.

Plan de contratación, política salarial y externalización de funciones

Por el momento simplemente formarán parte de la empresa los 7 socios comentados anteriormente. Se trata de una empresa emprendedora y en principio no se puede permitir el pago de tantos salarios. Una vez empecemos a recibir resultados se producirán cambios.

El jefe y promotor de la idea (Christian Muñoz Martínez) se ocupa tanto de la dirección del equipo como del departamento de ventas en territorio español y del control de calidad. Juan Zabala de Olavarrieta se ocupa de forma solitaria del departamento de recursos humanos. A su vez, Víctor Hervás Martínez llevan todo lo relacionado con el departamento de finanzas. Estos son uno de los ejemplos de saturación de trabajo que existen en el negocio. Si todo va bien se comenzará a contratar nuevo personal para cada puesto de trabajo. Una persona más en finanzas, otra en recursos humanos, un vicedirector que pueda sustituir en el mandato al actual y un encargado del control de calidad de todos los departamentos son unas de las incorporaciones que se pueden producir en el futuro.

Todos los trabajadores tendrán un contrato a tiempo completo, de lunes a viernes, 8 horas por día. La estructura será de 8:00 a 18:00 p.m con media hora para almorzar y una hora y media para comer.

A parte de todos los socios de la empresa, se procederá a la contratación de una limpiadora. La idea es que realice limpieza en la oficina dos días por semana, 3 horas cada uno de esos días.

El salario de cada uno de los trabajadores será en función de sus características y del trabajo realizado. Casi todos los trabajadores tienen la misma carrera profesional además de poseer características parecidas, a excepción de la señora de la limpieza.

Los salarios se deben ajustar a los beneficios obtenidos en un principio, por lo que propondremos una aproximación de ellos, pudiendo variar en función de las ganancias obtenidas, aunque en primera instancia se ha decidido no variarlos y usar los beneficios para expandir el negocio. Los salarios serán:

- Christian Muñoz Martínez: 1700 euros/mes. Es licenciado, promotor de la idea y con conocimientos en inglés y polaco. Se encarga, además, del control de calidad y parte del departamento de ventas.
- Andreu Parra Martínez: 1400 euros/mes. Es licenciado, con conocimientos en inglés y polaco. Se encarga de forma individual del departamento logístico.
- Juan Andreu Dolz: 1300 euros/mes. Licenciado, con conocimientos de inglés y un curso avanzado de informática. Se encarga de una parte del departamento de marketing.
- Víctor Hervás Martínez: 1400 euros/mes. Licenciado, conocimiento de inglés y encargado de todo el departamento financiero de la empresa.
- Juan Zabala de Olavarrieta: 1300 euros/mes. En proceso de aprendizaje tanto de inglés como de polaco. Encargado del departamento de recursos humanos por sí solo.
- Agnieszka Gaudy: 1300 euros/mes. Licenciada mixta, con inglés y español muy fluidos y encargada de una parte del departamento de ventas.

- Matteus Kowalski: 1300 euros/mes. Licenciado con inglés y español de nivel avanzado. Se encarga de una parte del departamento de marketing.
- Limpiadora en proceso de contratación: Hemos contactado con una empresa de servicios de labores de limpieza llegando al acuerdo de que dos veces por semana enviarán a una empleada para las labores de limpieza. De este modo simplemente abonaremos el precio previsto (10 euros por hora) y nos olvidaremos del pago de la cuota a la seguridad social.

Además de dichos salarios habrá pagas extraordinarias tanto en julio como en diciembre.

Al salario del trabajador se debe de restar la parte proporcional que cada uno debe de abonar por la seguridad social. En 2013, respecto a las contingencias comunes, la cuota a pagar se trata de un 4,7% sobre el salario percibido. En el ANEXO podemos encontrar una aclaración de ello así como se las demás cotizaciones a realizar respecto a las posibles bases de cotización. Se debe de tener en cuenta estos porcentajes y pagarlos en el tiempo previsto para que no haya intereses de demora. La empresa deberá de abonar un 23,6% por cada salario de trabajador a la seguridad social.

Como ya hemos mencionado anteriormente, si el negocio va bien habrá introducciones en puestos de trabajo y además, si se puede permitir, incrementará el salario de los empleados. Algunas de las pautas que seguiremos para desarrollar una política salarial serán las siguientes:

- Fidelidad empresarial: el salario se incrementará un 2% por cada dos años de servicios de cada trabajador.
- Responsabilidad y eficacia: se premiará la responsabilidad y eficacia a cada trabajador a final de año si este lo merece.

- **Cualificación:** al incrementar las habilidades aumentará el salario, en función de las posibilidades y utilidad de cada una de estas.

Respecto a la externalización de funciones, se contratará un consultor externo que revise las cuentas de la empresa al final de cada ejercicio económico (1 año) para comprobar si existe alguna irregularidad o aspecto a mejorar, así por qué se llegó a dicha situación.

A continuación se define el plan de contratación/formación respecto a los nuevos empleados futuros:

1. Se reclutan CV de personas con licenciatura, conocimientos en inglés y polaco, experiencia en empresas donde poseyeron puestos parecidos...etc. No deben de cumplir todos estos requisitos, simplemente alguno de ellos o una simple carta de presentación que impacte al jefe de recursos humanos.
2. Primer contacto personal. Se realiza una entrevista de 20 minutos donde el futuro posible trabajador será preguntado por todo tipo de situaciones: situaciones pasadas, malas y buenas experiencias, motivación del trabajo, características, preguntas trampa en las que se demostrará la capacidad del entrevistado para salir de situaciones difíciles...etc.
3. Si la persona pasa las dos fases anteriores tendrá medio pie dentro de la empresa. La última fase se basa en el periodo de prueba. Consiste en un mes/dos (dependiendo del tiempo necesitado para cada persona) en el que deberá interactuar con la empresa de forma dinámica. Realizará funciones similares a la del resto de empleados y se le introducirá en alguna situación difícil para evaluar sus conocimientos y habilidades.

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Previsión del coste del proyecto

COSTE DE INVERSIÓN

A continuación detallaremos detenidamente cada una de las partes de la inversión necesaria para desarrollar el proyecto:

- Local: Tras investigar alrededor de cuanto nos puede costar un bajo en el centro de Valencia, donde podamos realizar nuestras actividades, hemos sacado algunas oportunidades de alquiler por unos 1250 euros/mes.
- Equipos informáticos: Hoy en día todo trabajo necesita de una informatización. Mediante los ordenadores se administran todos los datos relacionados con la actividad, se promociona la empresa, se buscan nuevas oportunidades...etc. Somos 7 socios, por lo que necesitaremos 7 ordenadores. El precio de cada ordenador, suponiendo que tendrá una calidad media, ronda los 550 euros. Su vida útil es de 6 años.
- Software: Para el desarrollo y manejo de la contabilidad necesitaremos un programa contable que nos ayude a informatizar todo los movimientos. Además, necesitaremos paquetes como Microsoft office. Hemos calculado alrededor de 200 euros.
- Mobiliario: Necesitaremos 7 escritorios, 5 estanterías, 8 sillas, 2 impresoras con la función de fax y scanner. Los precios respectivos son 150 por escritorio, 100 por estantería, 60 por silla y 100 por impresora. Todo con una vida útil de 6 años.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Con respecto a la financiación, nuestra principal fuente será el capital inicial desembolsado por cada uno de nosotros, que asciende a una cantidad de 35.000 euros, 5.000 por cada uno de nosotros.

Además, conseguiremos 6000 euros como financiación ajena por parte del Ministerio de Economía y hacienda por abrir una empresa dirigida por emprendedores.

Todo este dinero lo utilizaremos para elaborar el marketing necesario, contratar el departamento logístico y pagar los gastos variables de cada mes.

Inmovilizado	Valor final(€)	Financiación
Equipos informáticos	3850	Interna
Equipos para el proceso de la información	200	Interna
Equipamiento local	2230	Interna

Tabla 16. Coste inversión. Elaboración Propia.

PREVISIÓN DE PAGOS ANUALES

Vamos a elaborar una tabla donde distinguiremos todos los pagos anuales a los que tenemos que hacer frente, para, comparándolos con los cobros, conseguir la tesorería de nuestra empresa:

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Pagos	Año 1	Año 2
Suministros	720	720
Agua	15	15
Material de oficina	70	75
Salarios	119280	119280
Seguridad Social	28150	28150
Alquiler del local	15000	15000
Marketing	4000	3000
Departamento logístico	2.461.653,24	2.510.886,30
Productos	13.125.066,53	13.387.567,86
Seguro a todo riesgo	1600	1618
Mobiliario	2230	0
Equipos y programas informáticos	4050	0
TOTAL	15.761.834,77	16.066.312,16

Tabla 17. Previsión de pagos anuales. Elaboración Propia.

Una vez esquematizados los pagos, hay que explicar algunos de los pagos de donde provienen:

- Suministros: En este apartado incluimos tanto la electricidad como el teléfono e internet. Dicha cantidad será más o menos constante durante todo el año, 60 euros/mes.

- **Productos españoles:** En este apartado nos hemos basado en predicciones, ya que no podemos asegurar todavía a ciencia cierta si conseguiremos clientes, cuantos conseguiremos, o que cantidad desearan adquirir. Nuestra predicción se ha basado, en primer lugar, en el transporte de un camión semanal de jamón serrano a Polonia. El precio medio de un jamón ronda los 28 euros, añadiéndole posteriormente el IVA (10%). Podemos transportar 3428 jamones en un tráiler, por lo que al hacer el cálculo nos sale un gasto de 105.582,4 euros/camión. Si seguimos adelante con el cálculo vemos que al año, transportando dos camiones al mes, tendríamos que realizar un pago de 2.533.977,6. Nuestras expectativas es ir creciendo con el paso del tiempo, llegando a realizar un camión por semana.

Con respecto al aceite de oliva virgen extra, hacemos una estimación de ventas de un camión por semana, transportando 20.000 botellas de litro y 4.000 litros en garrafas de 5 litros. Siendo los precios de 3,45 y 3,25 respectivamente por litro, obtenemos un precio de 90.200 euros por camión al sumarle el 10% correspondiente. Por lo tanto, al año pagaremos 4.329.600 euros.

Por último, el vino, haciendo los cálculos de 1,65 por botella, nos sale a pagar 43.560 euros por cada camión que transportemos. Dicho esto, al año desembolsaremos 2.090.880.

- **Productos polacos:** Las patatas son un producto económico y de gran consumo, por lo que la empresa estima que transportará 1 camión por día. El coste del camión, siendo el precio por tonelada de patatas de 146,34 euros, será de 3617,52. Dicho precio es con el IVA polaco incluido del 3%. Por lo tanto, anualmente se realizará un pago de 1.302.308,928 euros estableciendo una media de 30 días por mes.

Con respecto a las fresas, pronosticamos en principio la importación a España de un camión cada dos días. El precio por kg, como ya dijimos anteriormente será alrededor de 1,75 euros, debido a la gran cantidad de compra que realizaremos. Nos basaremos en una aproximación media, ya que todo puede variar dependiendo de si importamos más de

un tipo de fresa o no, y de la cantidad que nos permitan comercializar. El precio de llenar un camión de fresas es de 43260 euros, por lo que pensando que venderemos durante los tres meses de verano, al año tendremos un gasto de 1.946.700 euros.

Por último intentaremos vender durante los dos primeros años un camión por semana de la famosa cerveza polaca Tyskie. Una vez hechos los cálculos, sumándole el IVA DEL 23%, sacamos que un camión lleno de tyskies cuesta alrededor de 19.200 euros. Si dicha importación se realiza durante todo el año, esta cantidad subirá hasta 921.600 euros.

Tanto como para productos polacos como para españoles, creemos que aumentaremos nuestras ventas un 2% por año, por lo que tendremos que adquirir también un 2% más de dichos productos. Todo esto también dependerá de nuestro éxito y de la aparición o no de nuevos productos para promocionar y su posterior importación/exportación, por lo que volvemos a repetir, nuestra empresa solo puede hablar con aproximaciones cercanas.

- Departamento logístico: Una vez explicadas las condiciones del transporte en uno de los apartados anteriores, vamos a valorar la cantidad total de pago anual de la siguiente forma: En principio, debido a que no sabemos exactamente las cantidades que comercializaremos, tendríamos que hacer 142 viajes de Ida y Vuelta y 285 solo de Ida. Dicha situación no sale tan rentable a la empresa comparando con la opción de aprovechar todos los viajes, por lo que intentaremos buscar otro producto español para exportar el cual necesiten diariamente, como el caso de la patata con respecto a Polonia. Dicho esto, el primer año lo calcularemos en función de lo descrito. El segundo año lo haremos en nuestro trabajo también como lo descrito, simplemente incrementándolo un 2% para hacer una aproximación, pero en la realidad intentaremos la promoción de otro producto que equilibre la balanza de nuestros viajes. Por ello, en el segundo año nuestros empleados buscaran la mejor solución para dicho problema con la contratación de nuevos productos o

la ampliación del número de camiones por cada uno de ellos, e intentaremos cambiar dicha aproximación.

Previsión de ventas

La previsión de ventas es la misma que la previsión de pagos de productos, ya que nosotros compraremos las cantidades que vayamos a vender, nuestra empresa no almacena stocks.

Para calcular las ventas en euros, deberemos de sumar todos los gastos que hemos realizado para conseguir dichos productos y sacar el 12% que será nuestro beneficio. Como ya comentamos anteriormente, al ser una empresa joven intentaremos ajustarnos el primer año al 10%, ya que no tenemos experiencia en el sector, además de que el primer año siempre suelen haber más gastos. A estos gastos no les sumaremos aquellos como la adquisición del inmobiliario o los equipos y programas informáticos, ya que dichos gastos se efectúan simplemente al inicio del negocio. Por lo tanto, el 10% de 15.761.834,77 es 1.576.183,48. La suma de esas cantidades (17.338.018,25 euros) es lo que debe de ganar la empresa al año al vender sus productos. Para su mejor entendimiento, nuestros trabajadores calcularán exactamente qué cantidad de dinero se ha utilizado para promocionar cada producto, cuando se ha pagado para el transporte de cada uno de ellos (ya que varía dependiendo si el viaje es de Ida y Vuelta o no) y cada uno de los gastos directamente para cada uno de ellos, y de esa forma obtendremos el precio que ofreceremos al cliente para la adquisición del producto.

Para el siguiente año se realizará la misma operación pero con el 12%, que es el porcentaje normal de beneficio del sector (16.066.312,16 + 1.927.957,46 = 17.994.269,62).

La empresa no tendrá problemas de subsistencia siempre y cuando:

- Existan productos a comercializar.

- Ninguno de nuestros clientes entre en quiebra y nos rompa el negocio con la empresa de transporte.
- Nuestros clientes sigan nuestras condiciones de pago y los realicen dentro de los 30 primeros días, ya que dependiendo de esos pagos tendremos o no la liquidez suficiente para hacer frente a la deuda.

Por último, tenemos que añadir que la financiación externa que recibe la empresa con respecto a la subvención hay que tenerla en cuenta dentro de los cobros de la empresa, para luego sacar la respectiva tesorería o efectivo líquido.

Estudio financiero provisional

Elaboraremos el balance y la cuenta de resultados para ver cuál sería el resultado provisional.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias sirve para desglosar los ingresos y gastos y obtener de esa forma los resultados de la empresa antes y después de impuestos.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Cuenta de pérdidas y ganancias		
Año	2014	2015
Ventas	17.338.018,25	17.994.269,62
Aprovisionamiento	15.586.719,77	15.898.454,16
Consumo de mercaderías	13.125.066,53	13.387.567,86
Trabajos realizados por otras empresas	2.461.653,24	2.510.886,30
Otros ingresos de explotación	6.000,00	
Subvenciones de explotación	6000	
Gastos de personal	147.430	147.430
Sueldos y salarios	119.280	119.280
Cargas sociales	28150	28150
Otros gastos de explotación	21405	20428
Amortización del inmovilizado	1013,33	1013,33
Ingresos financieros		
Gatos financieros		
RESULTADO FINANCIERO		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.587.450,15	1.926.944,13
Impuesto sobre beneficios	476.235,05	578083,24
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.111.215	1.348.860,89

Tabla 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Elaboración propia.

Podemos observar como aumenta el resultado de nuestro ejercicio con el paso del tiempo. Una vez introduzcamos la empresa al sector tendremos más probabilidades de éxito en años futuros.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

BALANCE

El balance de situación nos representará la situación económica de la empresa mediante una imagen fotográfica de esta.

Balance de situación		
Año	2014	2015
Activo no corriente	5.266,66	4.253,32
Inmovilizado intangible		
Equipos para procesos de información	200	200
Inmovilizado material		
Equipos informáticos	3.208,33	2566,66
Equipamiento local	1.858,33	1486,66
Elementos de transporte		
Activo corriente	2.910.876,48	3.312.132,59
Existencias		
Clientes	1.333.693,00	1.384.174,59
Tesorería y otros activos líquidos	1.577.183,48	1.927.957,00
TOTAL ACTIVO	2.916.143,14	3.316.384,91

Patrimonio Neto	1.717.165,14	2.093.427,90
Capital Social	35.000	35000
Reservas	570.950,14	709.567,90
Pérdidas y Ganancias	1.111.215	1.348.860
Subvenciones Recibidas		
Pasivo no corriente		
Pasivo Corriente	1.198.978	1.222.957
Acreedores comerciales	1.198.978	1.222.957
Administraciones públicas		
Otras deudas		
TOTAL PASIVO Y PN	2.916.143,14	3.316.384,91

Tabla 19. Balance. Elaboración Propia.

Análisis de la Inversión

En este apartado nos centraremos en hacer un análisis rápido sobre la inversión de la empresa. Se trata de realizar un proceso para descubrir si es cierto que vale la pena realizarla o no.

En algunos casos, este análisis puede ayudarte a tomar la decisión de cuál de las inversiones es la más aconsejable desde el punto de vista financiero.

Para nuestro modelo, analizaremos tanto la liquidez y la rentabilidad para descubrir si vale la pena afrontar este proyecto, si deberíamos de optar por otro tipo de inversión o si realmente el negocio nos generará pérdidas o imposibilidad de seguir adelante con el mismo.

LIQUIDEZ

La liquidez se trata de la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se podría definir como la capacidad que tiene una empresa para obtener en un plazo corto dinero en efectivo. ¿Cómo de fácil es convertir ese activo en dinero? Esa es la pregunta que nos ayuda a analizar la liquidez.

Para ello, utilizaremos tres ratios que nos ayuden a analizar profundamente la liquidez de forma general, disponible e inmediata y de esa forma abarcar todos los tiempos de análisis.

1. Ratio de liquidez general

$$\text{Ratio de liquidez general} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- Si LG se aproxima a 1,5: correcto.
- LG < 1,5: posibles problemas de liquidez.

- LG = 1: la capacidad de hacer frente a las deudas dependerá de cómo cobra y paga la empresa.
- LG > 2: activos corrientes ociosos, posible pérdida de rentabilidad.

En nuestro caso, el ratio de liquidez general es de 2,42 por lo que estamos en una situación de activos corrientes ociosos con lo que podemos llegar a una posible pérdida de la rentabilidad.

Lo que deberíamos de replantearnos es la posibilidad de que no estamos trabajando con activos corrientes productivos y deberíamos de reducir nuestro activo corriente. Podríamos revertir la situación si tuviéramos más activos productivos de los que pudiéramos sacar beneficios.

Aun así, deberíamos de tener en cuenta el sector donde trabajamos, debido a las directrices que este mismo posee. Es bastante complicado no obtener activos ociosos cuando trabajar dentro de un sector donde los beneficios esperados están alrededor de un 10%. Si compras el producto es porque lo vas a vender/comercializar. Es relativamente normal que salgan este tipo de números, pero obviamente se puede mejorar y planificar de otra manera.

2. *Ratio de tesorería*

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{REALIZABLE+EFECTIVO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- T se aproxima a 1: correcto.
- T < 1: probable suspensión de pagos.
- T >> 1: exceso de liquidez, posible pérdida de rentabilidad.

En este caso el resultado es el mismo debido a nuestra falta de existencias. Poseemos un exceso de liquidez y deberíamos de planificar mejor nuestro realizable y efectivo para evitar este tipo de situación.

3. Ratio de disponibilidad

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{EFECTIVO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- D entre 0'2 y 0'3: valor medio óptimo aproximado. Comprobar con el presupuesto de caja.
- D << 0'2: probables problemas para atender los pagos.
- D >> 0'3: posible pérdida de rentabilidad del efectivo.

Volvemos a tener el mismo caso ya que D es mayor que 0,3. La finalidad era diferenciar entre los dineros en efectivo que posee la empresa con los derechos de cobro de los clientes.

Como ya hemos dicho anteriormente, deberemos de utilizar los activos que tenemos de una forma más productiva.

RENTABILIDAD

La rentabilidad financiera mide la productividad de los recursos del patrimonio neto de los inversores. Dicho de otra forma, es el premio dado a los fondos propios utilizados en la financiación. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

Utilizaremos el beneficio neto porque a los accionistas les interesa el resultado de la empresa ya que de estos mismos se sacan los dividendos. Si descomponemos el ratio se queda de la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad F} = \frac{\text{RESULTADO}}{\text{BAI}} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVO}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{ACTIVO}}{\text{PATRIMONIO NETO}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times$$

R F= rotación del activo X margen de ventas X apalancamiento financiero X efecto fiscal

Al rendimiento económico se la añaden dos ratios Nuevos, el apalancamiento Financiero y el efecto fiscal. El primero lo que hace es relacionar la deuda con los gastos financieros que ocasiona. El producto de

ambos ratios debe de ser mayor a 1 para que una mayor deuda genera un mayor beneficio. El segundo mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio.

Para evaluar la rentabilidad financiera deberíamos de saber primero si la empresa opta por una política conservadora o arriesgada. En nuestro caso podemos ver como trabajamos con una política arriesgada, ya que ninguna de las necesidades a corto plazo que tenemos se financian a largo plazo.

Los cálculos para el año 2014 son los siguientes:

- Rotación del activo = 5,9
- Margen de ventas = 0,09. Por lo que podemos ver, existe una rotación elevado y bajo margen, lo cual quiere decir que la empresa ajusta precios y eleva el número de cantidades vendidas como estrategia para aumentar el rendimiento.
- Apalancamiento financiero = 1,7 (no tenemos gastos financieros $BAll=BAI$). Este indicador nos muestra que la deuda aumenta la rentabilidad de la empresa, es decir, le conviene endeudarse para aumentar los beneficios ya que el resultado del ratio es mayor a 1.
- Efecto fiscal = 0,7
- RE = 53,4%
- RF = 63,1%

Esto quiere decir que por cada 100 euros invertidos en activos por la empresa ha sido capaz de generar unos beneficios de hasta 53 E.

Además por cada 100 euros de fondos propios aportados por los socios la empresa ha obtenido 63 E de beneficios.

Los cálculos para el año 2015 son los siguientes:

- Rotación del activo = 5,42
- Margen de ventas = 0,11
- Apalancamiento financiero = 1,58 (no tenemos gastos financieros $BAll=BAI$)
- Efecto fiscal = 0,7
- RE = 59,62%
- RF = 66%

Por cada 100 euros invertidos en activos por la empresa ha sido capaz de generar unos beneficios de hasta 53 E.

Y por cada 100 euros de fondos propios aportados por los socios de la empresa ha sido capaz de generar hasta 66 E de beneficios.

Como habíamos dicho al principio, la empresa trabaja con una política muy arriesgada, aunque de eso se trata el sector en el que se trabaja y la forma de trabajar de la empresa misma.

Análisis de la Sensibilidad

Es necesario hacer unas comprobaciones para ver los distintos tipos de escenario que nos podemos encontrar según la inversión que la empresa va a realizar.

Una forma de análisis frecuente en la administración financiera es el análisis de la sensibilidad, que permite averiguar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas que ofrece el proyecto.

Esta herramienta nos va a permitir tomar una decisión según el grado de riesgo que queramos afrontar en este proyecto.

En nuestro caso, hemos propuesto un escenario probable con la comercialización de 3 productos españoles y tres polacos, obteniendo un beneficio del 10% (con una reducción del 2% con respecto al porcentaje de beneficio standard del sector ya que somos una empresa que se está introduciendo en el negocio. Como ya hemos dicho anteriormente, nuestra empresa solo va a comercializar con productos que sepa que va a vender, ya que el contacto con los clientes será previo.

Con esto, vamos a proponer como escenario pesimista la comercialización de 3 productos españoles y 3 polacos con un margen de beneficios de tan solo un 1%. Y para el escenario optimista propondremos un margen de beneficios de un 12%, lo cual querría decir que entraríamos en el sector con la misma fuerza que empresas que ya están establecidas en el un largo periodo de tiempo con su prestigio y clientes fidelizados.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

	Año 1	Año 2
Margen de beneficios de 1%	157618,3477	160663,1216
Margen de beneficios de 10%	1576183,477	1606631,216
Margen de beneficios de 12%	1891420,172	1927957,459

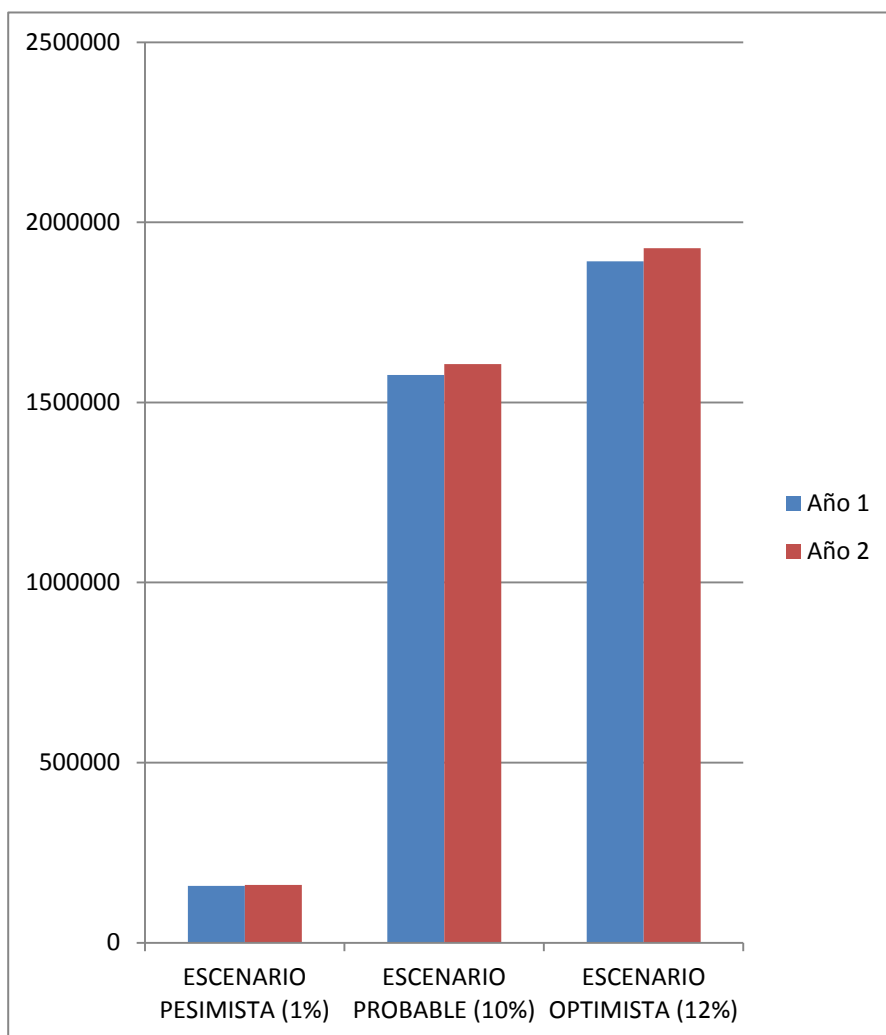


Tabla 20. Análisis de la sensibilidad. Elaboración Propia.

7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de viabilidad de la empresa vamos a resumir las principales ideas a destacar del proyecto:

- Polonia es una economía en desarrollo con una relación comercial con España en constante crecimiento. Hay que aprovechar las oportunidades que el mercado nos ofrece, y en este caso, la empresa intentara exportar productos étnicos y de impacto a Polonia e importar productos económicos y con posibilidades de éxito a España.
- La subcontratación de la parte logística de la empresa es una parte importante del negocio. La empresa no se puede permitir correr el riesgo de adquirir su propia flota de transporte por dos razones. La primera es por la gran cantidad de inversión necesaria. La segunda, el gran riesgo de pérdidas que correría en el caso de que el negocio fallara.
- El principal objetivo es hacerse con una gran parte de la cuota de mercado para promocionar, exportar e importar los productos deseados.
- La forma de cobro que la empresa debe de negociar con los clientes ser inmediata o con una financiación a 30 días, para poder obtener efectivo líquido y pagar a nuestros proveedores. Esto, al menos, durante el primer y segundo año, hasta que obtengamos beneficios suficientes para aumentar dicho plazo de cobro, y de esa forma llamar la atención a más clientes. Aunque una vez hecho el análisis de la liquidez y rentabilidad vemos que tenemos activos ociosos, por lo que quizás deberíamos de cambiar la forma de cobro y de pago a largo plazo en poco tiempo.
- El beneficio de la empresa se basa en vender el producto un 10% más caro sobre los gastos efectuados para su consecución y transporte

durante el primer año, en el segundo año aumentamos a un 12%, que es el porcentaje normal del sector. Si conseguimos comercializar productos obtendremos instantáneamente algún beneficio, incluyendo el caso más pesimista.

BIBLIOGRAFIA

- <http://revista.monedaunica.net/mercados2/3450-polonia.html>
(Explica el sector agroalimentario y el país de Polonia).
(14-04-2014)
- http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio_de_Mercado.pdf
(14-04-2014)
- <http://www.3tres3.com/noticias>
(14-04-2014)
- http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=24224&te=5&idage=25703
(14-04-2014)
- http://www.el-exportador.com/122004/digital/mercados_polonia.asp
(14-04-2014)
- http://madrid.trade.gov.pl/es/polska/article/detail,1772,Intercambio_comercial_entre_Polonia_y_Espana.html (embajada de Polonia en Madrid)
(14-04-2014)
- <http://marialorcasusino.com/userfiles/file/Espana%20y%20su%20situacion%20actual.pdf> (contextos nacionales)
(14-04-2014)
- http://madrid.trade.gov.pl/es/polska/article/detail,1772,Intercambio_comercial_entre_Polonia_y_Espana.html (contextos nacionales)
(14-04-2014)
- http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/ficha_polonia.pdf (datos contextos nacionales y demográficos)
(14-04-2014)
- <http://www.ine.es/>
(14-04-2014)
- <http://vinos.europages.es/empresas/Vinos%20-%20Rioja.html>
(14-04-2014)

- http://www.solostocks.com/venta-productos/jamon-serrano_b
(14-04-2014)
- <http://empresite.eleconomista.es/Actividad/FABRICANTES-JAMON-SERRANO/>
(14-04-2014)
<http://www.poland-export.es/category/339-comercio-al-por-mayor-de-frutas-patatas-y-verduras>
(14-04-2014)
- <http://www.al-invest4.eu/minisite/sector/espana/espana1.html>
(14-04-2014)
- http://www.fresh-market.pl/serwis_informacyjny/temat_tygodnia;n1050051532
(Información sobre las patatas).
(14-04-2014)
- <http://www.swiatkwiatow.pl/poradnik-ogrodniczy/odmiany-truskawek-id186.html> (tipos de fresas).
(14-04-2014)
- http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm (seguridad social).
(14-04-2014)
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.UIWJMFCU2So> (5 fuerzas de Porter).
(14-04-2014)
- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (CMI)
(14-04-2014)
- <http://es.workmeter.com/blog/bid/179179/Cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos> (CMI)
(14-04-2014)
- <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/126-porque-necesitan-las-empresas-un-cuadro-de-mando-integral> (CMI)

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

(14-04-2014)

ANEXOS

ANEXO 1. GRÁFICOS PARA EXPLICARLA SITUACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

PRODUCCION NETA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (M€)

	2008	2009	2010
Industria Cárnica	17.738	17.005	17.535
Elaboración y conservación de pescados	3.696	3.623	3.785
Preparación y conservación de frutas y hortalizas	6.221	6.156	6.625
Fabricación de grasas y aceites	7.548	6.939	7.351
Industrias lácteas	9.585	8.499	8.221
Molinería, almidones y productos amiláceos	3.039	2.714	2.564
Productos para la alimentación animal	8.654	7.138	7.414
Pan, galletas y productos de panadería y pastelería	7.081	6.259	6.822
Industria del azúcar, cacao y chocolate	4.423	3.924	4.008
Otros productos alimenticios diversos	4.224	4.180	4.359
Elaboración de bebidas alcohólicas	10.110	8.794	8.876
Prod. de aguas minerales y beb. analcohólicas	5.281	4.947	4.756
Alimentación y bebidas	87.600	80.178	82.316

Fuente: Elaboración Fiab a partir de datos del INE

Importaciones españolas de alimentos por sector

País	2007 2008 2009 2010				Acum. Sept. 2011	Var. Acum. 09/10
	Millones de euros					
Pesca	5.155 €	4.839 €	4.219 €	4.868 €	3.746 €	↑ 15,4%
Frutas y Legumbres	3.408 €	3.342 €	2.956 €	3.214 €	2.459 €	↗ 8,7%
Azúcar, Café y Cacao	1.699 €	1.977 €	1.951 €	2.259 €	2.226 €	↑ 15,8%
Prepar. Alimenticios	2.012 €	2.174 €	2.095 €	2.216 €	1.622 €	↘ 5,8%
Cereales	2.375 €	2.699 €	2.114 €	1.888 €	1.836 €	↓ -10,7%
Lácteos y Huevos	1.911 €	1.972 €	1.750 €	1.860 €	1.431 €	↗ 6,3%
Carne	1.881 €	1.624 €	1.536 €	1.682 €	1.254 €	↗ 9,5%
Bebidas	1.782 €	1.728 €	1.480 €	1.614 €	1.162 €	↗ 9,1%
Semillas y oleaginosos	943 €	1.488 €	1.192 €	1.380 €	1.220 €	↑ 15,8%
Piensos Animales	1.402 €	1.600 €	1.361 €	1.295 €	1.047 €	↓ -4,8%
Grasas y Aceites	832 €	1.204 €	1.037 €	1.225 €	1.045 €	↑ 18,2%
Importaciones Totales	23.400 €	24.646 €	21.691 €	23.503 €	19.048 €	↗ 8,4%

Fte: Aduanas Españolas

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Exportaciones españolas por países destino

Datos en millones de euros

Don Exportación ⇌

PAIS	2009	2010	Variación
1 FRANCIA	30.201 €	33.956 €	12,4%
2 ALEMANIA	17.570 €	19.453 €	10,7%
3 PORTUGAL	14.456 €	16.578 €	14,7%
4 ITALIA	12.951 €	16.296 €	25,8%
5 REINO UNIDO	9.984 €	11.496 €	15,1%
6 ESTADOS UNIDOS	5.803 €	6.530 €	12,5%
7 PAISES BAJOS	4.731 €	5.808 €	22,7%
8 BELGICA	4.353 €	5.222 €	20,0%
9 TURQUIA	2.597 €	3.753 €	44,5%
10 MARRUECOS	3.081 €	3.449 €	11,9%
11 SUIZA	2.669 €	3.424 €	28,3%
12 MEXICO	2.453 €	2.806 €	14,4%
13 POLONIA	2.494 €	2.783 €	11,6%
14 CHINA	1.989 €	2.648 €	33,1%
15 BRASIL	1.339 €	2.138 €	59,6%
16 ARGELIA	2.090 €	2.037 €	-2,5 %
17 RUSIA	1.477 €	1.995 €	35,0%
18 GRECIA	1.765 €	1.625 €	-7,9 %
19 REPUBLICA CHECA	1.265 €	1.561 €	23,5%
20 AUSTRIA	1.340 €	1.541 €	15,0%
RESTO PAÍSES	33.644 €	40.701 €	21,0%
TOTAL	158.254 €	185.799 €	17,4%

EXPORTACIONES DE ESPAÑA DE AGROALIMENTARIO Y BEBIDAS

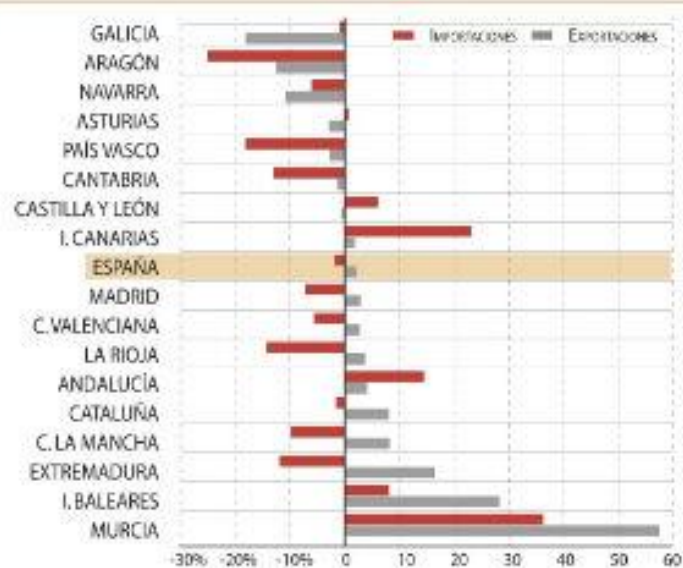
2010-2012. DATOS EN MILES DE EUROS

■ RANKING POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

	2010	2011	En-Abr. '11	En-Abr. '12
ANDALUCIA	6.090.116	6.396.995	2.501.350	2.644.049
CATALUÑA	6.125.695	6.847.768	2.088.986	2.305.768
C. VALENCIANA	4.284.342	4.432.337	1.765.155	1.828.340
MURCIA	2.854.013	3.072.941	1.075.414	1.218.084
GALICIA	1.998.479	2.184.326	690.734	706.028
C. LA MANCHA	1.102.212	1.396.048	403.279	473.730
CASTILLA Y LEÓN	1.204.375	1.301.183	393.560	425.974
MADRID	1.007.607	1.002.409	310.495	299.423
PAIS VASCO	588.726	698.691	217.168	271.443
ARAGON	861.288	919.015	237.990	260.192
Resto	2.599.579	2.814.017	861.470	923.286
Total	28.716.431	31.065.730	10.545.601	11.356.319

FUENTE: DATA COMEX (Elaboración propia EXTENDA)

CRECIMIENTO ACUMULADO ENERO - ABRIL 2012 POR CC.AA.



FUENTE: ieeex. Instituto de Estadística de Extremadura

ANEXO2. DATOS DEMOGRÁFICOS ESPAÑA (INE)

Evolución demográfica de España en 2012(*)

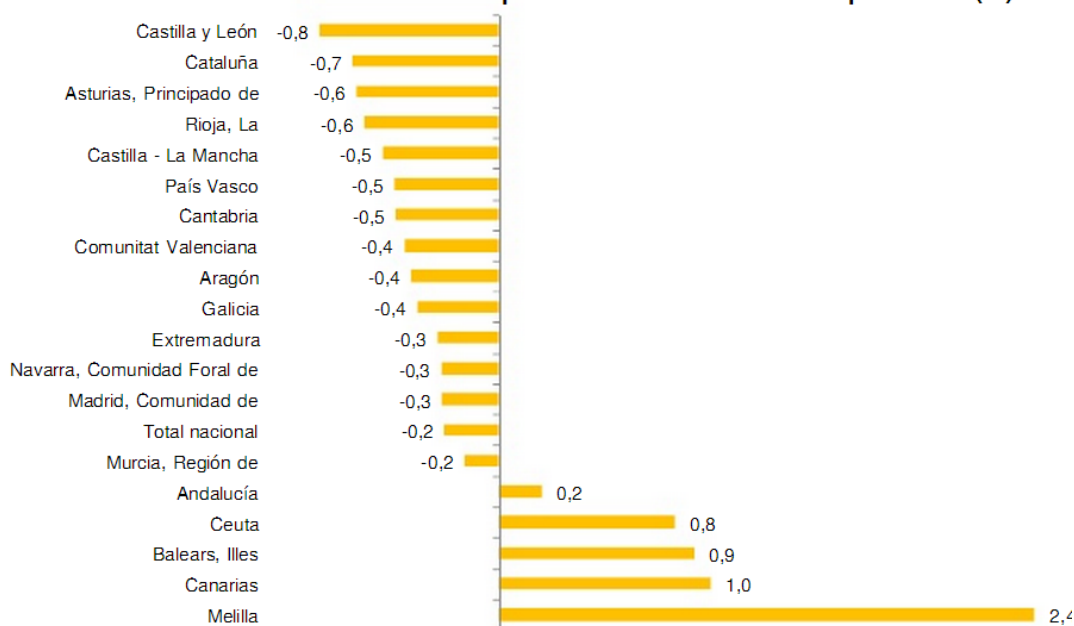
	Total
Población residente a 1 de enero de 2012 (A)	46.818.216
Nacimientos	452.273
Defunciones	403.785
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	48.488
Inmigración exterior	314.358
Emigración exterior	476.748
Saldo migratorio (C) (Inmigración - Emigración)	-162.390
Población residente a 1 de enero de 2013 (A + B + C)	46.704.314

(*) Datos provisionales

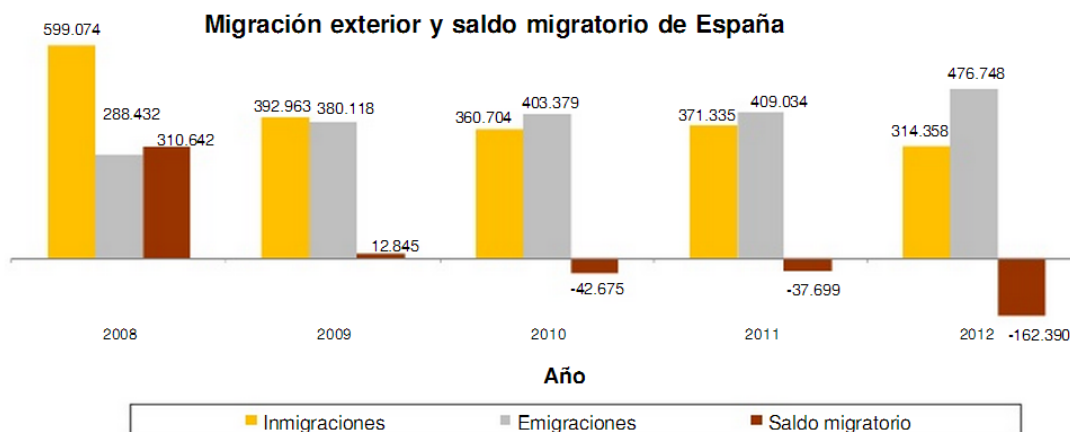
Crecimiento poblacional por grupos de edad

Grupos de edad	2012	2013	Crecimiento absoluto	Crecimiento relativo (%)
TOTAL	46.818.216	46.704.314	-113.902	-0,24
0 a 4 años	2.476.593	2.420.210	-56.383	-2,28
5 a 9 años	2.397.810	2.439.842	42.032	1,75
10 a 14 años	2.202.538	2.226.367	23.829	1,08
15 a 19 años	2.199.412	2.165.262	-34.149	-1,55
20 a 24 años	2.503.813	2.441.495	-62.318	-2,49
25 a 29 años	3.065.914	2.896.322	-169.593	-5,53
30 a 34 años	3.869.456	3.678.896	-190.560	-4,92
35 a 39 años	4.091.219	4.072.841	-18.378	-0,45
40 a 44 años	3.846.087	3.851.385	5.298	0,14
45 a 49 años	3.610.982	3.666.909	55.928	1,55
50 a 54 años	3.238.287	3.284.743	46.456	1,43
55 a 59 años	2.720.823	2.795.078	74.254	2,73
60 a 64 años	2.467.243	2.502.569	35.326	1,43
65 a 69 años	2.192.459	2.269.534	77.075	3,52
70 a 74 años	1.710.594	1.714.063	3.470	0,20
75 a 79 años	1.760.622	1.726.300	-34.322	-1,95
80 a 84 años	1.324.628	1.369.131	44.503	3,36
85 a 89 años	773.197	791.521	18.324	2,37

Crecimiento poblacional relativo en 2012 por CCAA (%)



ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMRPSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS



DATOS DEMOGRÁFICOS DE POLONIA Y ESPAÑA RESPECTIVAMENTE SEGÚN UN ESTUDIO

	2005	2010	2020	2030
Población total (en miles)	38 198	38 038	37 497	36 187
Tasa de feminidad (en porcentaje)	93,6	93,1	92,5	91,9
Edad media (en años)	36,8	38,2	41,7	46,0
Densidad de población (hab. por km ²)	118	118	116	112
Población urbana (en porcentaje)	76,7	77,3	79,4	81,9
Población rural (en porcentaje)	23,3	22,7	20,6	18,1
Expectativa de vida (hombres, en años)	75,8	76,5	78,9	80,1
Expectativa de vida (mujeres, en años)	83,1	83,8	85,4	86,5

Fuente: UN Population y UNESCO

	2005	2010	2020	2030
Población total (en miles)	43 060	45 317	48 564	49 772
Tasa de feminidad (en porcentaje)	96,9	97,4	99,2	99,9
Edad media (en años)	38,7	40,2	43,8	47,6
Densidad de población (hab. por km ²)	85	90	96	98
Población urbana (en porcentaje)	76,7	77,3	79,4	81,9
Población rural (en porcentaje)	23,3	22,7	20,6	18,1
Expectativa de vida (hombres, en años)	75,8	76,5	78,9	80,1
Expectativa de vida (mujeres, en años)	83,1	83,8	85,4	86,5

Fuente: UN Population y UNESCO

ANEXO 3. LOS 10 PRINCIPALES DISTRIBUIDORES ESPAÑOLES.

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

Empresa	Sup. (m ²)	%
CARREFOUR	1.853.216	17.3
MERCADONA, SA	1.342.364	12.5
GRUPO EROSKI	863.407	8.1
CAPRABO, SA	536.714	5
CORTE INGLÉS	443.540	4.1
AUCHAN (GRUPO)	399.620	3.7
LIDL SUPERMERCADOS, SL	332.323	3.1
DINOSOL SUPERMERCADOS, SL	319.258	3
CONSUM, SDAD. COOP.	313.082	2.9
CORIVAN, SCA	274.894	2.6
RESTO	4.031.808	37.6
TOTAL	10.710.226	100

Fuente: Alimarket

ANEXO 4. PRINCIPALES DISTRIBUIDORES POLACOS.

Red	Empresa	Nº tiendas	Empleados
Tesco Polska	Tesco	241 (distintos formatos)	25.000
Carrefour Polska	Carrefour	45 hipermercados 80 supermercados	17.800
Real Polska	Real	49 hipermercados	13.500
Makro Cash& Carry	Metro / Group	25 hipermercados	
Auchan Polska	Auchan	17 hipermercados	9.000
Grupa Leclerc	E. Leclerc	18	4.300
TOTAL		475	69.600

Fuente: "Supermarket news" (2006)

ANEXO 5. PRECIOS DEL ACEITE SEGÚN LAS UNIDADES Y MEDIDAS DEL RECIPIENTE.

PET 5 L										
		Medidas			Peso Neto	Peso Bruto	Volumen			
		Largo	Ancho	Alto				kg	kg	m ³
		mm	mm	mm						
	1	unidad	164	164	318	4,580 kg	4,673 kg	0,009		
	1	caja	3	500	175	348	13,74 kg	14,31 kg	0,030	
1	palet universal	60	180	1.200	1.000	1.890	824 kg	878 kg	2,268	12 5
		FCL 20"	caja	unidad	m	m	m	kg	kg	m ³
10	palet universal	600	1.800	5,896	2,350	2,393	8.244 kg	8.785 kg	22,7	
		FCL 40"	caja	unidad	m	m	m	kg	kg	m ³
20	palet universal	1200	3.600	12,032	2,350	2,393	16.488 kg	17.570 kg	45,4	

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS

UN LITRO:

Embalaje: Cajas de 15 unidades de 1 L.

Envase de PET

Precio Unidad 3.45 euros Litro.

DOS LITROS:

Embalaje: Cajas de 8 unidades de 2 L.

Envase de PET

Precio unidad: 3.35 euros litro x 2 = 6.70

CINCO LITROS:

Embalaje: Cajas de 3 o 4 unidades de 5 L.

Envase de PET

Precio unidad: 3.25 euros litro x 5 = 16.25

*ANEXO 6. TABLAS DE ACLARACIÓN PARA LOS PAGOS DE LA
SEGURIDAD SOCIAL.*

CONTINGENCIAS SEGURIDAD SOCIAL			
Concepto	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes	23,6	4,7	28,3
Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Tarifa Primas Disposición adicional cuarta . Ley 42/2006 de 28 de diciembre - P.G.E. 2007, en redacción dada por la disposición final décima séptima de la Ley 17/2012, de 27 de diciembre - P.G.E. para el 2013.	No cotiza	

OTROS CONCEPTOS RECAUDACIÓN CONJUNTA				
Concepto		Empresa	Trabajador	Total
Desempleo	Tipo general	5,50	1,55	7,05
	Contrato duración determinada Tiempo completo	6,70	1,60	8,30
	Contrato duración determinada Tiempo parcial	7,70	1,60	9,30
Fondo de Garantía Salarial		0,20	No cotiza	0,20
Formación Profesional		0,60	0,10	0,70
COTIZACIÓN ADICIONAL HORAS EXTRAORDINARIAS				
Concepto		Empresa	Trabajador	Total
Cotización adicional horas extraordinarias	Horas extraordinarias fuerza mayor	12	2	14
	Resto horas extraordinarias	23,60	4,70	28,30

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRSA DE PROMOCIÓN, EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS HISPANO-POLACOS**

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.051,50	3.425,70
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	872,10	3.425,70
3	Jefes Administrativos y de Taller	758,70	3.425,70
4	Ayudantes no Titulados	753,00	3.425,70
5	Oficiales Administrativos	753,00	3.425,70
6	Subalternos	753,00	3.425,70
7	Auxiliares Administrativos	753,00	3.425,70
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	25,10	114,19
9	Oficiales de tercera y Especialistas	25,10	114,19
10	Peones	25,10	114,19
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	25,10	114,19

TOPES DE COTIZACIÓN PARA ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES	
Tope Mínimo (euros/mes)	Tope Máximo (euros/mes)
753,00	3.425,70