

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA**



**ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS  
DE MEJORA DE UNA EMPRESA  
INTERMEDIADORA EN LA IMPORTACION**

**LAURA LEON PARDO**

## INDICE

<b>1.- INTRODUCCION</b>	<b>..9</b>
1.1 Presentación del Trabajo	10
1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas	.11
1.3 Objetivos	14
1.4 La empresa	14
1.5. Metodología	..16
<b>2.- ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>..18</b>
2.1 Introducción	...19
2.2 Análisis del sector a nivel nacional	20
2.3 Análisis del sector en los principales países del este	..1 29
<b>3.- ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO</b>	<b>...43</b>
3.1 Descripción general	...44
3.2 Análisis económico-financiero	..44
<b>4.- ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>	<b>...70</b>
4.1 Misión y objetivos	.71
4.2 Análisis externo	.71
4.3 Análisis interno	..93
<b>5.- ANÁLISIS DE RR.HH</b>	<b>99</b>
5.1 Organización interna y descripción de los puestos de trabajo	.102
5.2 Enfoque de los recursos humanos	108
5.3 Gestión de los recursos humanos	.111

5.4	Clima organizacional	113
5.5	Sistema de retribuciones	120
<b>6.-</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>127</b>
6.1	Introducción	128
6.2	Análisis situación	128
6.3	Diagnostico de la situación	133
6.4	establecimiento de objetivos	140
6.5	Definición de la estrategia	141
6.6	Plan de acción	142
6.7	Asignación presupuestaria	152
6.8	Control del plan	156
<b>7.-</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>158</b>
<b>8.-</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>170</b>
<b>9.-</b>	<b>ANEXO</b>	<b>175</b>

**TITULO:**

•Análisis de situación y propuestas de mejora de una empresa intermediadora en la importación

## INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Tasa de cobertura del sector del mueble en España	20
GRAFICO 2: Evolución del número de empresas fabricantes de muebles en España	21
GRAFICO 3, A: Evolución de las exportaciones e importaciones del sector del mueble en España entre los años 2000 y 2011 y el saldo de la balanza Comercial	22
GRAFICO 3, B: Comparativa (%) entre el total de las exportaciones y las exportaciones del sector del mueble	22
GRAFICO 4: Evolución de la producción de mobiliario en España en millones de euros. Periodo 1994-2011	23
GRAFICO 5: Mayores productores de muebles entre 2001 y 2010	31
GRAFICO 6: Producción de China por tipo de mueble	31
GRAFICO 7: Principales destinos de las exportaciones chinas de muebles	32
GRAFICO 8: Diferencia entre exportaciones e importaciones en China	34
GRAFICO 9: PIB per cápita y cantidad de población urbana y rural en China	36
GRAFICO 10: Evolución y procedencia de las importaciones de Vietnam en \$	39
GRAFICO 11: Evolución y procedencia de las exportaciones de Vietnam	40
GRAFICO 12: Comparativa entre exportaciones e importaciones en \$	41
GRAFICO 13: Porcentaje correspondiente a cada masa patrimonial del activo de los años 2010-2012	47
GRAFICO 14: Porcentaje correspondiente a cada masa patrimonial del pasivo de los años 2010-2012	48
GRAFICO 15: Evolución de los ratios de liquidez entre los años 2010-2012	51
GRAFICO 16: Evolución de los ratios de endeudamiento entre los años 2010-2012	54

GRAFICO 17: Evolución de los fletes en 2012 con puertos de carga de nuestros principales proveedor y destino puerto de Valenciaí í í í í í í í í í í í í í 76

GRAFICO 18: Evolución anual del IPC en España en el año 2013í í í í í í í í 81

GRAFICO 19: Número de parados y % de población activa en España en 2013í í ...83

GRAFICO 20: Organigrama de la empresaí í í í í í í í í ..í í í í í í í í 103

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Exportaciones en miles de euros por Comunidades Autónomas en 2012, % sobre el total de exportaciones y crecimiento frente al año pasado	25
TABLA 2: Principales países de las exportaciones españolas, cifra en miles de euros, % sobre el total y crecimiento frente al año pasado	25
TABLA 3: Principales países proveedores de muebles a España	27
TABLA 4: Balance de M-Gestiones entre los años 2010 y 2012	45
TABLA 5: Fondo de maniobra entre los años 2010 y 2012	48
TABLA 6: Cálculo de los ratios de liquidez entre los años 2010 y 2012	51
TABLA 7: Cálculo de los ratios de endeudamiento entre los años 2010 y 2012	53
TABLA 8: E.O.A.F. de los años 2010 y 2011	56
TABLA 9: E.O.A.F. de los años 2011 y 2012	57
TABLA 10: E.O.A.F. de los años 2010 y 2012	58
TABLA 11: Cuenta de pérdidas y ganancias de los años 2010 y 2012	59
TABLA 12: Ratios complementarios entre los años 2010 y 2012	61
TABLA 13: Ratios de rotación de activos entre los años 2010 y 2012	62
TABLA 14: Rentabilidad económica entre los años 2010 y 2012	63
TABLA 15: Rentabilidad financiera entre los años 2010 y 2012	64
TABLA 16: Cálculo del fondo de maniobra necesario entre los años 2010 y 2012	66
TABLA 17-A: Precios de los fletes en 2012 desde los puertos más importantes de China y Vietnam y puerto de descarga Valencia	75
TABLA 17-B: Gastos adicionales al flete de contenedor con llegada al puerto de Valencia	75
TABLA 18: Relación de incidencias en el año	95

TABLA 19: Análisis DAFOí ..134

TABLA 20: Tabla de resumen de gastosí í í í í í í í í í í í í í í í í í ..152

TABLA 21: Ventas actuales y venta a alcanzar en el próximo añoí í í í ..157





## **1.- INTRODUCCION**

# 1.- INTRODUCCION

## 1.1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El presente Trabajo Final de Carrera describe el funcionamiento de una empresa intermediadora en mercados internacionales. Ésta, debido a la situación en la que se encuentra el sector del mueble y la tapicería, quiere aprovechar la oportunidad existente en los países del Este para ofrecer su gestión acompañada de productos muy competitivos.

A grandes rasgos, este trabajo se podría dividir en dos bloques fundamentales. Un primer bloque en el cual se basará en realizar un análisis completo de la situación de la empresa y, una segunda parte donde se expondrán todas las ventajas y planes de futuro de la misma.

Así pues, en el primero de ellos, como introducción, se pretende hacer una breve aproximación de la situación actual del sector en el cual la empresa desarrolla sus gestiones. Además se incluirá un análisis económico-financiero detallado donde podremos descubrir la situación de la empresa a analizar en los últimos 3 años, el cual nos servirá para tomar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, para realizar una planificación adecuada. También se realizará un análisis estratégico donde se tendrán en cuenta factores que influyen o pueden influir en la estructura, el funcionamiento y la identidad de la organización y donde analizaremos tanto las fortalezas y debilidades de la empresa, como las amenazas y oportunidades de la misma.

Se realizará, también, un análisis de recursos humanos donde se explicará la organización de la empresa y su método de operar y un último análisis donde se estudiara un plan de marketing y sus ventajas.

En el segundo bloque del trabajo, se expondrán las posibilidades de expansión y planes de futuro, pero siempre teniendo en cuenta el lema en el que se basa la empresa: *Altos rendimientos con riesgos mínimos*.

Finalmente, el trabajo se cierra con unas conclusiones que recogerá un resumen de todo lo analizado a lo largo del mismo.

## 1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACION DE LAS ASIGNATURAS

El propósito de este trabajo es analizar en profundidad una empresa dedicada a la gestión de la importación. Se realizará un análisis de la misma, tanto económico, como estratégico, de marketing y de recursos humanos, para sustraer la información necesaria para conocer la evolución y situación actual de la empresa y, posteriormente, dar las recomendaciones necesarias para mejorarlas.

Las asignaturas utilizadas para la realización del TFC, son las siguientes:

Capítulo del TFC	PUNTO N° 2 ANÁLISIS DEL SECTOR
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales, Economía española y mundial y Economía española y regional, además de Macroeconomía y Microeconomía.
Breve justificación	<p>En este punto realizaré un análisis del sector del mueble a nivel nacional y de los principales países del este para conocer la evolución en el transcurso de los años y la situación actual.</p> <p>Por lo que aplicaré, para analizar dichos temas, todo lo estudiado en las asignaturas: INTRODUCCION A LOS SECTORES EMPRESARIALES, ECONOMIA ESPAÑOLA Y MUNDIAL y ECONOMIA ESPAÑOLA Y REGIONAL, además de MACROECONOMIA Y MICROECONOMIA para conocer las variables clave de la economía.</p>

Capítulo del TFC	PUNTO N° 3 ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad general y analítica
Breve justificación	<p>En este punto realizaré un análisis económico-financiero completo donde se analizará tanto el balance de situación como la cuenta de pérdidas y ganancias. En el punto del balance se analizará la situación patrimonial, la situación de liquidez, de endeudamiento y la política de inversión-financiación. Por otra parte, en el punto de la cuenta de pérdidas y ganancias se analizará la rotación de activos, la rentabilidad económica y financiera y el análisis del fondo de mano de obra.</p> <p>Por lo que aplicaré, para analizar todos estos temas, todo lo estudiado en la asignatura: CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA.</p>

Capítulo del TFC	PUNTO N° 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa y Gestión y organización de empresas de servicios
Breve justificación	<p>En este capítulo se analizará la misión y los objetivos de la empresa. Además se realizará un estudio de todos los factores que influyen a la empresa tanto a nivel externo (factores sociales, económicos, tecnológicos y político-legales) como a nivel interno.</p> <p>Para analizar estos puntos, utilizaré los conocimientos adquiridos en la asignatura: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA y GESTION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS.</p>

Capítulo del TFC	PUNTO N° 5 ANALISIS DE RR.HH.
Asignaturas relacionadas	Dirección de recursos humanos
Breve justificación	<p>En dicho capítulo, se estudiará todo lo relacionado con el equipo de trabajo de la empresa.</p> <p>Analizaremos la organización interna y los puestos de trabajo de la misma.</p> <p>Para dicho punto se utilizará la asignatura: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</p>

Capítulo del TFC	PUNTO N° 6 PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Marketing en empresas de servicios, Dirección comercial y Comercio exterior.
Breve justificación	<p>En este punto se realizará un plan de marketing para conseguir analizar lo que realmente los clientes desean teniendo en cuenta el entorno competitivo al que la empresa pertenece.</p> <p>Para conseguirlo, aplicaremos los conocimientos adquiridos en la asignatura cursada: MARKETING EN EMPRESAS DE SERVICIOS, DIRECCION COMERCIAL y GESTIÓN COMERCIO EXTERIOR.</p>

### 1.3. OBJETIVOS

Como se ha comentado en el punto anterior, el objetivo de este trabajo es el de analizar la empresa M-Gestiones en profundidad para poder conocer su evolución y situación actual, para posteriormente, dar recomendaciones o propuestas de mejora para un mejor funcionamiento y la obtención de los objetivos propuestos.

Se analizará el sector del mueble, tanto a nivel nacional como de los principales países exportadores, ya que, la mayoría de gestiones que M-Gestiones realiza, son de muebles o sofás. Con ello obtendremos datos estadísticos y una visión más clara de la situación de dicho sector.

Con el análisis financiero se pretende obtener información de la evolución y situación económica actual de la empresa, que nos ayudará a tomar decisiones de futuro acertadas.

Mediante el análisis estratégico se pretende obtener todos y cada uno de los factores, tanto internos como externos, que pueden afectar a la empresa y poner solución a los que sean controlables por la misma.

Con el análisis de los recursos humanos se pretende estudiar la manera de operar de la empresa y como está organizada.

Y por último, en el plan de marketing se pretende establecer las estrategias y acciones necesarias para conseguir los objetivos propuestos.

Una vez analizado cada uno de los puntos, se realizará un resumen de toda la información obtenida y se plantearán unas recomendaciones para el mejor funcionamiento de la empresa.

### 1.4. LA EMPRESA

M-Gestiones S.L. fue creada el 24/06/1998 para aprovechar una oportunidad de negocio en los países del Este: importar productos más competitivos debido a un precio mucho más económico. La idea principal en la que quería basarse el gerente era el de crear una empresa que pudiera alcanzar unos altos beneficios y asumir unos riesgos muy bajos. Parece complicado, pero para una empresa que únicamente ofrece sus

servicios, no lo es. Si por el contrario, realizara importaciones para después vender los productos, asumiría un riesgo muy elevado para conseguir unos beneficios muy similares.

El sector del mueble y tapicería, son los sectores donde se prestan la mayoría de los servicios de la empresa y los clientes, en su mayoría, son españoles.

M-Gestiones se dedica a prestar servicios de gestión para la importación, es decir, se encarga de todo lo necesario para que sus clientes puedan importar productos, tanto de China, como Vietnam o Malasia. Sus principales tareas son:

Elección de nuevos productos mediante visitas a ferias realizadas en los países asiáticos o visita al showroom de los proveedores con los cuales ya se trabaja durante varios años. Una vez seleccionados los productos, se importan a España para exponerlos en la convención que realiza M-Gestiones, anual o semestralmente. A dicha convención se invita a todos los clientes y a posibles clientes para que puedan ver el producto físicamente, realicen los pedidos oportunos o elijan género para que se le envíe a sus tiendas para testarlo.

M-Gestiones presta el servicio de ser intermediario entre el cliente y el proveedor, es decir, realiza cualquier gestión necesaria desde que el cliente realiza un nuevo pedido hasta que el pedido es cargado en origen: pasar los nuevos pedidos al proveedor, reclamar proformas para que el cliente pueda abrir la carta de crédito, confirmación de fechas de fabricación, etc.

Además, también realiza las gestiones oportunas entre compañía naviera y cliente, es decir, realizar la reserva en el barco, tiene informado al cliente de las fechas de carga y llegada de sus pedidos, manda las confirmaciones de llegada al cliente, envía los certificados de calidad necesarios para el despacho del contenedor, etc.

Por la prestación de estos servicios, M-Gestiones cobra un % fijo del total del pedido realizado por nuestro cliente español al proveedor.

Como punto destacable de la empresa, es que tiene oficinas en origen, tanto en China, como en Vietnam y Malasia. Con ellas conseguimos dar mayor seguridad a nuestros clientes y agilizar cualquier trámite. Dichas oficinas, son independientes, es decir, trabajan solo para M-gestiones pero no le causan ningún gasto a la misma ya que

tienen acuerdos con los proveedores del país y reciben un % del total de los pedidos realizados por los clientes de M-gestiones.

Con dicho procedimiento, M-gestiones consigue los propósitos con los que se creó la empresa: presta sus servicios en la importación a sus clientes y no asume riesgos elevados.

## 1.5. METODOLOGÍA

El Trabajo Final de Carrera se basa en un análisis de la situación de una empresa intermediadora en la importación y en propuestas de mejora de la misma.

Su realización se ha llevado a cabo siguiendo una metodología específica, que contiene por una parte aspectos formales y, por otra, aspectos de investigación.

En cuanto a la metodología formal, este trabajo se ha realizado de acuerdo con la normativa del Trabajo Final de Carrera de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

La bibliografía utilizada se cita en el apartado correspondiente y las citas se hacen siguiendo la norma ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

Por último, teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa y el tema en que se basa el proyecto, se puede afirmar que el presente Trabajo Final de Carrera es original, se apoya en las asignaturas cursadas y relacionadas con la naturaleza del trabajo y está basado en problemas reales.

En cuanto a la metodología de investigación, cabe mencionar el uso de fuentes de información primarias, ya que se ha realizado una encuesta al personal de la empresa (ANEXO 6) y varias entrevistas en profundidad tanto con el gerente como con los diferentes trabajadores de la empresa, y fuentes secundarias, es decir, información previamente tratada y sintetizada en cualquier tipo de soporte físico o virtual. De esta forma, se realizaron consultas y estudios de libros en bibliotecas, bases de datos y páginas web y, sobretodo, datos internos de la empresa, que facilitaron la recopilación de gran cantidad de información que ha resultado de mucha utilidad.



Además, se han utilizado herramientas, métodos y procedimientos académicos estudiados en la carrera.

## **2.-ANALISIS DEL SECTOR**

## 2.- ANALISIS DEL SECTOR:

### 2.1 INTRODUCCION

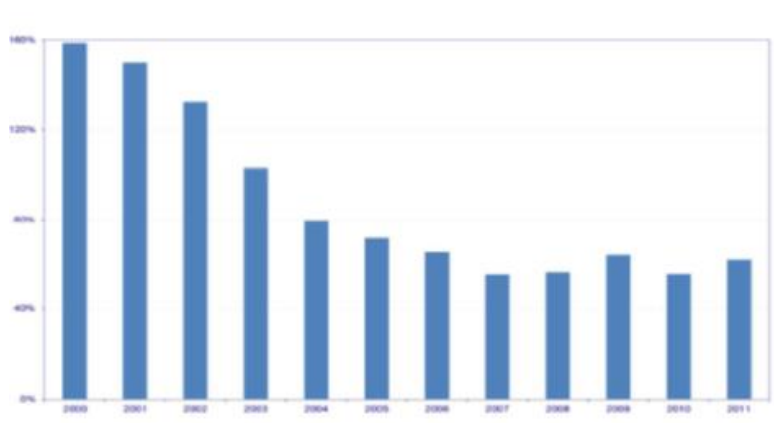
El peso del sector del mueble antes de la crisis económico/financiera no era muy elevado en términos de producción, pero si en términos de empleo y número de empresas y, además, presenta conexiones importantes con otros sectores, tales como la construcción.

Dicho sector está experimentando una gran transformación en los últimos años. Lamentablemente es un sector que no ha sabido innovar ni expandirse, por lo que cientos de fabricantes y miles de pequeños comerciantes, están sufriendo por ello.

Algunos de los cambios sufridos en el sector son:

- Los fabricantes españoles han perdido competitividad frente a los países emergentes.
- Los grandes grupos y cadenas de distribución han aumentado su ventaja competitiva frente a los pequeños comercios y PYMES, adquiriendo una cuota aproximada de mercado del 61%.
- El consumidor final ha cambiado sus hábitos de consumo, destinando un gasto menor a mobiliario y ampliando el periodo de renovación.
- En los últimos años, la rentabilidad económica media de los fabricantes de muebles españoles ha caído más de un 5%.
- En los últimos 10 años España ha pasado de ser un país exportador a importador (dato: La tasa de cobertura del sector del mueble empeora notablemente en los últimos años, pasando del 159% en 2000 al 62% en 2011, como podemos ver en el GRÁFICO 1. Es decir, se exportaron 0,62 céntimo de euros por cada euro de importación en el sector.

### **GRAFICO 1: Tasa de cobertura del sector del mueble en España.**



Fuente: Ministerio de industria, turismo y comercio (2012).

- Las dos causas más importantes del incremento de las importaciones en nuestro país son la ganancia de competitividad por parte de los países emergentes y la fortaleza adquirida por China (principal fabricante de muebles a nivel mundial, alcanzando una cifra del 33% de las importaciones de nuestro país).

- Todas estas causas, unidas a la caída de la demanda en el ámbito nacional han provocado un desplome de la producción

Respecto a la distribución del mueble en España, se ha experimentado una gran contracción en los últimos años:

- Disminución del volumen total de negocio de aproximadamente un 41% y de un 36% de los puntos de ventas.

- La facturación media anual se ha ido retrocediendo.

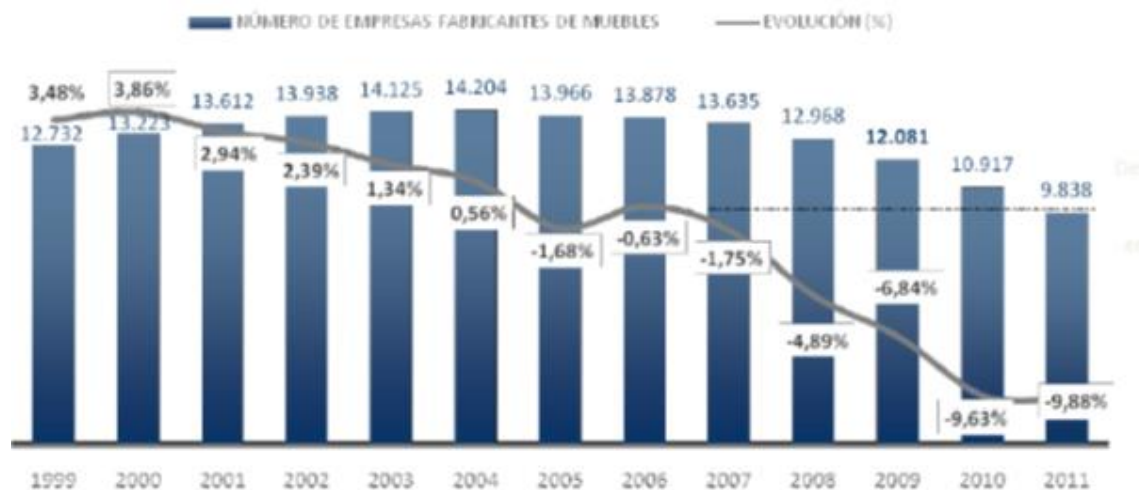
## **2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL**

El sector del mueble en España está sufriendo un proceso de contracción de la industria iniciado en el ejercicio 2004, año en el que se alcanzó la cifra máxima de empresas nacionales con 14.204.

A partir de dicho año y hasta la actualidad el número de empresas fabricantes de mobiliario han decrecido de manera constante ejercicio tras ejercicio. Con el estallido

de la crisis económico-financiera mundial, el decrecimiento empresarial se ha incrementado, registrando en 2011 un descenso del -9,88%. En términos nominales, significa el cierre de 3797 empresas fabricantes de mobiliario en España desde 2007.

**GRAFICO 2: Evolución del número de empresas fabricantes de muebles en España**



Fuente: Instituto tecnológico mueble, madera, embalajes y afines (AIDIMA) (2012).

Del total de empresas del sector se estima que aproximadamente el 89% de las empresas del sector en España son PYMES, teniendo menos de 20 trabajadores en plantilla. Por el contrario, tan sólo son el 11% las que están formadas por plantillas superiores a los 20 trabajadores.

Las empresas productoras de mobiliario nacional, motivadas por los cambios acontecidos en su entorno competitivo (incremento de competitividad nacional y extranjera, incremento del poder de negociación de fabricantes y distribuidores, o la disminución del gasto familiar en la adquisición de mueble), se han visto abocadas a modificar el modelo de negocio tradicional del sector, provocando cambios en los procesos productivos, en las cadenas de suministro o en el canal de distribución.

Ejemplo de ello es el proceso de deslocalización a zonas del Sudeste Asiático, Europa del Este o Sudamérica con un objetivo claro de reducir costes productivos. Pero este proceso de deslocalización, lejos de producirse masivamente, se está produciendo lentamente, observando las empresas sus ventajas e inconvenientes. Ejemplo de ello es

que tan solo un 1,74% de las empresas nacionales han producido, en 2009, más de un 80% de su producción fuera de España.

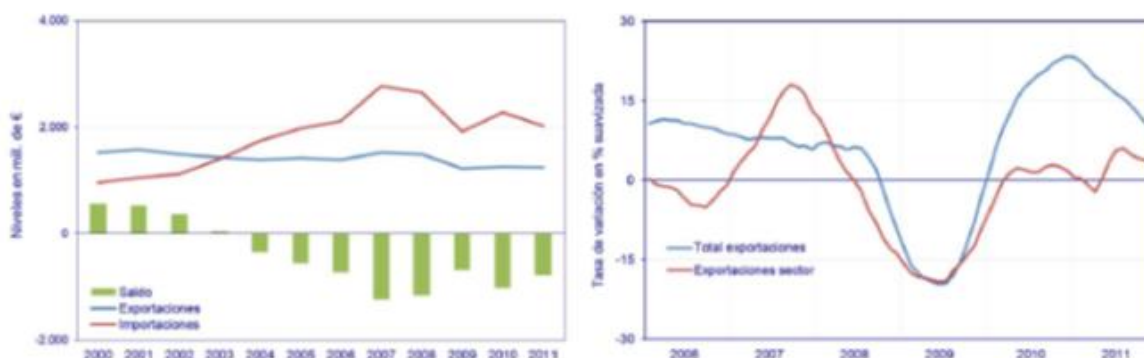
De las compras realizadas entre las empresas que producen en territorio nacional, el 59,5% corresponde a materia prima, mientras que tan sólo el 9,8% corresponde a productos acabados.

Otro punto importante a tener en cuenta es la balanza comercial, la cual se ha caracterizado a lo largo de las últimas décadas por mostrar superávit en su balanza comercial, a pesar de la reducida cultura exportadora presente en las empresas. Pero es a partir del ejercicio 2004, motivado por la entrada masiva de mueble procedente del sudeste asiático y principalmente de China, cuando se empieza a producir déficit en la balanza comercial del mueble (GRAFICO 3, A).

El inicio de la crisis supuso un cambio en el rumbo de la tasa de cobertura del mueble, que disminuía año tras año. En el año 2007 se produjo un fuerte incremento de las exportaciones y de las importaciones, debido a una demanda nacional centrada en la compra de producto barato. (GRAFICO 3, B).

**GRAFICO 3, A: Evolución de las exportaciones e importaciones del sector del mueble en España entre los años 2000 y 2011 y el saldo de la balanza comercial.**

**GRAFICO 3, B: Comparativa (%) entre el total de las exportaciones y las exportaciones del sector del mueble.**



Fuente: ESTACOM (2012).

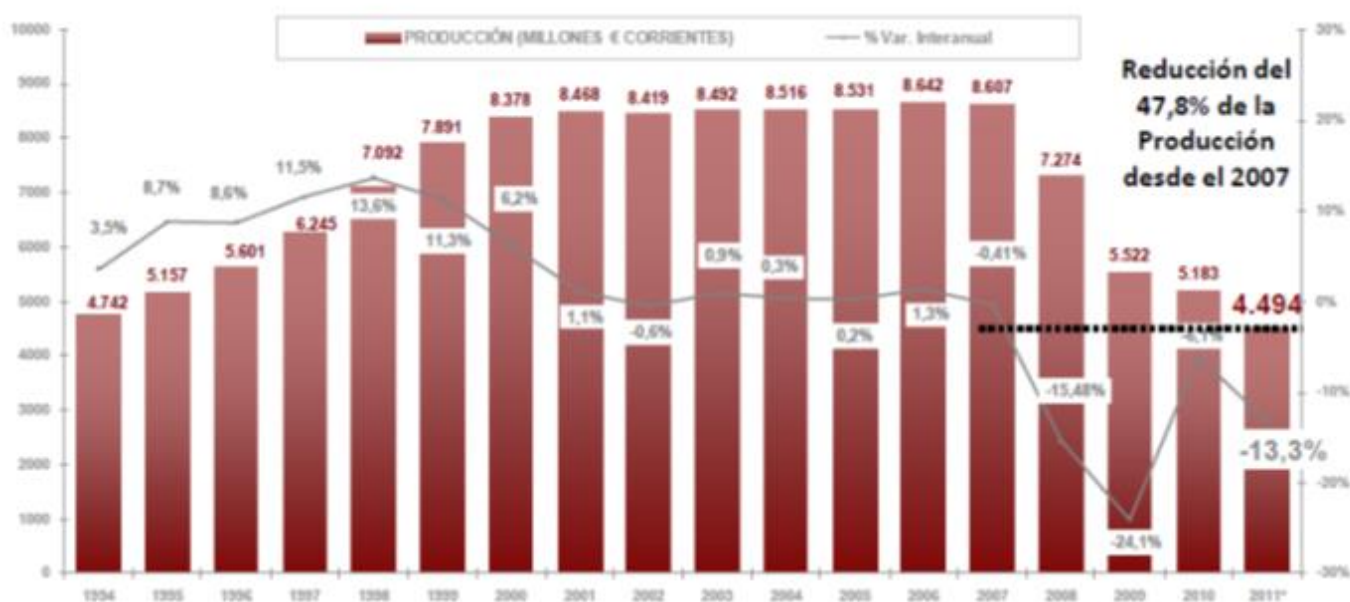
Los ejercicios 2008 y 2009 se caracterizaron por mostrar decrecimientos en la actividad comercial nacional, pero la mayor caída de las importaciones (-21,5% frente a un -17,2% de las exportaciones) debido a la contracción de la demanda interna,

posibilitó que la tasa de cobertura durante estos dos años se mantuviera prácticamente constante, pese a seguir manteniéndose el déficit en la balanza comercial del sector.

La nueva realidad que está imponiendo la crisis, está afectando de forma particular a las empresas de manufactura, y muy especialmente a las empresas del sector de mueble. Según los datos del Observatorio Español del Mercado del Mueble (AIDIMA), la producción total de mobiliario en España en 2011 es prácticamente la misma que en 1994 (GRAFICO 4). Respecto a la máxima producción alcanzada (8.642 millones de euros en 2006), ha descendido un 40%, y es probable que continúe bajando. El análisis del acumulado de datos, desde que se iniciara el periodo de crisis, ha supuesto una reducción de prácticamente el 50% del mercado.

Además, se ha cerrado con una cifra de producción de 4.494 millones de Euros, lo que ha supuesto un descenso del 47,8 % de la producción desde el 2007. El análisis de estas cifras permite observar que el sector del mueble se ha situado en las mismas cifras productivas registradas durante el ejercicio 1994, lo que ha supuesto una vuelta atrás de 17 años del sector.

**GRAFICO 4: Evolución de la producción de mobiliario en España en millones de euros. Periodo 1994-2011**



Fuente: AIDIMA (2012).

Analizando la evolución de los subsectores productivos del sector, se observa, de manera generalizada un decrecimiento productivo en todos ellos.

Según la noticia del portal noticias hábitat, dentro de la categoría Mueble de Hogar, ha sido Mueble de Vanguardia el que ha presentado un mayor decrecimiento de sus ventas, en concreto del -36,86%. El motivo se debe principalmente al flujo de compras del mueble de Vanguardia hacia el mueble Moderno, mucho más asequible.

Contrariamente, dentro de la categoría Mueble de Hogar, el subsector productivo Tapizado ha experimentado un menor decrecimiento de sus ventas (-16,17%). El motivo se debe a que es la categoría de productos dentro del hogar con un menor período de renovación.

Los subsectores de Cocina y Baño, muy vinculados al sector de la construcción, mostraron durante el ejercicio 2009 decrecimientos por encima de la media total del sector, concretamente del -27,36% y del -24,83% respectivamente.

Respecto a las exportaciones españolas del sector (TABLA 1), la Comunidad Valenciana se sitúa en el segundo puesto de comunidades autónomas en cuanto a exportación de muebles, con un volumen durante el periodo enero-junio 2012 de 160.123,3 miles de euros, lo que supone un aumento de 19,2% y representa un 22,8% sobre el total exportado a nivel nacional.

Cataluña continúa liderando la exportación española de mobiliario, con un crecimiento de 7,6% en sus exportaciones durante el primer semestre del año. Así, la cifra de exportación alcanzada por Cataluña en este periodo ha sido de 211.012,5 miles de euros, lo que equivale a un 30% del total exportado a nivel nacional. A destacar que Cataluña y la Comunidad Valenciana totalizan el 52,8% sobre el conjunto de la exportación nacional de muebles, siendo una cuota creciente que en la actualidad representa ya más de la mitad de todo el mueble español que se exporta.



**TABLA 1: Exportaciones en miles de euros por Comunidades Autónomas en 2012, % sobre el total de exportaciones y crecimiento frente al año pasado.**

	Ene-Junio 2012	% sobre total	Crecimiento
Cataluña	211.012,5	30,0%	7,8%
<b>C. Valenciana</b>	<b>160.123,3</b>	<b>22,8%</b>	<b>19,2%</b>
Galicia	50.788,2	7,2%	35,4%
Andalucía	48.123,1	6,8%	11,0%
Madrid	45.572,0	6,5%	23,2%
País Vasco	39.389,1	5,6%	-2,9%
Aragón	38.403,7	5,5%	-0,7%
Navarra	29.351,9	4,2%	-21,2%
Castilla-León	22.222,9	3,2%	8,1%
Murcia	21.346,3	3,0%	-6,4%
Castilla-La-Mancha	13.129,1	1,9%	40,1%
La Rioja	11.577,1	1,6%	-51,2%
Asturias	3.775,1	0,5%	47,6%
Baleares	1.813,0	0,3%	6,5%
Canarias	1.560,4	0,2%	97,4%
Extremadura	718,5	0,1%	-27,8%
Cantabria	577,0	0,1%	-47,7%

\* Miles de euros

FUENTE: ESTACOM

Fuente: ESTACOM (2012).

Si analizamos las exportaciones de muebles de las distintas comunidades autónomas en este periodo, destaca el hecho de que las 5 primeras Comunidades han aumentado significativamente sus exportaciones de muebles, especialmente en el caso de Galicia que con un crecimiento de 35,4% se sitúa en el 3º puesto.

Los principales destinos de las exportaciones españolas son Francia, Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido.

**TABLA 2: Principales países de las exportaciones españolas, cifra en miles de euros, % sobre el total y crecimiento frente al año pasado.**

	Ene-Junio 2012	% sobre total	Crecimiento
Francia	204.692,2	29,1%	17,0%
Portugal	82.035,0	11,7%	-21,9%
Alemania	50.332,6	7,2%	-1,4%
Italia	34.308,5	4,9%	-9,4%
Reino Unido	29.055,2	4,1%	-7,9%
Marruecos	25.292,6	3,6%	17,3%
Estados Unidos	19.171,4	2,7%	-2,0%
Rusia	19.027,2	2,7%	34,2%
Arabia Saudi	15.756,9	2,2%	24,1%
Países Bajos	14.701,6	2,1%	30,0%

\* Miles de euros

FUENTE: ESTACOM

Fuente: ESTACOM (2012).

Los países europeos, como se puede ver en la TABLA 2, continúan liderando el ranking de destinos de la exportación de mueble español con una clara mejoría y signo positivo en su evolución, síntoma de que inician una recuperación económica que se refleja en una mayor confianza del consumidor y un aumento de las ventas.

Como principal destino destaca Francia, que ha importado durante los meses de enero a junio 2012 mueble español por valor de 204.692,2 miles de euros, cifra que representa un 29,1% sobre el total de la exportación española de muebles en este periodo y un aumento de 17,0% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Los 4 países europeos que siguen a Francia en el ranking (Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido), han disminuido sus compras de mueble español entre enero y junio 2012, totalizando un 27,9% de la exportación española de muebles en este periodo, menos que el total de mueble exportado a Francia.

Destacar que Marruecos se sitúa en el 6º puesto del ranking de destinos de la exportación española de muebles, directamente después de los 5 países europeos que ocupan los primeros puestos, con un aumento de 17,3% con lo que se recupera del ligero descenso sufrido en 2011 motivado por la inestabilidad política de la zona del Norte del Magreb.

Rusia también crece de manera importante con un 34,2% en este periodo, así como Arabia Saudí (+24,1%) y Países Bajos (+30,0%).

Por otro lado, en las importaciones españolas del sector destaca China como principal país de origen, con un valor de 358.677,4 miles de euros (TABLA 3)

Por detrás de China, ocupando los puestos 2º a 6º en el ranking de proveedores de muebles a España, se sitúan Portugal, Alemania, Italia, Francia y Polonia.

Durante los nueve primeros meses del año 2012, España importó muebles por valor de 1.505.814,8 miles de euros frente a los 1.744.149,4 miles de euros importados en el mismo periodo del año 2011, cifra que representa un descenso del 13,7%.

Con estos datos, tenemos que el saldo de la balanza sectorial arroja un déficit de 451.321,1 miles de euros, situándose la tasa de cobertura en un 70%.

**TABLA 3: Principales países proveedores de muebles a España.**

	<b>Enero-Septiembre 2012</b>	<b>% sobre total</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>China</b>	358.677'4	23'8%	-14'8%
<b>Portugal</b>	195.560'7	13'0%	-17'7%
<b>Alemania</b>	179.487'0	11'9%	-10'5%
<b>Italia</b>	151.668'6	10'1%	-11'7%
<b>Francia</b>	111.195'9	7'4%	-6'5%
<b>Polonia</b>	87.236'8	5'8%	-24'2%
<b>Rumania</b>	34.680'9	2'3%	-16'6%
<b>Rep. Checa</b>	33.459'6	2'2%	-25'8%
<b>Marruecos</b>	30.763'3	2'0%	22'9%
<b>Lituania</b>	24.724'4	1'6%	-3'7%
<b>Total Importado</b>	<b>1.505.814'8</b>		

\* Miles de Euros

FUENTE: ESTACOM

Fuente: ESTACOM (2012).

Como conclusión, destacaré los puntos fuertes y débiles del sector del mueble frente al resto de la industria manufacturera:

- El sector del mueble representa el 1,7% del total de la producción y el 2,3% del valor añadido de la industria manufacturera, genera el 4,3% del empleo industrial manufacturero y es responsable del 0,8% de las exportaciones de manufacturas. El sector ocupa una posición media en producción, volumen de empleo y valor añadido y una posición baja en remuneración por asalariado y productividad por ocupado y el primero en coste laboral unitario.

- El sector presenta una amplia dispersión geográfica por todo el territorio nacional, hallándose especialmente concentrado en Cataluña, Comunidad Valenciana y Galicia.

- El sector ocupa una posición baja tanto en las exportaciones como en las importaciones, respecto al resto de sectores manufactureros y tiene un saldo comercial negativo.

- Los principales destinos a los que se dirige la oferta de este sector son la demanda final (62,1%), con un papel muy destacado por parte del consumo final de los

hogares (29,3%), y la demanda intermedia (37,9%). El volumen de sus exportaciones en relación a su producción (17,9%) es sensiblemente inferior al promedio de la industria manufacturera (31,6%).

- Este sector ocupa el último lugar en la industria manufacturera en cuanto a producción por empleado (66,8 mil p por empleado), cifra que contrasta con el promedio manufacturero (107,4 mil p por empleado).

- El sector del mueble es poco intensivo en el uso de consumos intermedios en relación a su producción (64,9%), cifra sensiblemente inferior a la registrada por el promedio de la industria manufacturera (73,9%). Su nivel de autoabastecimiento es moderado, por ser la industria de la madera y el corcho (19,2% del total de consumos intermedios) su principal abastecedor.

- El sector del mueble ocupa el último lugar en la industria manufacturera en cuanto a intensidad energética: los consumos energéticos sólo suponen un 0,8% de su producción, cifra que se eleva a un 3,3% para el promedio manufacturero.

- Los consumos intermedios de origen importado suponen un 15,7% de su producción (22,6% para el total de la industria manufacturera). No obstante, ante un aumento del 1% en la demanda final global, el sector del mueble requería aumentar las importaciones de sus consumos intermedios en un 1,7%, cifra sensiblemente superior al total de la industria manufacturera (1,2%).

- El peso del sector del mueble en el comercio mundial es muy escaso, siendo la cuota de España en las exportaciones mundiales del sector ha disminuido moderadamente en los últimos años.

- Para España, la UE absorbe la mayor parte de las exportaciones del sector (70,5%) de las mismas. En el comercio mundial, las exportaciones del sector se dirigen a la UE en un (43,1%), seguido de América con el 31,3%.

- El peso de la producción de muebles en España con respecto a la UE es del 7,9%. El sector tiene un mayor peso en España que en la UE en volumen de producción, número de ocupados y empresas.

- El sector se sitúa entre los de menor porcentaje de gasto dedicado a I+D dentro del conjunto de la industria manufacturera (0,3%).

- El sector del Mueble se sitúa por debajo del promedio de la industria manufacturera en cuanto al porcentaje de empresas innovadoras y en cuanto al porcentaje de intensidad de innovación.

- El sector presenta una estructura equilibrada con fondo de maniobra positivo pero decreciente, por un incremento del activo no corriente. El margen bruto de explotación y las rentabilidades económica y financiera presentan una caída a lo largo de la última década.

## 2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR EN LOS PRINCIPALES PAÍSES DEL ESTE.

### **CHINA**

A partir de 1980 la industria china del mueble empieza a desarrollarse impulsada, en cierto modo, por la activación del mercado doméstico. Las empresas estatales son las primeras que se deciden a dar el paso y comienzan a adquirir equipamiento moderno europeo. De forma simultánea se produce la entrada en China de empresas de Taiwán y Hong-Kong, lo que a su vez supuso la puesta en marcha de nuevas técnicas de dirección y promoción.

Esta transformación del sector también tuvo repercusiones en el producto.

Junto con las nuevas ideas de gestión hacen su entrada los muebles de líneas modernas que se ven obligados a convivir con los clásicos. El servicio post-venta empieza a cobrar importancia, y lo mismo sucede con el diseño y la calidad.

Desde 1989 este sector ha emprendido una campaña de modernización que le permite competir con países más desarrollados.

En este sentido se han invertido más de 1.000 millones de USD en la renovación tecnológica de la industria, instalándose más de 200 líneas de producción para mueble de madera y mueble de chapa, más de 100 líneas de producción para sofás y colchones, y más de 20 líneas de producción de mueble metálico.

Con la anexión de China en la Organización Mundial del Comercio en el 2002, se abrió una nueva etapa para el país. La incorporación en la OMC ha supuesto un gran impulso a la entrada de capital extranjero, proveniente principalmente de Singapur, Taiwán, Hong-Kong, Europa y Estados Unidos.

Estas empresas vienen atraídas por el gran potencial del mercado chino, los bajos costes laborales y por una clase media constituida por 60 millones de habitantes, dispuestos a adquirir productos que cumplan con altos niveles de calidad y diseño.

Sin embargo esta afluencia de inversiones no sólo ha traído nuevos conocimientos y tecnología, sino que a su vez ha derivado en un aumento de la competencia que en la actualidad se presenta feroz, fundamentalmente entre las empresas nacionales que ofrecen muebles de baja calidad y carentes de diseño.

El sector del mueble conoce sus limitaciones y avanza a grandes pasos para subsanar sus carencias y ponerse al mismo nivel que las industrias de países desarrollados.

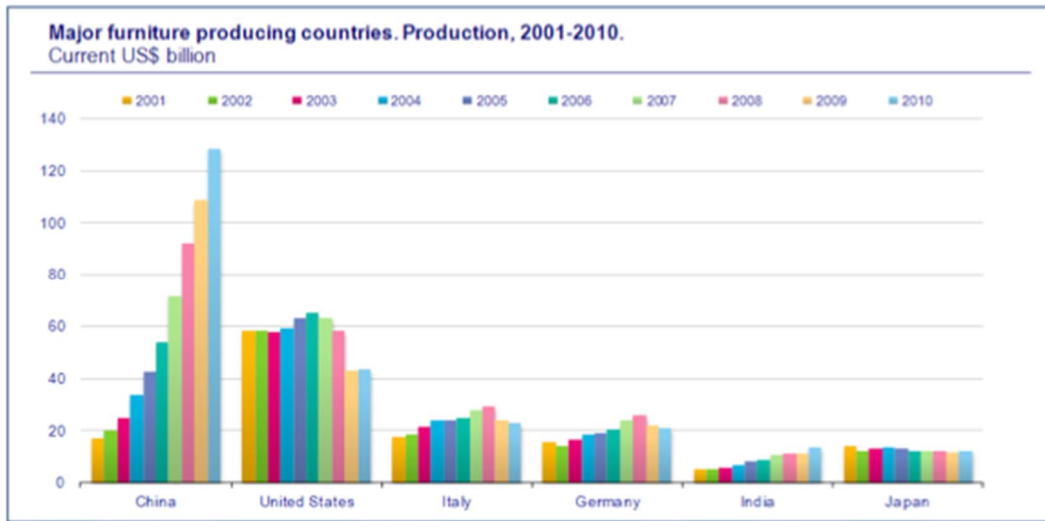
Muestra de ello es la creciente presencia de fabricantes chinos en ferias en el extranjero, la obtención del certificado ISO 9001 por cada vez mayor número de empresas y el hecho de que China sea, por delante de Italia, el mayor exportador de muebles a nivel mundial.

El sector chino del mueble está compuesto por más de 50.000 empresas que emplean a más de 5 millones de trabajadores, lo que resulta en una media de 100 trabajadores por empresa.

Se caracteriza por una estructura muy atomizada ya que el 94% de las mismas son pymes con poca capacidad competitiva, y porque el 80% de las empresas que componen la industria mobiliaria china son privadas.

China se ha convertido en un importante productor y exportador de productos de hábitat a nivel mundial, superando en 2004 a Italia como mayor exportador mundial de muebles (GRAFICO 5). Debido al peso de las exportaciones, la balanza comercial del sector es tradicionalmente positiva y su saldo viene aumentando en los últimos años, a pesar del importante aumento en las importaciones.

### **GRAFICO 5: Mayores productores de muebles entre 2001 y 2010.**

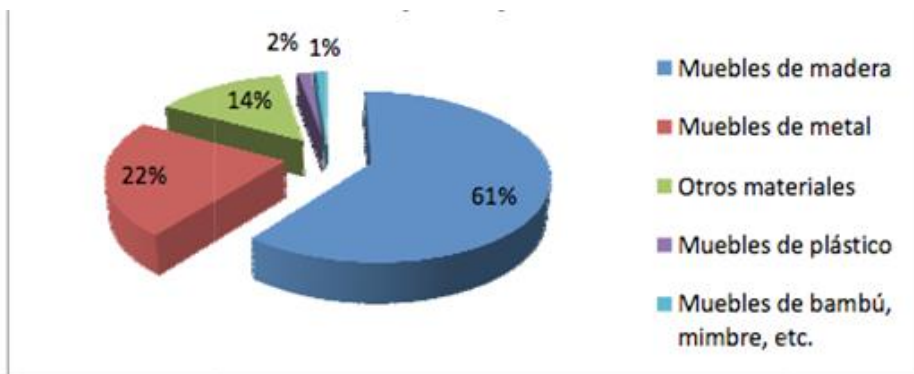


Fuente: CSIL, "World Furniture Outlook 2012"

Fuente: CSIL y World furniture Outlook(2012).

Una de las tendencias más destacables en lo que se refiere a la producción es el aumento en la manufactura de muebles de madera, cuyo valor ascendió a 314.432 millones de yuanes, lo que supone un 61% de la producción del sector. Los muebles de metal siguen ocupando el segundo lugar, alcanzando un valor de 116.719 millones de yuanes en 2011 (GRAFICO 6)

### **GRAFICO 6: Producción de China por tipo de mueble**



Fuente: China National Furniture Association

Fuente: China National Furniture Association( 2012).

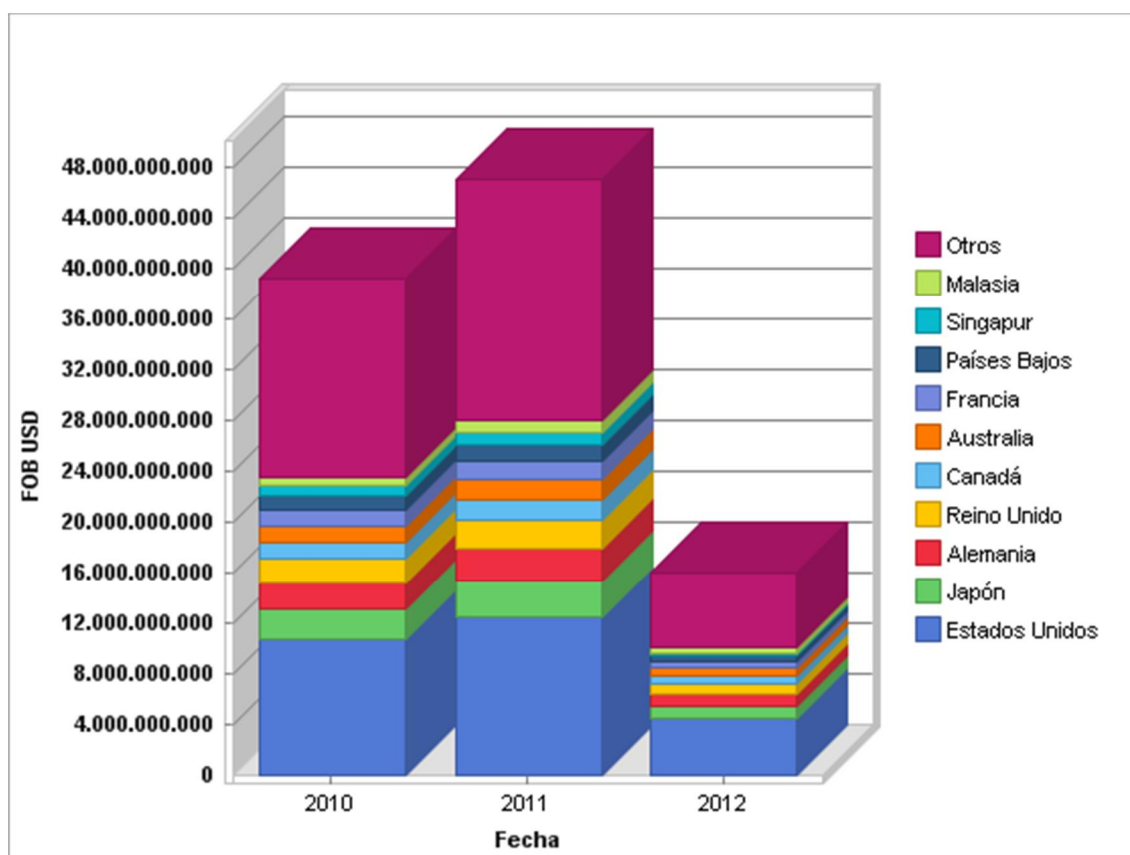


El peso relativo de la producción de muebles de madera aumentó en 4,29 puntos porcentuales, mientras que el del metal vio reducido su peso relativo en 3,73 puntos. Por su parte, los muebles de bambú y mimbre también mostraron un importante aumento.

China es el mayor exportador mundial de muebles. A pesar de la crisis financiera internacional, que ha afectado de manera significativa a las exportaciones chinas, en el caso del sector del mueble, las cifras de exportación han seguido aumentando en los últimos años, con un incremento cercano al 10% en 2011. Sin embargo, las exportaciones chinas de mueble se encuentran en la actualidad con diversas dificultades, entre las cuales cabe destacar: el deterioro de la demanda externa, el aumento de la competencia en el comercio exterior y el aumento de los costes de fabricación.

El principal destino para las exportaciones chinas de muebles es Estados Unidos, que representa la mitad de las exportaciones totales, seguido por Japón y algunos países europeos (GRAFICO 7).

**GRAFICO 7: Principales destinos de las exportaciones chinas de muebles**



Fuente: Instituto español de comercio exterior (ICEX) (2013).



Haciendo referencia a España, ésta ha visto aumentar sus importaciones de muebles chinos. Este hecho, unido al descenso de las exportaciones del mismo producto a China vaticina una senda alcista para el déficit de España con China en esta industria, así como una mayor competencia en los mercados exteriores, a causa de una industria china que se abre camino en los mercados internacionales.

La competencia en este mercado es feroz y, a la presencia de los fabricantes locales, que prácticamente no tienen competencia posible cuando se trata de mueble de gama baja o media-baja, hemos de añadir la presencia cada vez mayor de empresas extranjeras que están fabricando o ensamblando sus muebles en China.

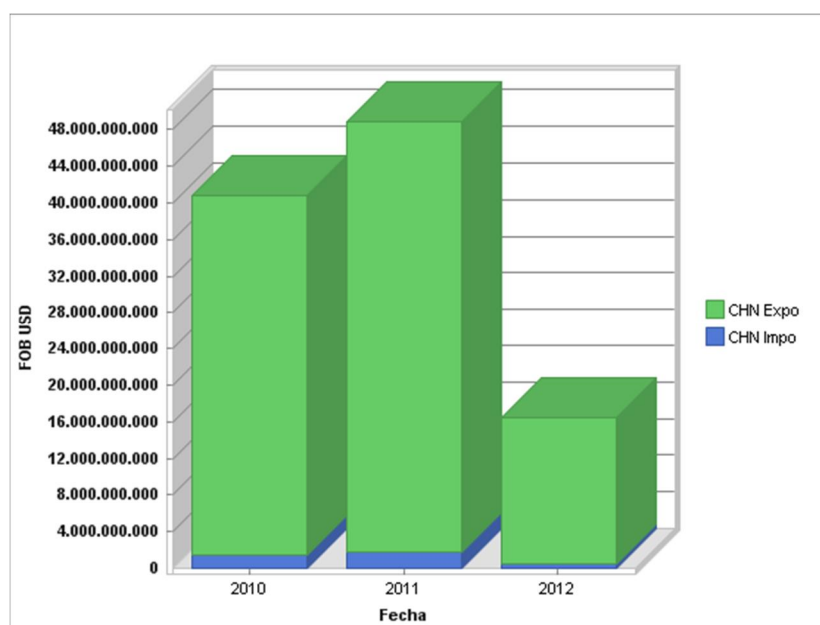
El producto de la madera más prometedor para las exportaciones chinas son los muebles. En 2011 China exportó muebles por valor de 27.345 millones de yuanes (4.384 millones de USD aproximadamente), más de la mitad de ellos de madera, lo que representó un aumento del 21,5 % con respecto al año anterior. China exporta un 40 % de los muebles fabricados, lo que la sitúa como el primer exportador mundial de mueble.

En lo que se refiere a las importaciones de muebles que hace China, las cifras muestran un crecimiento importante que refleja la demanda creciente de mueble importado (sobre todo en la gama media-alta). Las importaciones registraron en 2011 un aumento de más del 25%.

Los países de los cuales se realizan más importaciones a China son Alemania y Japón, seguidos de Corea del Sur e Italia.

Sin embargo, la cantidad de mueble que se importa está todavía muy lejos de los volúmenes que exporta China (GRAFICO 8) (suponen alrededor de un 5% de la cifra de exportaciones), lo que provoca que la balanza comercial del sector arroje un superávit comercial de más de 25 mil millones de euros, cifra que viene aumentando en los últimos años.

### **GRAFICO 8: Diferencia entre exportaciones e importaciones en China.**



Fuente: ICEX (2013).

Actualmente, la competitividad de la mano de obra barata en China se ha visto negativamente afectada por la escasez de mano de obra especializada, lo cual ha implicado una subida salarial generalizada. Además, en este marco también influye la apreciación paulatina del yuan.

La industria del mueble de china está principalmente repartida en cuatro regiones de norte a sur a lo largo de la costa este y la suma de sus exportaciones supusieron un 80% de las exportaciones totales: provincias de Cantón y vecinas (Guangdong y Fujian en el sur de China), Zhejiang (este de China), Fujian (sudeste de China) y Liaoning (nordeste de China).

Guangdong y Fujian, en el sur, son las principales regiones productoras de muebles. Con 6 000 empresas, Guangdong acumula el 50 % de la exportación total y se coloca a la cabeza del sector ya que produce un tercio del valor total de los muebles fabricados en China. El principal motivo es su proximidad al Delta del Río Perla que está muy cerca de uno de los mayores puertos de carga: Hong Kong. Las exportaciones de la provincia vecina de Fujian suponen un 8% del total. Si bien se desconoce la cifra exacta de empresas asentadas en Fujian, esta provincia aglutina a más de 500 compañías de grandes dimensiones, la mayoría de las cuales se encuentran en la ciudad de Zhengzhou.

Por tanto, las empresas de esta zona están muy enfocadas a la exportación, y son sus muebles los que llegan con mayor frecuencia a los mercados internacionales. Los centros neurálgicos del sector en esta región son: Dongguan y Shenzhen ya que cada uno produce más de 1.200 millones USD anuales. Por otra parte, sólo Dongguan concentra más de 2.000 fábricas. A su vez esta provincia es, junto con Shanghai, la que más ha desarrollado el negocio mayorista y minorista de muebles.

La provincia de Zhejiang hace frontera con el mayor mercado chino: Shanghai. Es el centro de producción y distribución del Este de China y acumula un 18% de las exportaciones totales. Zhejiang, por su parte, cuenta con más de 2.500 empresas mobiliarias, lo que la coloca como la segunda provincia más importante del sector. La ciudad de Wenzhou, con 1.000 plantas de producción, factura anualmente de 480 a 600 millones USD.

La tercera región incluye las provincias de Shandong, Beijing, Tianjin y Hebei, cuya suma representa un 10% de las exportaciones totales.

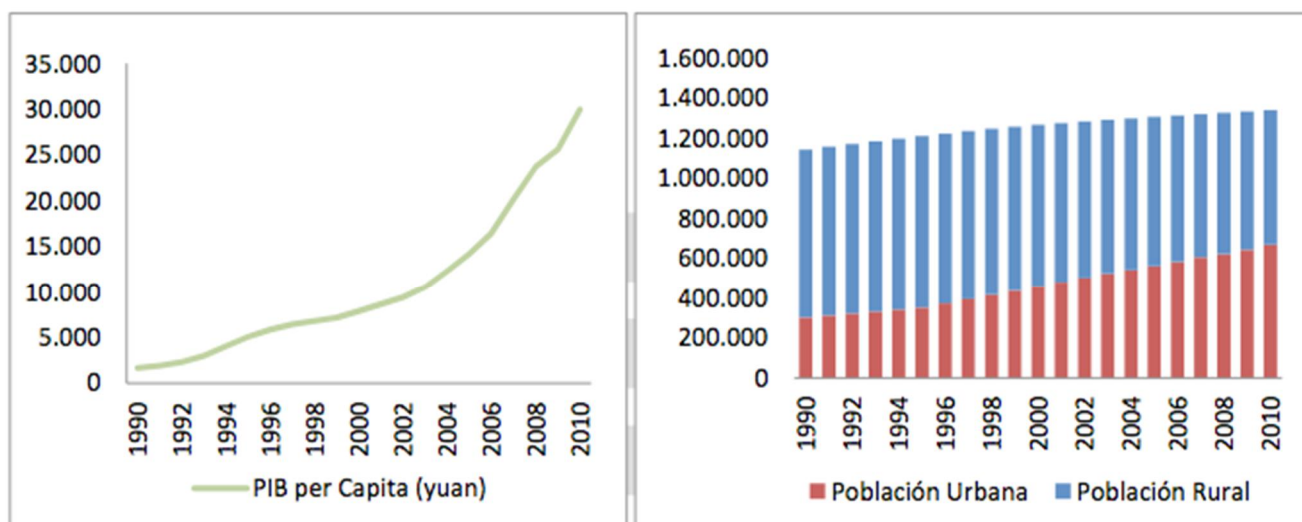
La región noreste, con Liaoning y Heilongjiang, acumula un 4% de las exportaciones.

En la región de Liaoning hay 2.010 empresas, de las cuales la mitad se hallan en Shenyang. Esta ciudad representa también la mitad de la producción de la zona y un tercio de sus exportaciones.

Cada vez más empresas del sector mobiliario se están desplazando hacia el interior de China atraídos por los bajos costes de implantación y producción ofrecidos por estas provincias. Así, cerca de Chengdu (provincia de Sichuan) tenemos la ciudad de Xindu que, gracias a sus 527 fábricas, produce cada año muebles por valor de 180 millones USD.

El aumento de la capacidad de compra del consumidor chino (incremento del PIB per cápita GRAFICA 9, A) y el crecimiento de la población urbana frente a la rural (GRAFICA 9, B) se puede observar ya en las cifras de consumo de productos del sector hábitat en China. Estas cifras muestran incrementos interanuales en el consumo de entorno al 10%, tanto en las cifras agregadas como por hogar y persona.

**GRAFICO 9: PIB per cápita y cantidad de población urbana y rural en China.**



*Fuente: China Statistical Yearbook 2011*

Fuente: China Statistical Yearbook (2011).

## VIETNAM

Vietnam es un país en vías de desarrollo, que ha crecido en los últimos años una media del 8% anual en términos del PIB. En 2008, con los efectos de la crisis económica mundial, el crecimiento alcanzó el 6,2%, en 2009 el 5,3%, el 6,8% en 2010 y el 5,9% en 2011.

El inicio del crecimiento económico se inicia como consecuencia de las reformas de tipo económico que el país emprendió en 1986 con la caída del bloque soviético y que se pueden sintetizar en:

- Reconocimiento de la propiedad y la iniciativa privada.
- Apertura (gradual) a la inversión directa extranjera.
- Estímulo del comercio exterior, especialmente de las exportaciones.

La incorporación a la OMC en 2007 supone la incorporación del país en el circuito institucional del comercio mundial. Esta incorporación ha supuesto dos importantes consecuencias:

- La reducción paulatina de aranceles a las importaciones
- La liberalización de determinados sectores

Las principales características de la economía vietnamita y de su crecimiento vigoroso pueden resumirse en:

- Crecimiento impulsado por las exportaciones y la Inversión Extranjera Directa.
- Importante déficit en infraestructuras
- Polarización del crecimiento económico en sus dos ciudades principales: Hanói y Ciudad Ho Chi Minh. La población urbana, 24 millones, es el 28% del total.
- Gran importancia social y económica de la agricultura y del mundo rural. El sector primario supone un 22% del PIB y emplea un 60% de la población activa.
- Mano de obra barata y alfabetizada.
- Una alta inflación que afecta a todos los sectores.
- Renta per cápita modesta (menos de. 1.200\$) pero en rápido aumento.
- Alto peso del sector público empresarial en la economía, aunque reduciéndose.
- Transformaciones estructurales pendientes y en proceso.
- Perspectivas generalmente favorables a medio y largo plazo. Se han sentido los efectos de la crisis internacional, sobre todo a través de la reducción de los ingresos por exportaciones, el aumento del déficit corriente y la ralentización de las entradas de Inversión Directa Extranjera, no obstante Vietnam ha conseguido mantener altas cotas de crecimiento en un contexto exterior muy desfavorable.

Vietnam es generalmente calificado por los agentes internacionales como un país con un potencial muy elevado, aunque diversas deficiencias como el estado de las

infraestructuras y la ineficacia de los grandes conglomerados estatales, limitan el crecimiento potencial.

El empleo, sin embargo, está aún muy concentrado en la agricultura, con casi un 50% del total, mientras que los sectores industrial y de servicios rondan el 25%, aunque es ligeramente superior el sector servicios.

Desde el punto de vista comercial Vietnam es un país muy abierto. Si por el lado de las exportaciones son productos básicos y no transformados como el petróleo, minerales, pescado, café y caucho entre otros las principales partidas, por el lado de las importaciones son los inputs diversos y materias primas, maquinaria y bienes de consumo los más demandados.

El dinamismo de su comercio exterior ha sido una de las características del crecimiento vietnamita durante los años anteriores a la crisis (las exportaciones e importaciones crecieron por encima del 20% los cinco años anteriores a la crisis). Tras la recesión, el crecimiento se ha resentido significativamente pero se ha recuperado con rapidez. Durante 2010 las exportaciones aumentaron un 25% y las importaciones lo hicieron en un 20%.

Según la Oficina General de Estadísticas, durante 2011 las exportaciones han aumentado un 33% mientras que las importaciones lo hicieron un 25%. El déficit comercial para 2011 ha sido de 9.500 millones de dólares, la cifra más baja de los últimos 5 años.

Por lo que se refiere a la inversión extranjera, los Compromisos de Inversión, según datos del Ministerio de Planificación e Inversiones, fueron de 11 millardos de dólares un 35% menos que en 2010. Los principales sectores destino de la inversión fueron las manufacturas, construcción/inmobiliario y distribución comercial. Los principales inversores fueron: Hong Kong, Japón, Singapur, Corea, China y Taiwan.

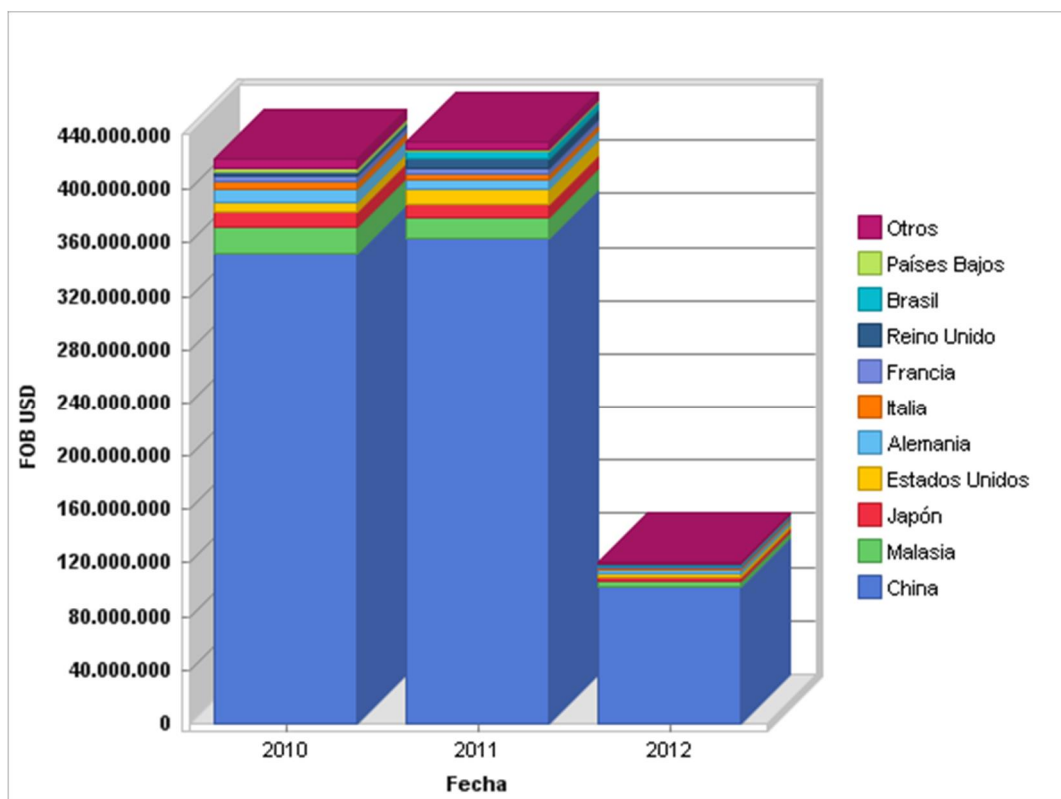
Respecto al sector de la fabricación de muebles en Vietnam esta principalmente orientada a la exportación. La demanda de muebles para fines residenciales y comerciales ha experimentado un crecimiento positivo en el pasado reciente.

El mercado de mobiliario doméstico ha crecido a una tasa de aproximadamente un 20% durante 2009-2012 debido al número creciente de hogares y al aumento del nivel de ingresos de una mayor población de clase media.

El mercado del mueble en Vietnam está dominado por los muebles de exterior, pero una mejora rápida de la demanda de muebles de interior también ha sido observada. En consecuencia, la producción de muebles de interior ha sufrido una aceleración en los últimos años.

Respecto a las importaciones, China es el principal proveedor de Vietnam, destacando de cualquier otro país. Las importaciones realizadas desde China, llegan a cifras de 352.311.794 \$ en 2010 y a 363.665.033 \$ en 2011, cifras muy superiores a los siguientes países proveedores: Malasia, Japón o Estados Unidos, con cifras no superiores a 20.000.000 \$. (GRAFICO 10)

**GRAFICO 10: Evolución y procedencia de las importaciones de Vietnam en \$**



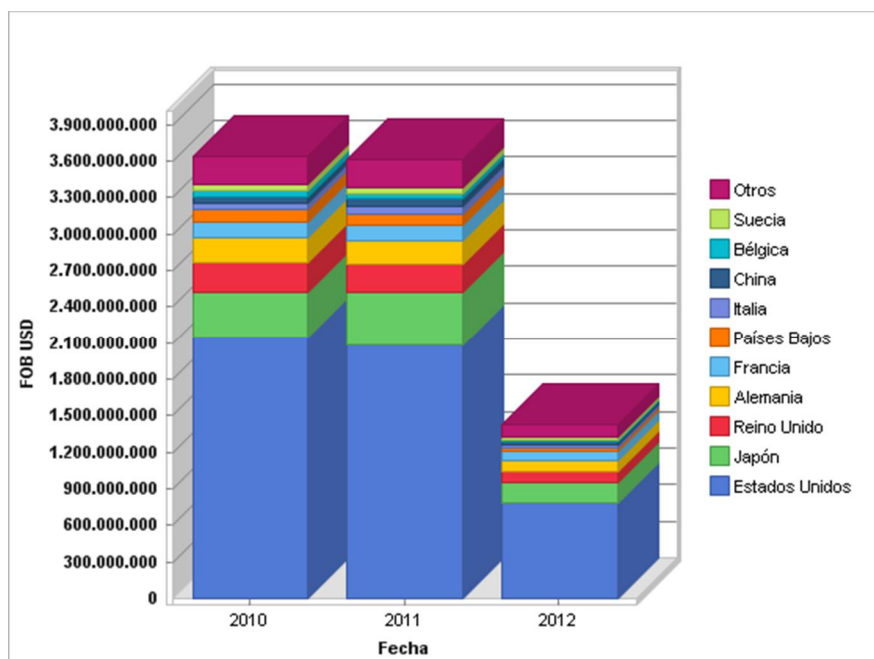
Fuente: ICEX (2013).

Se observa una reducción considerable de las importaciones en el año 2012 debido a la crisis mundial.

Los principales productos importados son: Máquinas y aparatos mecánicos, aparatos y material eléctrico, combustibles, vehículos, fundiciones, materias plásticas, algodón y tejidos.

Respecto a las exportaciones, el principal país de destino de las exportaciones de Vietnam es Estados Unidos con una cifra de 2.149.162.541\$ en 2010 y de 2.079.099.060 \$ en el año 2011. Cifras muy superiores respecto a los siguientes países: Japón, Reino Unido, Alemania y Francia (GRAFICO 11).

**GRAFICO 11: Evolución y procedencia de las exportaciones de Vietnam**



Fuente: ICEX (2013).

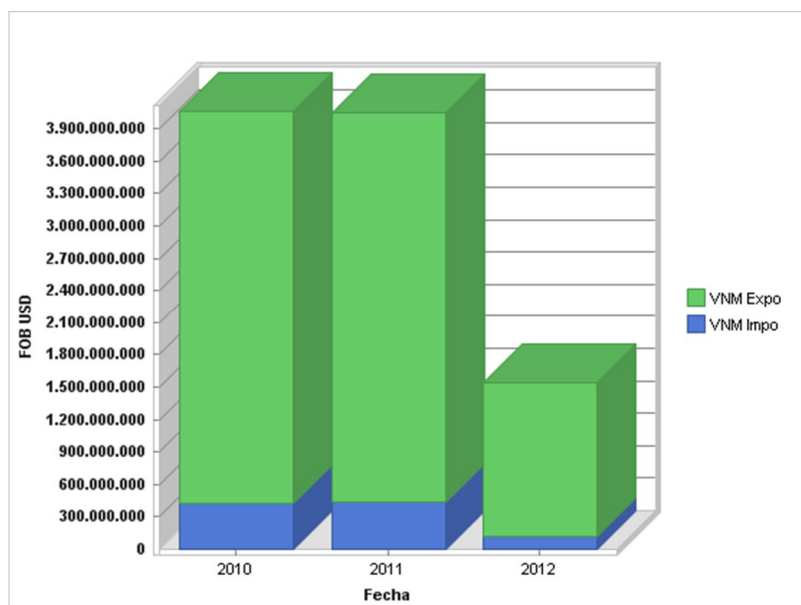
Al igual que las importaciones, sufren una gran caída en el año 2012.

Los principales productos exportados son: prendas de vestir, aparatos y material eléctrico, calzado, combustibles/Petróleo, muebles, pescados, café y té.



Como podemos observar en el GRAFICO 12, las exportaciones superan en creces a las importaciones, ocasionando un superávit en la balanza comercial.

### **GRAFICO 12: Comparativa entre exportaciones e importaciones en \$**



Fuente: ICEX (2013).

### **Resumen:**

Como resumen, destacaremos los datos más relevantes de cada país:

**China:** desde 1989 empezó una campaña de modernización del sector de mueble y a día de hoy, es el mayor exportador de muebles a nivel mundial. En 2002 realizó su anexión a la Organización Mundial del Comercio consiguiendo entrada de capital extranjero.

Las más de 50.000 empresas del sector, dan trabajo a más de 5 millones de trabajadores. Más del 90% son pymes, de las cuales el 80% aproximadamente son privadas.

Dispone de una balanza comercial positiva ya que el 95% de la cifra son exportaciones.

El 60% de la producción corresponde a la fabricación de muebles de madera, seguida, muy por debajo, de los muebles de metal.

El principal destino de sus exportaciones es Estados Unidos, seguido de Japón. Respecto a las importaciones, Alemania y Japón, son sus principales países.

**Vietnam:** aun siendo un país en vías de desarrollo, en 1986 se inició el crecimiento económico gracias a la caída del bloque soviético. En 2007 realizó su anexión a la Organización Mundial del Comercio y con ello, una reducción de los aranceles a las importaciones y la liberalización de determinados sectores.

El crecimiento está basado, principalmente en las exportaciones y la inversión extranjera. Cabe destacar que tiene un gran potencial pero, también, grandes deficiencias en infraestructuras.

Más del 50% de su población activa, trabaja en el sector primario y disponen de una mano de obra muy barata.

El mayor porcentaje de producción está orientado al mueble de exterior o jardín.

El sector del mueble está orientado a las exportaciones, siendo el principal país de destino Estados Unidos, seguido de Japón. Respecto a las importaciones, China es su principal proveedor.

Como punto a destacar, y de ahí surge la oportunidad de negocio aprovechada por M-Gestiones, es que tanto China como Vietnam, son países orientados a las exportaciones que, con una mano de obra barata, consiguen productos muy interesantes para nuestros clientes españoles y muy competitivos en el mercado.

### **3.- ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO**

## **3.- ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO**

### **3.1 Descripción general**

En este capítulo, se va a proceder a analizar los estados financieros de M-Gestiones, para tener una idea clara acerca de su situación patrimonial, económica y financiera. Se valorará si la política de inversión-financiación seguida por la empresa es la adecuada y se analizarán también la cuenta de resultados y la rentabilidad tanto económica como financiera. Los datos que se presentan en este análisis corresponden a los años 2010, 2011 y 2012 y se van a construir tablas a partir de las cuentas anuales que figuran en el ANEXO 1.

### **3.2 Análisis económico-financiero**

#### **3.2.1. Análisis de la situación patrimonial:**

##### **Ordenación del balance de situación. Cálculo de porcentajes e interpretación.**

En el análisis patrimonial estudiaremos las diferentes masas patrimoniales diferenciando cuál de ellas tiene un mayor peso dentro del balance, la evolución de las mismas y si dicha evolución y estructura es coherente con el tipo de empresa analizada.

Para ello, realizaremos un análisis vertical, es decir, una agrupación de las cuentas del Balance de Situación (Anexo 1) en una serie de masas patrimoniales representativas y de fácil manejo que nos permitan tener una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa.

**TABLA 4: Balance entre los años 2010 y 2012**

	2010		2011		2012	
	EUROS	%	EUROS	%	EUROS	%
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	23.353,23	27,12	21.466,43	23,51	19.980,16	15,74
Existencias	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Realizable	49.826,53	57,85	22.890,35	25,07	97.157,73	76,55
Disponible	12.943,38	15,03	46.966,04	51,43	9.790,92	7,71
<b>TOTAL</b>	<b>86.123,14</b>	100	<b>91.322,82</b>	100	<b>126.928,81</b>	100
<b>PASIVO</b>						
No exigible	59.721,61	69,34	79.622,22	87,19	100.452,54	79,14
Exigible l/p	11.063,02	12,85	4.956,18	5,43	0	0,00
Exigible c/p	15.338,51	17,81	6.744,42	7,39	26.476,27	20,86
<b>TOTAL</b>	<b>86.123,14</b>	100	<b>91.322,82</b>	100	<b>126.928,81</b>	100
<b>F.M.</b>	<b>47.431,4</b>		<b>63.111,97</b>		<b>80.472,38</b>	

Fuente: Elaboración propia

De las tablas anteriores podemos extraer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, hay que destacar el incremento del volumen total de activo y pasivo, en el transcurso de los tres años analizados, pasando de 86.123,14 en el 2010 a 126.928,81 en 2012.

Respecto al activo, en los años que estamos estudiando, además de mencionar determinadas particularidades, cabe destacar que se producen algunos cambios. Por un lado, es importante mencionar, el hecho de que la empresa en cuestión no dispone de existencias, ya que se trata de una mera intermediaria; por otro lado, uno de los aspectos más relevantes es como, en unos años, el realizable de la empresa pasa a convertirse en

la masa patrimonial con mayor peso dentro del activo de la empresa en detrimento del activo fijo y del realizable.

Como consecuencia de ello, el peso relativo del activo circulante respecto al activo fijo dentro del activo total, siendo las existencias nulas ya que estamos analizando una empresa que realiza gestiones. Para los diferentes años, el activo circulante representa más de un 70% del total del activo, siendo el realizable su masa patrimonial más importante en los años 2010 y 2012 con unos porcentajes de 57,85% y 76,55% respectivamente y el disponible en el 2011 llegando al 51,43%.

Esta variación en el realizable reside, básicamente, en la cuenta de deudores, la cual está formada por deudas de clientes con un importante margen de financiación con un vencimiento de pago amplio.

Asimismo, esta financiación explica la bajada del realizable en el año 2011, respecto a los otros dos años analizados, se compensa con el incremento del disponible debido a una bajada del plazo de cobro de las facturas.

El inmovilizado se mantiene prácticamente igual pasando de 23.353,23 p en 2010 a 19.980,16 p en 2012, siendo la partida más destacable las aplicaciones informáticas e instalaciones técnicas.

La partida más alta, dentro del pasivo, es la de no exigible, ascendiendo de un 69,34% en el año 2010 a un 87,19% en el 2011 y disminuyendo a 79,14% en 2012. Este porcentaje tan elevado es debido a que el 50% del resultado del ejercicio es destinado a dividendos, es decir, se reparte beneficios, y el 50% restante se destina a remante para ir capitalizando la empresa.

El exigible a l/p disminuye con el transcurso de los años, llegando a ser nulo en el último año. Esto es debido a que la única deuda a l/p que tiene la empresa es un préstamo adquirido para la compra de un coche comercial. El préstamo se cancela en 2012 y por eso ya no existen deudas a largo plazo en dicho año.

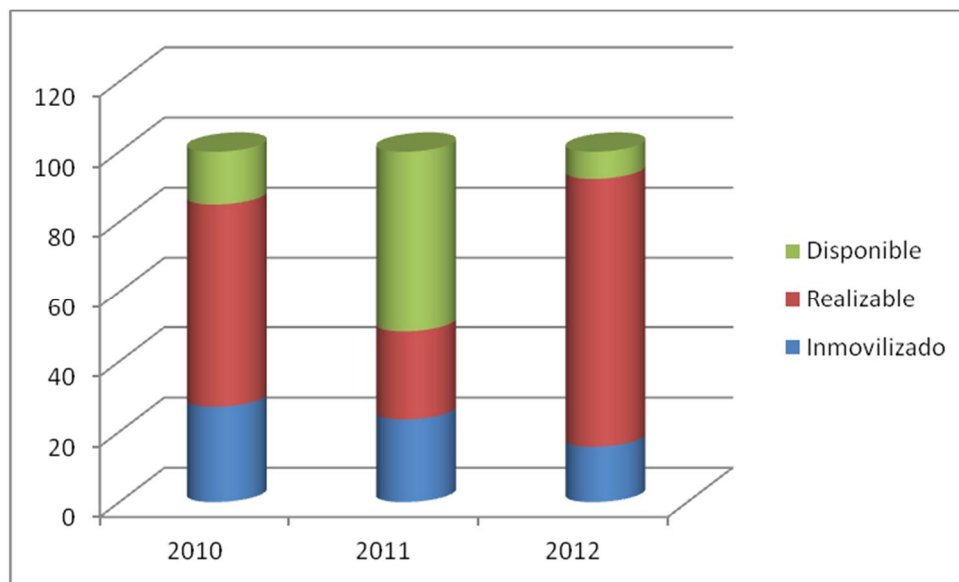
Por otro lado, el exigible a c/p disminuye del año 2010 al 2011, pero por lo contrario, en 2012 se incrementa, llegando a cuadruplicarse, debido a que las deudas con acreedores se han incrementado mucho.

En definitiva, se trata de una empresa con un balance bastante coherente: la mayoría de su activo es circulante al igual que su endeudamiento el cual es a corto plazo y presenta un activo fijo no muy elevado y por tanto, tampoco deudas a largo plazo

### **Análisis del Fondo de Maniobra**

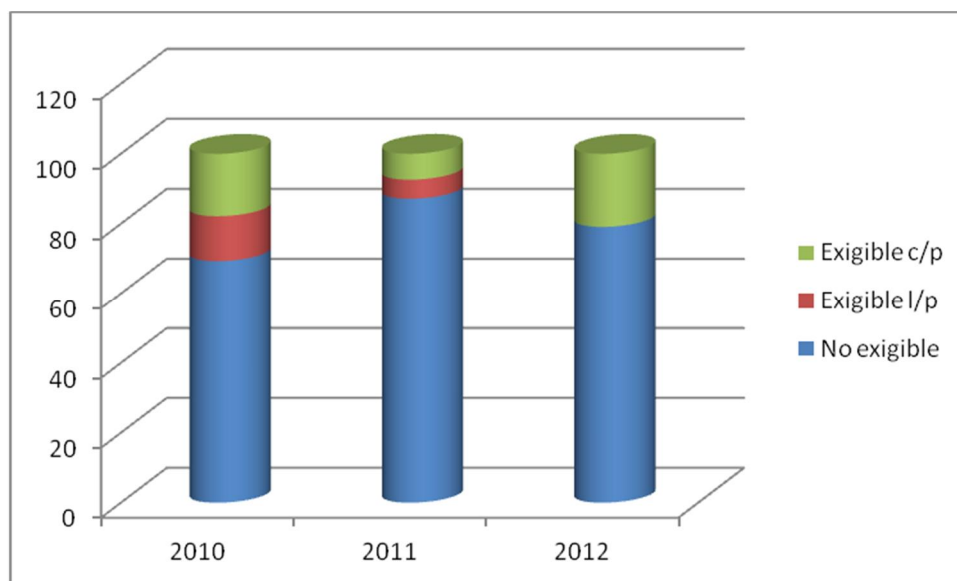
Podemos completar el análisis vertical realizado unos gráficos que representen las masas patrimoniales y con el cálculo del Fondo de Maniobra, el cual obtendremos por diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante o entre el pasivo y el activo fijo. Este fondo de maniobra nos permitirá estimar de un modo más fácil cual es la situación de la empresa.

### **GRAFICO 13: Porcentaje correspondiente a cada masa patrimonial del activo de los años 2010-2012**



Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO 14: Porcentaje correspondiente a cada masa patrimonial del pasivo de los años 2010-2012**



Fuente: Elaboración propia

**TABLA 5: Fondo de maniobra entre los años 2010 y 2012**

	2010	2011	2012
<b>Activo Circulante</b>	<b>62.769,91</b>	<b>69.856,39</b>	<b>106.948,65</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>15.338,51</b>	<b>6.744,42</b>	<b>26.476,27</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>47.431,40</b>	<b>63.111,97</b>	<b>80.472,38</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos gráficos de los balances nos permiten analizar el grado de equilibrio financiero en que se encuentra la empresa en un momento determinado. En nuestro caso, en cualquiera de los años, la situación es normal o de equilibrio ya que el pasivo fijo cubre la totalidad del activo fijo y una gran parte del activo circulante.

Por lo que respecta a los Fondos de Maniobra, se puede observar que en los ejercicios considerados para el estudio, se obtienen fondos de maniobra positivos, lo



que en un principio, nos lleva a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus deudas a corto plazo (incluso le sobra). Tras esta primera aproximación, podemos suponer que la política de inversión-financiación llevada a cabo por la empresa debe ser adecuada.

No obstante, a pesar de la seguridad y tranquilidad que aporta a la empresa un fondo de maniobra positivo, cabe destacar que la empresa está destinando recursos a largo plazo a financiar partidas que aportan muy poca rentabilidad a la empresa, como clientes y caja/bancos, en lugar de destinar estos recursos a financiar nuevos proyectos de inversión.

### **Cálculos basados en los principios generales de equilibrio patrimonial.**

Para finalizar el análisis patrimonial, realizaremos unos cálculos para mostrar las relaciones existentes entre las masas patrimoniales basándonos en los principios generales del equilibrio patrimonial:

		2010	2011	2012
<b>1) AC ≈ 2 Ex C/P</b>	Activo Circulante	72,88%	76,49%	84,26%
	2 x Exigible C/P	35,62%	14,78%	41,72%

Es aconsejable que el activo circulante sea cercano al doble del pasivo circulante, lo que aseguraría cierta comodidad para hacer frente a los pagos inmediatos con los activos fácilmente convertibles en dinero líquido. En nuestro caso, podemos comprobar que el activo circulante es muy superior al pasivo circulante, sobrepasando en todos los años el 70%.

Esto resulta favorable para la empresa, ya que le proporciona una seguridad frente a sus pagos más inmediatos y parte de los pagos a largo plazo pero, por el contrario, tiene un elevado importe en su partida de realizable en los años 2010 y 2012 y un alto disponible en 2011.

Al no tener existencias, no tiene infrautilización de activos materiales pero una solución que favorecería el funcionamiento de la empresa sería reducir los plazos de cobro a clientes y realizar una inversión para conseguir rentabilizar el efectivo.

		2010	2011	2012
<b>2) R+D ≈ Ex C/P</b>	Realizable + Disponible	72,88%	76,49%	84,26%
	Exigible C/P	35,62%	14,78%	41,72%

En este caso, la situación correcta sería que el valor de la suma del realizable mas el disponible fuera aproximadamente igual al valor del exigible a corto plazo.

Como podemos ver en la tabla anterior, existe una diferencia que llega a duplicar en los años 2010 y 2012 y a triplicar en el 2011

Además, como ya hemos comentado en el punto anterior, el peso que el realizable tiene dentro del activo circulante para los años 2010 y 2012, debería obligar a la empresa a poner especial atención a los plazos de cobro de los deudores, pues con diferencia es la mayor partida de esta masa patrimonial. Por el contrario, en el año 2011, la mayor partida es tesorería, debido a la reducción de la cuenta de clientes, es decir, se han cobrado mucha de la deuda pendiente con los mismos.

		2010	2011	2012
<b>3) CC.PP. =</b>	Capitales propios	69,34%	87,19%	79,14%
(40-50%) Pasivo total				

La situación correcta sería que los capitales propios se situaran entorno al 40-50% del pasivo total, lo cual en esta empresa no sucede, siendo igual o superior al 70% en todos los años. Esto es debido a que existe un incremento del remanente, año tras año, debido a que se está destinando el 50% del beneficio a repartir dividendos y el 50% restante a capitalizar la empresa.

**3.2.2. Análisis de la situación de liquidez:**

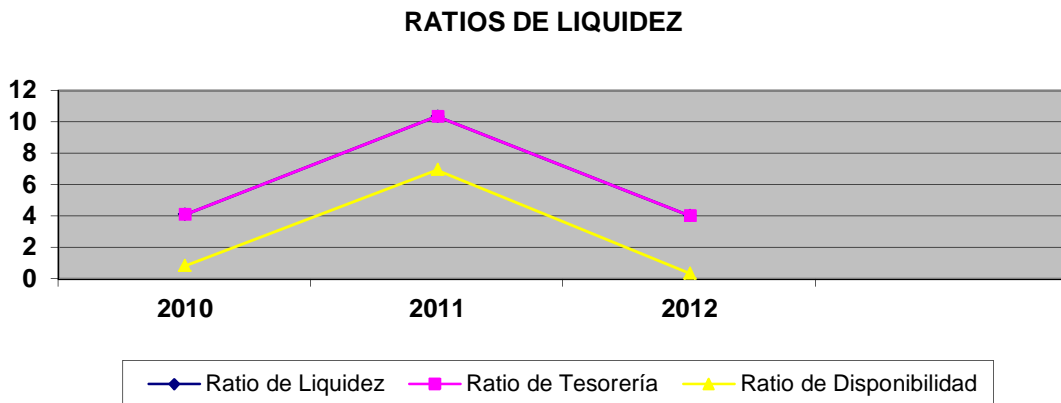
La situación de liquidez detectada en el análisis previo, se completa con los siguientes cálculos para comprobar que las conclusiones anteriores son acertadas y, además, perfeccionar más las conclusiones obtenidas.

**TABLA 6: Cálculo de los ratios de liquidez entre los años 2010 y 2012**

		2010	2011	2012
<b>Análisis de Liquidez</b>	Liquidez General: $LG = AC / (Ex\ c/p)$	4,09	10,36	4,04
	Tesorería: $T = (R+D) / (Ex\ c/p)$	4,09	10,36	4,04
	Disponibilidad: $D = D / (Ex\ c/p)$	0,84	6,96	0,37
	F.M. s/ activo F.M. / Activo	0,55	0,69	0,63
	F.M. s/deudas c/p: F.M./ Deudas a c/p	3,09	9,36	3,04

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO 15: Evolución de los ratios de liquidez entre los años 2010-2012**



Fuente: Elaboración propia

El **ratio de liquidez**, para los tres ejercicios estudiados, presenta unos valores muy superiores al margen considerado como correcto (1,5 ó 2).

Está claro que cuanto mayor sea este ratio, mayor será la capacidad de pago de deudas, pero un ratio tan elevado nos indica como ya hemos comentado con anterioridad, una pérdida de rentabilidad ya que las partidas de disponible y realizable son partidas que no nos aportan rentabilidad alguna.

En los años 2010 y 2012 hay un exceso de realizable el cual nos produce que dicho ratio supere el 4 mientras que en 2011, con un exceso de disponible, llegamos a un 10,36 de ratio.

El **ratio de tesorería**, coincide con el ratio de liquidez, ya que dicha empresa no dispone de existencias debido a que es, exclusivamente, una empresa dedicada a realizar gestiones.

Dicho ratio no hace más que confirmar, el exceso de disponible y realizable, comentado en el ratio anterior, lo cual conlleva a un exceso de liquidez y, a su vez, una pérdida de rentabilidad.

En cuanto al **ratio de disponibilidad** muestra unos valores muy superiores a los considerados como correctos (0,3) que aumentan de 0,86 en 2010 a 6,96 en 2011, debido al gran aumento de disponible en 2011 y disminuye en 2012 debido a la disminución del mismo, pero siempre muy por encima del valor considerado como correcto.

Estos valores indican la necesidad de estudiar la composición del realizable y disponible de la empresa, es decir, los vencimientos de las cuentas a cobrar y el coste de oportunidad que genera disponer de este efectivo con la finalidad de determinar si realmente la empresa está obteniendo toda la rentabilidad posible de sus activos y no existe una pérdida de rentabilidad como vaticinan los primeros análisis que hemos realizado.

En el **ratio del Fondo de Maniobra sobre activo** no existe un intervalo que pueda considerarse como ideal, pues depende del sector en el que opere la empresa. Observamos que el fondo de maniobra ha sido positivo a lo largo del periodo estudiado y se ha ido incrementando con el transcurso de los años, al igual que el activo

circulante. Con lo que podemos afirmar que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

El gran incremento del *ratio del Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo* en 2011 es debido a la disminución de las deudas a corto plazo y el incremento del fondo de maniobra, pero en cualquiera de los años la empresa tiene colchón suficiente como para hacer frente a sus deudas a corto plazo debido al elevado ratio del Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo.

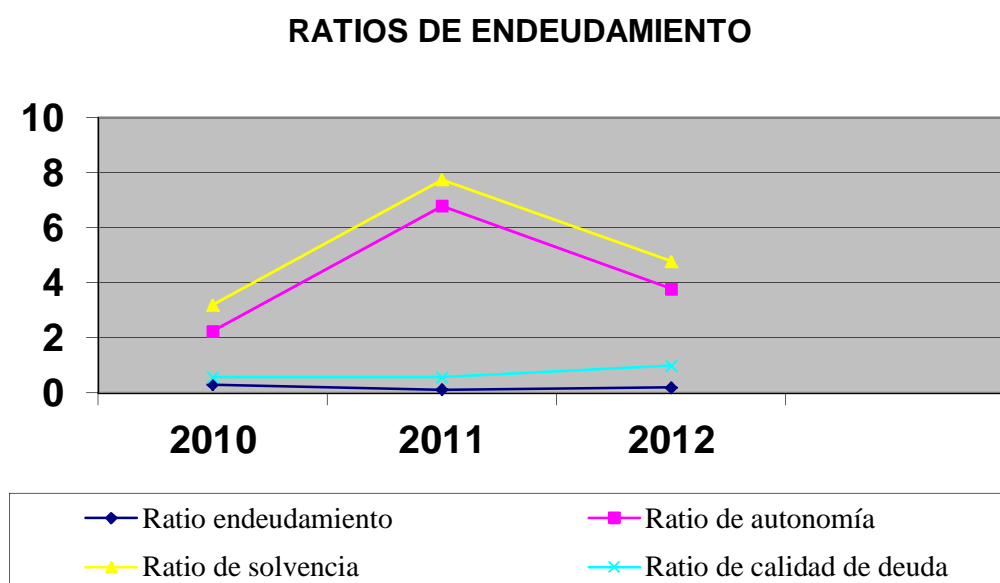
### **3.2.3. Análisis de la situación de endeudamiento**

**TABLA 7: Cálculo de los ratios de endeudamiento entre los años 2010 y 2012**

		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Análisis de Endeudamiento</b>	Endeudamiento E= Exigible total/Pasivo Total	0,31	0,13	0,21
	Autonomía A=Cap. Propios/Exigible Total	2,26	6,80	3,79
	Solvencia S=Activo Real/Exigible Total	3,21	7,76	4,79
	Calidad deuda= Exigible c/p / Exigible Total	0,58	0,58	1,00
	Gastos Financ.s/ventas G.F./Ventas	0,01	0,006	0,003
	Coste deuda = G.F./Deudas con coste	0,14	0,163	0,21
	Cobrt. Gastos financ. BAII/Gastos Financieros	28,07	34,98	57,15

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO 16: Evolución de los ratios de endeudamiento entre los años 2010-2012**



Fuente: Elaboración propia

Con el estudio de estos ratios de endeudamiento pretendemos evaluar la cantidad y calidad de la deuda de la empresa, y si esta es capaz de cubrir, con el beneficio obtenido, la carga financiera que esta deuda supone para ella.

El *ratio de endeudamiento* está por debajo del considerado como correcto (0,4-0,6) ya que el no exigible supera, en los tres años analizados, más del 69% del total del pasivo. Lo que indica que la empresa no está endeudada pero tiene un elevado no exigible debido a su elevado remanente y al beneficio obtenido.

El *ratio de autonomía* nos permite afirmar los comentarios anteriores. Este ratio toma valores muy superiores a los considerados como correctos (0,7 ó 1,5) debido a sus elevados capitales propios.

El gran incremento sufrido en el 2011 en dicho ratio, pasando de 2,26 a 6,8, es debido a la disminución de las deudas que tiene la empresa y al incremento de los fondos propios ocasionado porque se ha destinado parte del beneficio a capitalizar la empresa y dispone de un elevado remanente.

En cuanto al **ratio de solvencia**, cabe destacar que para la realización del cálculo, se tiene que restar al valor total del activo, los activos ficticios, es decir, los gastos a distribuir en varios ejercicios y las acciones propias.

Este ratio aumenta en el transcurso de los años 2010 y 2011 y, por lo contrario, disminuye en 2012. Esto es debido al incremento del activo y a la reducción considerable del exigible, tanto a corto como a largo plazo, del año 2011. Por lo que la empresa, sería capaz de hacer frente a sus deudas con su activo.

Por lo que respecta al **ratio de calidad**, podemos observar que para el año 2012 el ratio es uno debido a que no existen deudas a largo plazo ya que se ha cancelado la totalidad del préstamo. En los dos años anteriores (2010 y 2011) son de 0,58. Esto indica que su deuda a corto plazo supera a la deuda a largo plazo, pero como tiene suficiente activo circulante para hacer frente a estos pagos, no es ninguna situación peligrosa.

En cuanto al **ratio de gastos financieros sobre ventas**, destacar que el importe obtenido es casi nulo ya que los gastos financieros son insignificantes respecto a las ventas. Además, van disminuyendo conforme pasan los años y, por el contrario, las ventas van incrementando. Debido a esto el ratio cada vez se va haciendo más pequeño. Por lo que podemos confirmar que la empresa no tiene unos gastos financieros excesivos. Los únicos gastos financieros son los causados por el préstamo del coche comercial y otros pasivos financieros utilizados para el pago de dividendos.

El **ratio de coste de la deuda**, nos permite saber si nuestra deuda es más o menos cara. La trayectoria tanto de los gastos financieros como de las deudas con coste, es de ir disminuyendo aunque, por el contrario el ratio aumenta levemente con el transcurso de los años. Esto es debido a que la reducción de la deuda con coste es superior a la reducción de los gastos financieros. Se observa una eliminación de las deudas con coste ya que en el 2012 ya no tenemos deudas a largo plazo debido a que se ha acabado de pagar el préstamo obtenido para la adquisición del coche.

Para finalizar los ratios de endeudamiento, comentaremos el **ratio de cobertura de gastos financieros**, el cual es conveniente que sea superior a 1. En nuestro caso, es muy superior, debido a que la empresa no tiene unos gastos financieros muy elevados.

### 3.2.4. Análisis de la política de inversión-financiación

La política inversión-financiación la podemos analizar a través del Estado de Origen y Aplicación de Fondos. Para ello, primero hemos calculado las variaciones de las diferentes masas patrimoniales del activo y pasivo de los diferentes ejercicios.

Hemos separado del activo fijo las amortizaciones, ya que estas no representan una salida de dinero, es decir, un pago, y del no exigible, el resultado del ejercicio ya que como pasa con las amortizaciones, este representa un ingreso pero no un cobro.

Mediante dicho análisis podremos detectar y correlacionar las variaciones que se hayan producido en las partidas del balance de situación durante un periodo de tiempo considerado.

**TABLA 8: E.O.A.F. de los años 2010 y 2011**

	2.011	2.010	VARIACIÓN
ACTIVO NO CORRIENTE	16.535	21.285	(4.750)
REALIZABLE	22.890	49.827	(26.936)
DISPONIBLE	46.966	12.943	34.023
			<b>2.336</b>
	2.011	2.010	VARIACIÓN
PATRIMONIO NETO	33.689	7.657	26.032
PASIVO NO CORRIENTE	4.956	11.063	(6.107)
PASIVO CORRIENTE	6.744	15.339	(8.594)
AMORTIZACION	(4.932)	(2.068)	(2.863)
BENEFICIO	45.933	52.065	(6.132)
			<b>2.336</b>

APLICACIONES	ORIGENES
PASIVO NO CORRIENTE 6.107	ACTIVO NO CORRIENTE 4.750
BENEFICIO 6.132	PATRIMONIO NETO 26.032
AMORTIZACION 2.863	
PASIVO CORRIENTE 8.594	REALIZABLE 26.936
DISPONIBLE 34.023	
TOTAL 57.718	TOTAL 57.718

Fuente: Elaboración propia



Los orígenes a largo plazo crecen a un ritmo superior al de las aplicaciones a largo plazo, lo cual indica que todas las aplicaciones son financiadas de sobra por orígenes a largo plazo, siendo la principal fuente de financiación los beneficios no repartidos.

A diferencia de los orígenes a corto plazo, que son muy inferiores a las aplicaciones a corto plazo, debido al gran incremento del disponible.

La empresa ha disminuido su realizable, cobrando las deudas con sus clientes, y, debido a esto, ha incrementado su disponible y ha reducido sus deudas tanto a corto como a largo plazo.

**TABLA 9: E.O.A.F. de los años 2011 y 2012**

	2.012	2.011	VARIACIÓN
ACTIVO NO CORRIENTE	14.760	16.535	(1.775)
REALIZABLE	97.158	22.890	74.267
DISPONIBLE	9.791	46.966	(37.175)
			<b>35.317</b>

	2.012	2.011	VARIACIÓN
PATRIMONIO NETO	56.656	33.689	22.967
PASIVO NO CORRIENTE		4.956	(4.956)
PASIVO CORRIENTE	26.476	6.744	19.732
AMORTIZACION	(5.220)	(4.932)	(289)
BENEFICIO	43.797	45.933	(2.136)
			<b>35.317</b>

APLICACIONES		ORIGENES	
PASIVO NO CORRIENTE	4.956	ACTIVO NO CORRIENTE	1.775
AMORTIZACION	289	PATRIMONIO NETO	22.967
BENEFICIO	2.136		
REALIZABLE	74.267	PASIVO CORRIENTE	19.732
		DISPONIBLE	37.175
TOTAL	81.648	TOTAL	81.648

Fuente: Elaboración propia

Como en el E.O.A.F. anterior, los orígenes a largo plazo crecen a un ritmo superior al de las aplicaciones a largo plazo, lo cual indica que todas las aplicaciones son financiadas sin ningún problema por orígenes a largo plazo. Siendo, como anteriormente, la principal fuente de financiación los beneficios no repartidos.

Los orígenes a corto plazo son inferiores a las aplicaciones a corto plazo, debido al gran incremento del realizable, debido, como ya se ha comentado en otra ocasión, al incremento de plazo de cobro a clientes.

**TABLA 10: E.O.A.F. de los años 2010 y 2012**

	2.012	2.010	VARIACIÓN
ACTIVO NO CORRIENTE	14.760	21.285	(6.525)
REALIZABLE	97.158	49.827	47.331
DISPONIBLE	9.791	12.943	(3.152)
			<b>37.653</b>

	2.012	2.010	VARIACIÓN
PATRIMONIO NETO	56.656	7.657	48.999
PASIVO NO CORRIENTE		11.063	(11.063)
PASIVO CORRIENTE	26.476	15.339	11.137
AMORTIZACION	(5.220)	(2.068)	(3.152)
BENEFICIO	43.797	52.065	(8.268)
			<b>37.653</b>

APLICACIONES	ORIGENES
PASIVO NO CORRIENTE 11.063	ACTIVO NO CORRIENTE 6.525
AMORTIZACION 3.152	PATRIMONIO NETO 48.999
BENEFICIO 8.268	
REALIZABLE 47.331	PASIVO CORRIENTE 11.137
	DISPONIBLE 3.152
TOTAL 69.814	TOTAL 69.814

Fuente: Elaboración propia

Analizando los incrementos y disminuciones de las diferentes partidas entre los años 2010 y 2012, podemos continuar afirmando que los orígenes a largo plazo son muy superiores a las aplicaciones a largo plazo, debido al incremento del patrimonio neto, ya

que, como se ha comentado anteriormente, la empresa ha decidido capitalizar la empresa destinando el 50% del beneficio. Cabe destacar también, que el incremento del realizable es, sobretodo, debido a la cuenta de clientes.

### **3.2.5. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.**

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realizada de forma continuada, y de las cuales se obtiene un resultado.

Resultado que puede suponer un beneficio para la empresa (ingresos > gastos) o una pérdida (gastos > ingresos).

A continuación, prepararemos la cuenta de pérdidas y ganancias, para el estudio.

#### **3.2.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis.**

**TABLA 11: Cuenta de pérdidas y ganancias de los años 2010 y 2012**

	<b>Ejercicio 2010</b>	<b>% s/ventas</b>	<b>Ejercicio 2011</b>	<b>% s/ventas</b>	<b>Ejercicio 2012</b>	<b>% s/ventas</b>
Ventas netas	248.844	100,00%	318.095	100%	385.048	100,00%
Gastos variables	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>Margen bruto</b>	<b>248.844</b>	<b>100,00%</b>	<b>318.095</b>	<b>100,00%</b>	<b>385.048</b>	<b>100,00%</b>
Amortización del inmovilizado	(2.068)	-0,83%	(4.932)	-1,55%	(5.220)	-1,36%
Gastos de estructura	(70.338)	-28,27%	(89.545)	-28,15%	(151.343)	-39,30%
Otros gastos de explotación	(104.454)	-41,98%	(160.572)	-50,48%	(169.048)	-43,90%
Otros ingresos	-		-		-	
<b>BAII ordinario</b>	<b>71.984</b>	<b>28,93%</b>	<b>63.046</b>	<b>19,82%</b>	<b>59.436</b>	<b>15,44%</b>
<b>Gastos financieros</b>	(2.564)	-1,03%	(1.802)	-0,57%	(1.040)	-0,27%
<b>Ingresos financieros</b>	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(2.564)</b>	<b>-1,03%</b>	<b>(1.802)</b>	<b>-0,57%</b>	<b>(1.040)</b>	<b>-0,27%</b>
<b>BAI</b>	<b>69.420</b>	<b>27,90%</b>	<b>61.244</b>	<b>19,25%</b>	<b>58.396</b>	<b>15,17%</b>
Impuestos sobre beneficios	(17.355)	-6,97%	(15.311)	-4,81%	(14.599)	-3,79%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>52.065</b>	<b>20,92%</b>	<b>45.933</b>	<b>14,44%</b>	<b>43.797</b>	<b>11,37%</b>

Fuente: Elaboración propia

A simple vista, a partir de los valores absolutos y porcentajes obtenidos podemos sacar las siguientes conclusiones o destacar los siguientes puntos:

En primer lugar, se produce un importante incremento de las ventas pasando de 248.844 p en 2010 a 385.048 pen 2012.

Los gastos variables de la empresa analizada, son nulos por lo que el margen bruto coincide con el importe de ventas netas, aumentando con el transcurso de los años. Esto es debido a que la empresa se dedica a realizar gestiones, las cuales no están relacionadas con las ventas totales. Es decir, una misma gestión puede producir diferentes ventas o ninguna venta, siempre dependerá de los clientes que estén interesados en ella.

Siguiendo con la estructura del cuadro anterior, tanto las amortizaciones, los gastos de estructura y los otros gastos van incrementando con el transcurso de los años.

Las amortizaciones representan un porcentaje del total de ventas muy pequeño a diferencia de los gastos de estructura y otros gastos que son los gastos más destacables y con mayor peso en la empresa.

Por lo que respecta a los gastos de estructura, entre los que únicamente se incluyen los gastos de personal y las cargas sociales, representan el segundo coste o gasto que mayor peso tiene respecto de las ventas, debido a que, dicha empresa, sus únicos dos grandes gastos son los sueldos y los gastos de representación causados por los viajes que se realizan para la elección de productos y convenciones.

Como se comentaba en el punto anterior, la partida de otros gastos es la partida más importante, alcanzando un porcentaje de 50,48% en 2011.

Todo lo comentado anteriormente, lleva a un BAII ordinario positivo que experimenta un ligero descenso en el transcurso de los años debido el gran incremento de la partida ñotros gastosö no compensada con el incremento de ventas proporcionalmente.

El BAII que incluye resultados coincide con el BAI ya que no existen ni ingresos ni gastos extraordinarios.

La evolución del BAI es decreciente, pasando de un 27,9% sobre ventas en 2010 a un 19,25% y 15,17% en los años 2011 y 2012 respectivamente pero sin variación destacable con respecto al BAI ya que los gastos financieros, no superan el 1% sobre las ventas.

Finalmente, el resultado del ejercicio experimenta la misma lógica evolución de la situación descrita, caracterizada por un aumento de ventas que no hace que el beneficio neto aumente debido al elevado incremento de los gastos de estructura y, sobretodo, la partida de otros gastos.

Para completar este análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, hemos calculado unos ratios complementarios:

**TABLA 12: Ratios complementarios entre los años 2010 y 2012**

<b>Ratio de expansión de ventas</b>	Ventas 2012 / Ventas 2010	1,55
<b>Ratio de expansión del margen bruto</b>	MB 2012 / MB 2010	1,55
<b>Evolución BAI ordinario</b>	BAI ord. 2012 / BAI ord. 2010	0,83
<b>Evolución BAI</b>	BAI 2012 / BAI 2010	0,83
<b>Evolución BAI</b>	BAI 2012 / BAI 2010	0,84
<b>Evolución Beneficio Neto</b>	BN 2012 / BN 2010	0,84

Fuente: Elaboración propia

Mediante estos cálculos, podemos afirmar que con unas ventas inferiores en 2010 que en 2011 y 2012, los beneficios han sido superiores debido, como ya hemos comentado con anterioridad, a un incremento importante de los gastos de estructura y otros gastos, ocasionados sobre todo, por incremento de sueldos e incremento en los gastos de viajes y convenciones.

Si la empresa consiguiera reducir dichos gastos, obtendría unos beneficios mucho más elevados.

El Ratio de expansión de ventas y el Ratio de expansión del margen bruto coinciden ya que la empresa no tiene gastos variables. Además, la evolución del BAI ordinario y el BAI también coinciden porque la empresa no tiene ni gastos ni ingresos extraordinarios y, la evolución del BAI y del B° neto porque el impuesto sobre beneficios es el mismo % para todos los años.

### 3.5.2. Rotación de activos

Con el estudio de los ratios de rotación de activos, conoceremos el rendimiento que la empresa está obteniendo de sus activos, tanto fijos como circulantes.

El objetivo es maximizar las ventas o ingresos con el mínimo activo. Por lo que cuanto mayor sea el ratio, más eficiente será la empresa.

**TABLA 13: Ratios de rotación de activos entre los años 2010 y 2012**

		2010	2011	2012
<b>Ratio de rotación del activo</b>	Ventas / activo total	2,89	3,48	3,03
<b>Ratio de rotación del activo fijo</b>	Ventas / activo fijo	10,66	14,82	19,27
<b>Ratio de rotación del activo circulante</b>	Ventas / activo circulante	3,96	4,55	3,60
<b>Ratio de rotación de clientes</b>	Ventas / Saldo clientes	5,82	18,64	4,47

Fuente: Elaboración propia

Respecto al *ratio de rotación del activo* vemos como incrementa del 2010 al 2011, pasando de 2,89 a 3,48. Esto es debido a que el incremento de las ventas ha sido proporcionalmente superior al incremento del activo. En cambio, del año 2011 al 2012 sucede lo contrario, el incremento de las ventas es inferior al incremento de activo.

El *ratio de rotación de activo fijo* tiene tendencia creciente pasando de 10,6 en el año 2010 a 19,27 en 2012, debido a la disminución del activo fijo de la empresa y el aumento de las ventas con el transcurso de los años.

*Ratio de rotación de activo circulante*; Este índice se basa en la comparación de las ventas con el total del activo circulante. Dicho ratio es muy inferior al de rotación de activo fijo ya que la partida de activo circulante tiene un mayor peso en el total del activo que la partida de activo fijo.

Mientras mayor sea el valor de cualquiera de los tres ratios comentados con anterioridad, mejor será la productividad del activo, es decir que el dinero invertido en el activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

Respecto al *Ratio de rotación de clientes*, cabe destacar el aumento sufrido en 2011, debido a que la cuenta de cliente se ha reducido considerablemente porque se han cobrado muchas de las facturas pendientes con los mismos.

### **3.5.3. Rentabilidad económica y financiera.**

Con este apartado, mediremos por un lado, la rentabilidad económica de la empresa, es decir, el rendimiento de los activos; y, por otro lado la rentabilidad financiera, que nos servirá para medir el rendimiento neto de la empresa en relación con la inversión de los propietarios de ésta.

La rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total, y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa. O, lo que es lo mismo, que beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos de que dispone. El rendimiento que la empresa obtiene de su activo es superior a lo que le cuesta financiarlo. Por lo que, cuanto mayor sea el ratio, más productivo será el activo.

En primer lugar, comentaremos la rentabilidad económica:

**TABLA 14: Rentabilidad económica entre los años 2010 y 2012**

		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Rotación activo	Ventas / activo total	2,89	3,48	3,03
Margen de ventas	BAll / Ventas	0,29	0,20	0,15
Rentabilidad económica	BAll extr. / activo total	0,84	0,69	0,47

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la tabla anterior, la *rentabilidad económica* se reduce por lo que podemos afirmar que su activo es menos productivo. Esto se debe a una disminución del BAll ocasionado por el elevado gasto ocasionado en la partida de otros gastos (sobre todo viajes a ferias de países extranjero para seleccionar el producto para nuestros clientes) y a un aumento del activo.

La **rotación de activo** se incrementa en 2011 pero vuelve a bajar en 2012, debido a que el incremento de ventas no es proporcional al incremento de activo. Las ventas se incrementan un 28% del año 2010 al 2011 frente al solo 6% que se incrementa el activo. Respecto a los años 2011 y 2012, las ventas se incrementan un 21% frente al 39% que se incrementa el activo. Se observa un incremento de ventas, más o menos regular, frente a un incremento del activo poco regular. La principal partida de esta situación es el saldo con clientes.

Por otro lado, el **margen de ventas** se va reduciendo debido, como ya hemos comentado anteriormente, al gran incremento de gastos que sufre la empresa debido al aumento de sueldos y al mayor número de visitas a ferias.

Concluimos afirmando que, aun teniendo unas ventas superiores nuestra rentabilidad económica ha disminuido debido al elevado gasto de estructura (en su mayoría sueldos) y otros gastos, que tiene la empresa.

La rentabilidad financiera, relaciona el beneficio neto obtenido con los capitales propios o, lo que es lo mismo, mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios. A medida que el ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que más satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de los inversores.

A continuación, vamos a observar que ocurre con la rentabilidad financiera.

**TABLA 15: Rentabilidad financiera entre los años 2010 y 2012**

		2010	2011	2012
Apalancamiento financiero	(A/Cap. Propios)*(BAI/BAII)	1,39	1,11	1,24
Efecto fiscal	BN / BAI	0,75	0,75	0,75
Rentabilidad financiera	BN / Cap. Propios	0,87	0,58	0,44

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la tabla anterior, la **rentabilidad financiera** disminuye en el transcurso de los años, debido a una reducción del beneficio neto ocasionado por un incremento superior de los gastos de la empresa frente al incremento de las ventas, y además, por un incremento de los capitales propios debido a que se ha decidido capitalizar la empresa, repartiendo únicamente el 50% de los beneficios.



La disminución de la rentabilidad financiera nos lleva a afirmar que el beneficio generado ha sido inferior aun habiendo incrementado los capitales propios.

El *efecto fiscal* se mantiene en el transcurso de los años ya que el impuesto de sociedades es el mismo para los 3 años.

Por otro lado, el *apalancamiento financiero* es superior a 1 ya que la diferencia entre BAI y BAI<sub>II</sub>, que son los gastos financieros los cuales son casi nulos, es inferior a la diferencia entre el activo frente a los capitales propios. Esto es ocasionado por un incremento superior del activo frente a los capitales propios y por una diferencia casi nula entre el BAI y el BAI<sub>II</sub>.

Al igual que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera disminuye en 2011 ocasionada por el elevado incremento de los gastos que conlleva a una reducción del beneficio neto y, además, un incremento de los capitales propios.

### **3.6. Análisis del fondo de maniobra**

Respecto al cálculo de los plazos medios, no realizaremos ningún cálculo ya que dicha empresa, como ya sabemos, no dispone de existencias ya que es una empresa exclusivamente de gestión.

Respecto al ciclo de maduración de la empresa, al ser una empresa de servicios, únicamente dispone de acreedores a los cuales se les paga, en la mayoría de los casos a 30 días a excepción de la agencia de viajes que organiza todos los trámites para los viajes a china y Vietnam (billetes, visados, hoteles, etc.) que se le suele pagar a 45 días.

Por otro lado, el ciclo de caja, lo obtenemos por la diferencia entre el plazo de cobro de clientes (**90 días**) y el plazo de pago a acreedores (**30/45 días**), obteniendo un ciclo de caja positivo.

M-Gestiones, ofrece un gran plazo de pago a sus clientes como ventaja competitiva pero, esta le ocasiona pérdida de rentabilidad, como se ha comentado anteriormente, ya que si dispusiera de dichos cobros con anterioridad, podría utilizarlo para realizar alguna inversión y obtener una mayor rentabilidad.

Para el cálculo del *fondo de maniobra necesario*, nos basamos en el método de cuentas de gestión del circulante, asumiendo que se ha hecho una buena gestión de tesorería y por ello el disponible mínimo necesario es igual a la tesorería.

**TABLA 16: Cálculo del fondo de maniobra necesario entre los años 2010 y 2012**

	<b>2010 (€)</b>	<b>2011 (€)</b>	<b>2012 (€)</b>
<b>Stock</b>	0	0	0
<b>Clientes</b>	42.766	17.066	86.121
<b>Disponible mínimo necesario</b>	12.943,38	46.966,04	9.790,92
<b>Proveedores</b>	-3.092	-289	-14979
<b>Deudas explotación</b>	-4.989	-349	-6541
<b>FM NECESARIO</b>	47.628,38	63.394,04	74.391,92
<b>FM APARENTE</b>	47.431,4	63.111,97	80.472,38

Fuente: Elaboración propia

El Fondo de Maniobra necesario es el que realmente necesita la empresa para financiar su explotación; mientras que el fondo de Maniobra aparente es que la empresa realmente posee.

Como se puede observar, en los años 2010 y 2011 prácticamente coinciden el fondo de maniobra necesario con el aparente, por lo que podemos afirmar que la empresa está en una situación correcta, mientras que en 2012, se obtiene un superávit de FM de 6080,46 debido, como ya hemos comentado anteriormente, infrutilización del activo corriente.

Las medidas para solucionarlo sería, reducir los capitales permanentes o rentabilizar la inversión de activo circulante.

### 3..7. Resumen

Se puede afirmar que la situación de la empresa es de tranquilidad ya que dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

Se ofrece un amplio plazo de pago a los clientes, obteniendo, de esta manera, una ventaja competitiva frente a posibles competidores, pero, perdiendo, a su vez, la oportunidad de invertir sus recursos a largo plazo, en vez de destinarlos a clientes y bancos, y obtener una mayor rentabilidad.

La partida con mayor peso del pasivo es la de no exigible debido a que el 50% del resultado del ejercicio es destinado a dividendos, es decir, se reparten beneficios, y el 50% restante se destina a remante para ir capitalizando la empresa.

Respecto a las deudas a l/p destacar que en 2012 son nulas ya que se ha acabado de pagar el préstamo obtenido para la compra del coche comercial. Por lo contrario, las deudas a c/p aumentan mucho en dicho año por causa de acreedores, remuneraciones pendientes de pago y deudas con administraciones públicas.

La empresa dispone de un fondo de maniobra positivo, lo que significa, que dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

Con el cálculo de los *ratios de liquidez*, no hacemos más que confirmar lo obtenido en el análisis de las masas patrimoniales, que las partidas de disponible y realizable no aportan rentabilidad alguna y, el exceso de liquidez, conlleva a la pérdida de rentabilidad. Disponer de una alta liquidez, nos hace tener un colchón suficiente como para hacer frente a las deudas a corto plazo

Respecto al *endeudamiento*, destacar que la deuda a corto plazo supera a la deuda a largo plazo, pero como dispone de suficiente activo circulante para hacer frente a estos pagos, no es ninguna situación peligrosa. Es una empresa poco endeudada con un elevado no exigible y unos gastos financieros insignificantes.

- Respecto a **la política inversión ó financiación:**

En la política inversión-financiación, hay que destacar que todas las aplicaciones a largo plazo son financiadas, sin ningún problema, por orígenes a largo plazo, siendo la principal fuente de financiación el beneficio. Y que, además, los orígenes a corto plazo son muy inferiores a las aplicaciones debido al elevado disponible o realizable, dependiendo del año.

- Respecto a la **cuenta de pérdidas y ganancias:**

Existe un importante incremento de las ventas pasando de 248.844 p en 2010 a 385.048 en 2012.

Los gastos variables son nulos ya que las gestiones realizadas no están relacionados con las ventas totales, es decir, una misma gestión puede producir diferentes ventas o ninguna venta, siempre dependerá de los clientes que estén interesados en ella.

Cabe destacar los elevados gastos de estructura y otros gastos, debidos a los sueldos de los trabajadores y los gastos de representación causados por los viajes que se realizan para la elección de productos y las convenciones para mostrar los nuevos productos a los clientes.

La empresa dispone de un BAII ordinario positivo, prácticamente igual al BAI, ya que en la empresa no existen ingresos financieros y, los gastos financieros, no superan el 1% sobre las ventas.

Finalmente, el resultado del ejercicio experimenta la misma evolución lógica de la situación descrita, caracterizada por un aumento de ventas que no hace que el beneficio neto aumente debido al elevado incremento de los gastos de estructura y, sobretodo, a la partida de otros gastos. Además, dicho incremento ocasiona también, una bajada de la rentabilidad económica y financiera.

- Respecto a los **ciclos de maduración y de caja:**

Los cobros a clientes están estipulados a 90 días mientras que, los pago a acreedores son de 30/45 días. M-Gestiones ofrece a sus clientes un importante plazo de pago, como ventaja competitiva pero esto le proporciona una pérdida de rentabilidad ya que si dispusiera de ese dinero, podría invertirlo y obtener una mayor rentabilidad.

Para concluir el análisis financiero, comentaremos que para los años 2010 y 2011, el fondo de maniobra necesario y aparente, son prácticamente el mismo, mientras que para el 2012, existe una diferencia de 6000 p que, para solucionarlo, habría que reducir los capitales permanentes o rentabilizar la inversión de activo circulante.

## **4.- ANÁLISIS ESTRATEGICO**

## **4.- ANALISIS ESTRATEGICO**

### **4.1 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS**

La visión de una empresa es la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro, por lo que la visión de M-Gestiones es la de ser reconocida como la mejor empresa de gestión que presta sus servicios de intermediación en la importación.

Por otro lado, la misión de la empresa difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva, además de ser más específica que la visión. Por lo que la misión de esta empresa es prestar sus servicios con la calidad requerida por sus clientes y añadir el máximo valor posible a sus servicios.

Los objetivos se utilizan para hacer operativa la misión, así que los objetivos de dicha empresa serán los siguientes:

Consolidación en el mercado del mueble y tapicería que es donde están especializados y, a largo plazo, incorporar nuevos sectores y nuevos países para prestar nuestros servicios.

Rentabilidad de la actividad que se realiza.

Incrementar el valor económico de la empresa, elevando para ello la rentabilidad económica y financiera

Incorporar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

A continuación se realizará el análisis estratégico que se realizará tanto para M-Gestiones como para sus clientes.

### **4.2 ANALISIS EXTERNO**

En dicho punto, realizaremos un análisis externo que consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar dicho análisis tiene como objetivo, detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla y así formular estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que nos permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir su efecto.

**- Factores políticos-legales:**

- Aduanas: Son oficinas públicas del Estado que se sitúan en las fronteras, puertos o aeropuertos, en las cuales se registran los géneros y mercancías que se importan o exportan y se cobran los derechos que adeudan según el arancel correspondiente.

Para los muebles y sofás, que son los artículos que más importan nuestros clientes, no existen aranceles específicos. Los muebles que se importan de Vietnam llevan el código de mercancía: 94034090 y los sofás importados de China el 940161, por lo que si observamos el ANEXO 2, destacado en color rojo, se puede comprobar que no tienen arancel. En cambio, si se importara muebles de China, por ejemplo, si existiría un arancel.

Dentro de las aduanas, el SOIVRE (Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación del Comercio Exterior) es el encargado de realizar las inspecciones, controles de calidad comercial y de seguridad de determinados productos.

Los productos afectados por este control, desde 2010, son los sofás y sillas, de los cuales habrá que presentar un certificado de calidad que demuestre que el artículo cumple la *Norma UNE-EN 12520:2010: Mobiliario. Resistencia, durabilidad y seguridad. Requisitos para asientos de uso doméstico*. Esta norma europea especifica los requisitos mínimos de seguridad, resistencia y durabilidad para todo tipo de asientos de uso doméstico para adultos.

M-Gestiones dispone para cada uno de los artículos, el documento que certifica que cumplen dicha norma para su correcta importación a España. Consta de una serie de pruebas, tanto de resistencia, como de durabilidad y seguridad, que se le realizan al artículo para determinar si es apto para su comercialización en España. En el ANEXO 3, podemos ver un ejemplo de un certificado.



Además, para las importaciones, tanto de China, como de Vietnam, es necesario presentar cierta información como datos fiscales del importador y del exportador, el origen y destino de la mercancía, descripción de la mercancía, nº de bultos, pesos bruto y neto, volumen, impuestos a pagar, etc.

La documentación requerida por el agente de aduanas para la realización de un despacho de aduanas será la siguiente: (ANEXO 4)

- La factura comercial: emitida por el proveedor acreditando la compraventa de la mercancía entre el proveedor y nuestro cliente y donde figuren los datos fiscales de ambos, relación de la mercancía y el valor e incoterm en que se realiza la compraventa.
- Packinglist: será un documento emitido por el vendedor donde aparecerá el detalle de la mercancía: nº de bultos, peso neto y bruto, volumen, etc.
- Bill of Lading (BL): documento emitido por la compañía que realiza el transporte donde se certifica que la mercancía ha sido cargada. En dicho documento aparece el número de contenedor del pedido, el nombre del barco que lo transporta hasta España, puerto de carga y de entrega, número de bultos y peso total de la mercancía.
- Certificado de origen: documento que acredita que las mercancías a ser despachadas son originarias de un determinado país o territorio.

- Globalización: Para una economía madura como la española, la apertura al exterior ha supuesto una serie de efectos positivos originados en las ventajas que el comercio supone para el crecimiento de una economía. Los países se especializan en actividades en las que son más eficientes aprovechando las dotaciones de recursos o innovaciones tecnológicas de otros países. Así como también las empresas se aprovechan de economías de escala y se benefician del acceso a mercados más amplios. Con la globalización, M-Gestiones aprovecha la oportunidad que ofrecen los países del este; productos muy competitivos.

- Fiscalidad: la empresa tendrá que cumplir todas las normas fiscales existentes en España, como el pago de los tributos, la repercusión a los clientes de los impuestos indirectos que corresponden, hacer las correspondientes retenciones a cuenta del IRPF o

del I.S., hacer periódicamente las liquidaciones correspondientes con Hacienda y llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto.

- Normas mercantiles: se tendrá que seguir el Plan General de Contabilidad, llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita el seguimiento cronológico de sus operaciones, llevar los libros contables obligatorios, auditar las Cuentas Anuales, si la empresa está obligada y conservar durante cuatro años los libros, correspondencia y justificantes.

- Laboral: existen diferentes normas laborales generales y obligatorias para todas las empresas. Tales como: pagar las cuotas empresariales a la Seguridad Social, afiliar a los trabajadores a la Seguridad Social y comunicar altas, bajas y modificaciones, contratar a los trabajadores según los diferentes tipos de contratos existentes, pagar a los trabajadores las nóminas según lo pactado en convenios colectivos y contratos, y efectuar la retención a cuenta del IRPF y la retención para la Seguridad Social. Se tendrá que respetar y exponer el calendario laboral, poner los medios necesarios para prevenir los riesgos laborales y contratar los servicios de una Mutua de Accidentes de Trabajo.

**- Factores económicos:**

- Crisis actual: España está atravesando una situación complicada a nivel económico debido a la crisis iniciada en el año 2007 y que influye negativamente a nivel político y social. Por lo que, cualquier decisión política o legal, afectará directamente a la actividad de la empresa.

- Fletes: Aun no siendo un factor económico, es un factor incontrolable para el cliente y que le repercute un gran gasto (ANEXO 5: ejemplo de tarifa de fletes). El flete marítimo es el concepto de coste más importante en el transporte internacional marítimo. Es el coste de transportar desde un puerto a otro un contenedor. Además del flete, existen otros cargos como el BAF (Bunker Adjustment Factor) o recargo por combustible, el CAF (Currency Adjustment Factor) o recargo por tipo de cambio. El flete marítimo de un puerto a otro varía en el tiempo y fluctúa según la oferta y la demanda de las distintas rutas de comercio internacional, por lo que las distancias y la duración del viaje no siempre determinan su coste.

Debido a que los gastos en fletes de cada contenedor es un gasto elevado a tener muy en cuenta por nuestros clientes, hemos realizado un estudio de la evolución de los mismos para poder informar a nuestros clientes de las épocas en las cuales interesa importar beneficiándose de unos fletes más económicos:

**TABLA 17-A: Precios de los fletes en 2012 en \$ desde los puertos más importantes de China y Vietnam y puerto de descarga Valencia.**

**DIFERENCIA DE FLETES 2012 CON LLEGADA VALENCIA**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SHANGHAI	1.150	1.100	2.610	3.120	3.250	3.050
SHENZHEN	1.150	1.100	2.610	3.120	3.250	3.050
XINGANG	1.325	1.100	2.610	3.170	3.250	3.050
HO CHI MINH	1.525	1.300	2.610	3.070	3.400	3.050
SEMARANG	1.300	1.300	2.610	3.070	3.400	3.050
PENANG	1.350	1.300	2.610	3.070	3.400	3.050

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SHANGHAI	2.850	2.700	2.225	1.650	1.300	1.900
SHENZHEN	2.850	2.700	2.225	1.650	1.300	1.900
XINGANG	2.850	2.700	2.225	1.650	1.300	1.900
HO CHI MINH	2.950	2.800	2.450	1.730	1.400	2.000
SEMARANG	2.950	2.800	2.450	1.730	1.400	2.000
PENANG	2.950	2.800	2.450	1.730	1.400	2.000

FUENTE: Elaboración propia a partir de las tarifas del promotor Raminatrans (2012).

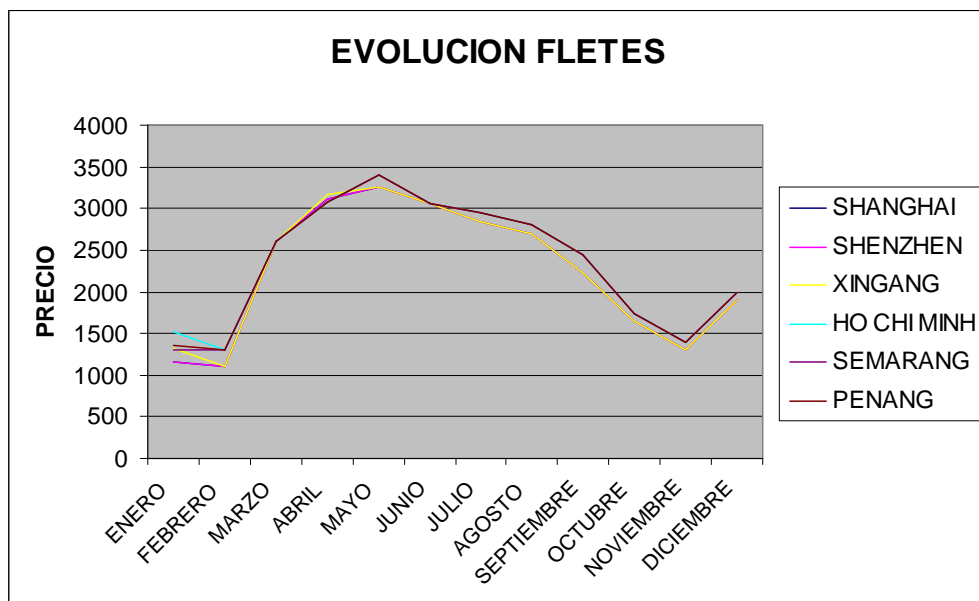
**TABLA 17-B: Gastos adicionales al flete del contenedor con llegada al puerto de Valencia**

GASTOS DE LLEGADA VLC	20'	40'
	Quebranto bancario	% sobre importes en moneda no EUR
ENS	25 USD / BL	

Forfait por contenedor	₪ 250,00	₪ 250,00
T-3 x tno fracción	₪ 3,77	₪ 3,77
T-3 x tara	₪ 7,54	₪ 15,08
Ispis	₪ 10,00	₪ 10,00
transporte hasta almacén del cliente, dependiendo distancia varia el precio		
Ocupaciones en Valencia		
Demoras	15 días libres	
Despacho Aduanas	₪ 60	por declaración
Soivre (si requiere)	₪ 20	por declaración
Repercusión aval	0,40%	sobre liquidación
Seguro mercancía	0,35%	% valor Cif

Fuente: Tarifas del promotor Raminatrans (2012).

**GRAFICO 17: Evolución de los fletes en 2012 con puertos de carga de nuestros principales proveedor y destino puerto de Valencia.**



FUENTE: Elaboración propia.

Analizando el grafico de la evolución de precios de los fletes en un año, se observan unas oscilaciones importantes dependiendo del mes de carga pero muy similares es todos los puertos analizados y en el transcurso de los años.

Los precios de los fletes más económicos se encuentran en el mes de Febrero, esto es debido a que tanto China, como Malasia y Vietnam, celebran la "Fiesta del Año Nuevo Chino"<sup>1</sup> durante todo el mes de Febrero y donde la producción queda totalmente paralizada. Debido a esto, no se cargan contenedores en dicho mes y los precios bajan.

En cambio, los precios más elevados se encuentran en los meses de Abril y Mayo, debido a que, en estos 2 meses, es cuando se carga toda la mercancía que se ha fabricado después de la vuelta de la fiesta. Es decir, en el mes de marzo fabrican los pedidos pendientes de servir y entre Abril y Mayo los cargan, dependiendo del tiempo necesario de fabricación.

- Tipo de cambio: el tipo de cambio es un factor muy importante a tener en cuenta ya que, los clientes de M-Gestiones, compran directamente a los proveedores chinos en dólares FOB (Siglas en inglés de "libre a bordo" o "puesto a bordo" (free onboard). Término que describe la forma de tasar un bien cuando en el precio del mismo no se incluyen los costos de exportación asociados a su traslado, como seguros y fletes) y, debido a esto, cuanto más sobrevaluado este el euro respecto al dólar, más competitivo será el producto respecto a precio. Ejemplo de cálculo del precio en € de un artículo con dos opciones de tipo de cambio:

opción 1: cambio a **1,35** y opción 2: cambio a 1,2:

---

<sup>1</sup>El "Año Nuevo Chino" también conocido como Festival de Primavera, es la celebración más importante de las fiestas tradicionales chinas que transcurre en el mes de Febrero.

Es un período lleno de celebraciones, que se inicia el Día de Año Nuevo y termina con la Fiesta de las Linternas, el decimoquinto día del primer mes. Se suceden visitas a familiares, comidas especiales y fuegos artificiales. Todo el mundo lo celebra, sobre todo durante los tres primeros días del festival. La Víspera del Año Nuevo, los miembros de la familia que viven fuera de casa hacen un esfuerzo especial para retornar al hogar y compartir una gran comida. Por esa razón los transportes públicos suelen estar saturados durante estas fechas.

Como en todas festividades chinas suelen estar acompañadas de la gastronomía típica. Los platos que se preparan para esta ocasión son considerados como símbolos de buena suerte. Para recibir a la "Fiesta de Primavera" la gente limpia sus casas con escobas viejas, que luego se tiran a la basura. Cuelgan carteles rojos con versos poéticos en sus puertas, decoran con cuadros del Año Nuevo Chino en las paredes y faroles rojos. Se lanzan fuegos artificiales y petardos, con la esperanza de alejar la mala suerte y atraer la prosperidad. Los niños reciben dinero de sus familiares, y es tradición cerrar las tareas pendientes de cara al Año Nuevo, por lo que es importante pagar las deudas.

Precio: 250\$

Volumen artículo: 1,25m<sup>3</sup>, como el volumen de un contenedor es de 68 m<sup>3</sup>, cabrán:  
 $68/1,25=54$  unidades aproximadamente

Precio flete: 1750p un contenedor (40HQ)

Comisión M-Gestiones: 7%

M-Gestiones siempre realiza el cambio para su comisión a 1,22

Precio del artículo con tipo de cambio 1,35 (opción 1):

$$(250/1.35)+(1750/54)+(250/1.22)*7%= 231,92 \text{ p}$$

Precio del artículo con tipo de cambio 1,2 (opción 2):

$$(250/1.2)+(1750/54)+(250/1.22)*7%= 255,08 \text{ p}$$

Una vez calculado el precio en p, podemos observar que con un cambio superior, el precio final disminuye.

- Crecimiento económico: dicha variable mide el incremento o no de la producción de bienes y servicios de un país. Directamente asociado a esta variable está el gasto o consumo de las familias. Por lo que, cuanto mayor sea dicho crecimiento, más fácil será incrementar las ventas del producto o servicio prestado ya que existirá un mayor consumo de las familias.

- Gasto público: La crisis en España tiene como consecuencia fundamental la enorme destrucción de empleo con el consiguiente aumento del paro. El incremento del gasto público, la mayoría de veces es debido a una política expansiva, pero en el caso actual en el que se encuentra España no es así. El gran aumento en el gasto es debido, principalmente, al aumento de las prestaciones sociales.

El aumento del gasto público no es, por tanto, el resultado de la aplicación de una política expansiva o de una intensa utilización de estímulos a la actividad, sino que, en lo fundamental, es la consecuencia de la actuación de los estabilizadores automáticos del lado del gasto, en especial de los gastos en protección social, el desempleo y las pensiones.

El análisis de la evolución de los componentes del gasto en la crisis demuestra que lo que más creció fueron las prestaciones sociales, las cuales son las responsables de más del 50% del aumento del gasto.

El impulso de los servicios públicos, básicamente sanidad y educación, es la causa de otro 25% de aumento del gasto total.

Por el contrario, la influencia de otros gastos, como los intereses de la deuda, la inversión para impulsar la actividad económica o el gasto corriente, es muy pequeña.

Por lo que, aunque exista un incremento del gasto público, no es debido a una política expansiva.

- Tipo de interés: cuanto más alto sea, más les contará a las empresas financiar sus nuevos proyectos. Por otro lado, si los tipos de interés se incrementan, afectarán en el consumo ya que los consumidores pedirán menos créditos.

- Impuestos: La evolución de los principales impuestos en España ha sido una evolución dispar, tanto para el impuesto sobre la renta o IRPF, el impuesto de sociedades o el IVA.

IRPF: ha tenido un comportamiento dispar en función de cada periodo económico. Con la reforma del año 1999, el tipo medio efectivo a pagar por cada contribuyente subió vertiginosamente y se mantuvo en niveles superiores al 20% hasta la modificación legislativa en el impuesto en el 2004. En el 2007 y 2008 se produjeron caídas importantes en los tipos medios efectivos del IRPF provocados por el aumento de deducciones y bonificaciones sobre la base imponible del impuesto. Situación que se truncó en el 2010 con la pérdida de bonificaciones y sobre todo con el alza que se ha producido en el IRPF a partir del 2011 elevando el tipo máximo general al 50%.

Impuesto de sociedades: presenta una curva descendente en los últimos años, aumentando más con la entrada en vigor del tipo reducido en el impuesto de sociedades para empresas de reducida dimensión a partir del 2004 y fundamentalmente con la rebaja del tipo general en el impuesto de sociedades al 30% en el año 2007.

IVA: ha sido el impuesto que presenta un comportamiento al alza desde su entrada en vigor, en el año 1986. Lejos queda el 12% inicial que presentaba el impuesto sobre el valor añadido en el año 86, con un incremento que llega hasta el 21%.

Cabe destacar el IVA como impuesto más influyente en el consumidor final, por lo que el aumento del mismo sería un inconveniente para los clientes de la empresa analizada.

- Euribor: es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa; esto es, la media del interés al que los bancos de la zona Euro se prestan el dinero entre sí. Se utiliza como principal referencia para fijar el tipo de interés de los préstamos hipotecarios concedidos por las entidades de crédito de los Estados miembros de la Unión Europea que forman parte de la Eurozona. Su valor lo calcula la Federación Bancaria Europea, mediante la media de los precios de los 64 principales bancos europeos. Las entidades financieras usan diferentes tipos de interés según el plazo al que se prestan dinero. Por tanto se puede hablar de Euríbor a una semana, a un mes o a un año. Pese a que se publica para varias fechas de vencimiento, el que más se utiliza como índice de referencia oficial es el Euríbor a 1 año.

Desde 2005 hasta finales del 2008 la tendencia fue creciente, superando el 5%. En el 2009 tuvo una importante bajada llegando a un mínimo de 1.2%. En los años 2010 y 2011 creció en un punto % aproximadamente, y la tendencia actual es decreciente.

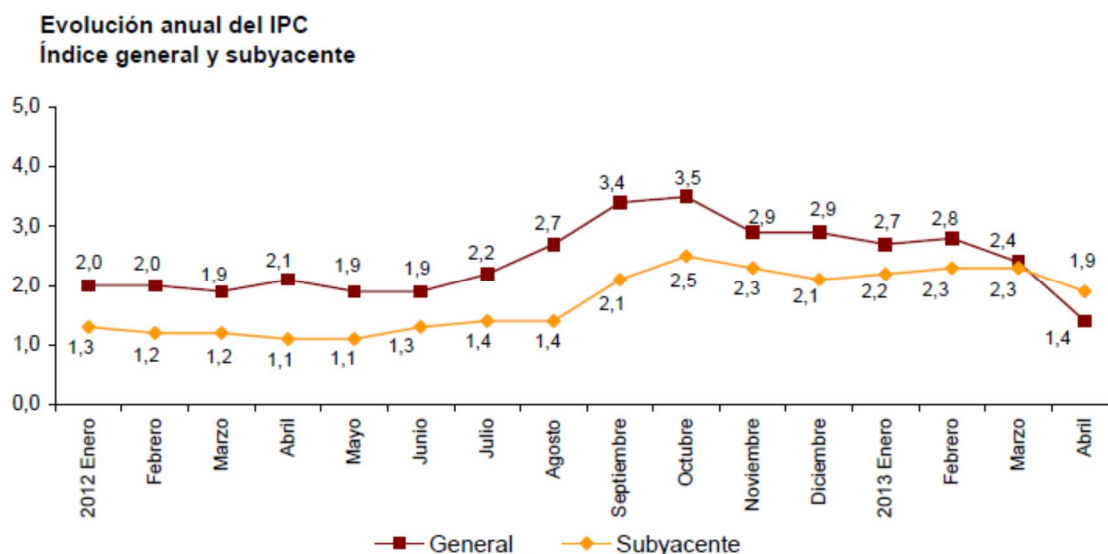
- IPC: *ões una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo* (INE, 2013)

La tasa anual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de abril de 2013 es del 1,4%, un punto por debajo de la registrada el mes anterior, y la más baja desde marzo de 2010. Siendo los grupos con mayor influencia en esta variación de la tasa anual: la vivienda (0,5%), el transporte (-0,7%), el ocio y cultura (0,4%), bebidas alcohólicas y tabaco (5,2%) y comunicaciones (-4%).



Por otro lado, la tasa de variación anual de la inflación subyacente (índice general sin alimentos no elaborados ni productos energéticos) se reduce cuatro décimas hasta el 1,9%, como se puede observar en el GRAFICO 18, con lo que se sitúa por encima de la tasa del índice general por primera vez desde octubre de 2009

### **GRAFICO 18: Evolución anual del IPC en España en el año 2013**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística,(2013).

- Ciclo económico: debido a la caída del PIB, España se encuentra en recesión. En dicha fase, por lo general, disminuyen las ventas, la producción de bienes y servicios, el consumo, la inversión, el empleo y los beneficios de las empresas.

- Poder adquisitivo: El poder adquisitivo de los asalariados españoles en el periodo actual, ha disminuido considerablemente. Casi el 60% de los trabajadores tiene unos ingresos inferiores a 1.282 euros brutos al mes, es decir, menos de 1.000 euros netos. Además, el 25,5% de los españoles se encuentran en riesgo de pobreza o exclusión social. El descenso de los salarios se ha visto agravado por el mayor endeudamiento de los ciudadanos en los últimos tiempos.

- Renta dedicada al consumo: Según el INE el gasto medio por hogar del último año fue de 29.482 euros, lo que supuso un descenso de un 1% respecto al año anterior. La dinámica de la población en España conlleva un incremento en el número de hogares y una disminución de su tamaño.

Las partidas con mayor incremento en el gasto por hogar entre 2006 y 2012 han sido los Alquileres reales (45,4% en cinco años), electricidad, gas y otros combustibles (45,0%) y servicios relacionados con la vivienda (comunidad, agua,...), con un 30,9%. Y las partidas con un descenso más acusado en el gasto por hogar han sido la compra de vehículos (-51,9% en cinco años), **la de Muebles (-41,1%)** y los Equipos audiovisuales y ordenadores (-30,3%).

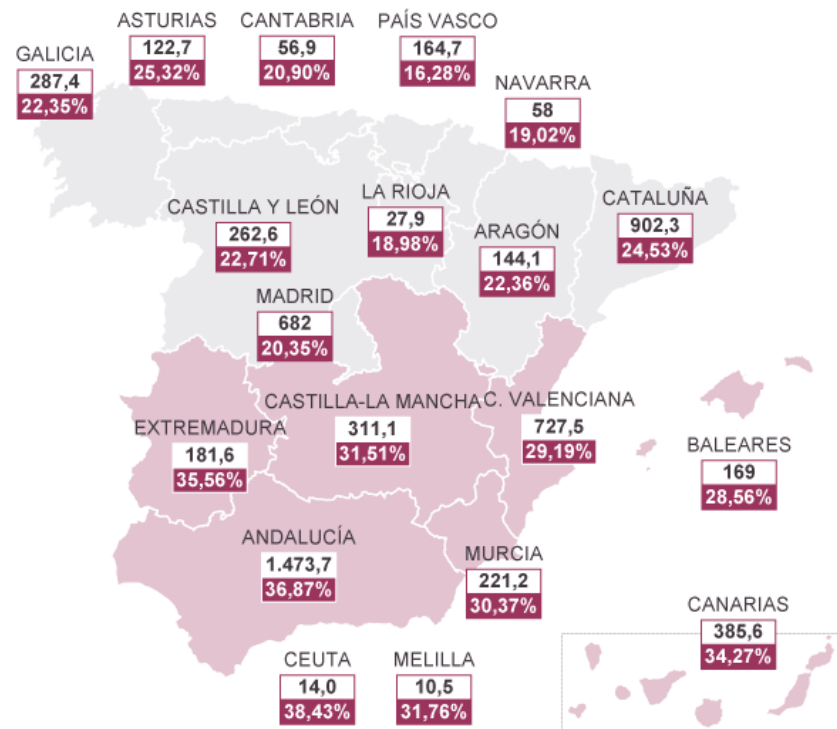
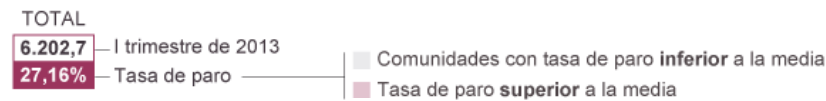
- Tasa de desempleo: El paro llega a cifras de 6.202.700 personas y la tasa sube al récord del 27,16% en el primer trimestre de 2013, como podemos observar en el GRAFICO 19.

# GRAFICO 19: Número de parados y % de población activa en España en 2013



### POR COMUNIDADES

En miles de desempleados



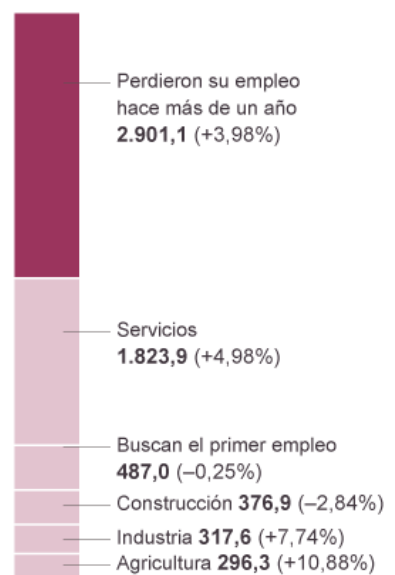
### POR SEXO

Parados y variación respecto al trimestre anterior



### POR SECTORES

Parados, en miles, y variación respecto al trimestre anterior



Fuente: INE (2013).

## **- Factores tecnológicos:**

- Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa que requiere de un esfuerzo permanente obligado si se desea lograr un estadio notable en el ranking de naciones o empresas avanzadas tecnológicamente.

- Nuevos materiales, productos o procesos de producción: existe tendencia a optimizar los factores de producción para no perder posiciones en el mercado, lo que conlleva que, tras cada mejora productiva, con la misma inversión y beneficio se produzcan más productos. Además, con la aparición de nuevos materiales se puede generar nuevos productos, nuevos proyectos de diseño o mejorar lo ya existente. M-Gestiones, junto con la opinión de sus clientes, intenta inculcar el pensamiento europeo a sus proveedores para conseguir mejoras, tanto en producción como en materiales.

- Mejoras en el transporte marítimo: Una terminal marítima de contenedores es un sistema complejo y dinámico en el que se han de cubrir los servicios demandados por los clientes. El control, diseño y optimización de los procesos que los componen contribuyen a una mejora del transporte de mercancías mediante la reducción de los costes económicos y demoras de los transportistas.

- Avance en medios informáticos y de telecomunicaciones: Los avances logrados en el área de telecomunicaciones han permitido que el trabajador se desempeñe de una manera más eficiente. Gracias a ellos, M-Gestiones puede tener videoconferencias con sus oficinas en China o Vietnam o llamadas al extranjero sin coste alguno mediante programas como Skype. Además, vía email, puede realizar gestiones con mucha agilidad y rapidez y mandar información instantánea.

- Disponer de personal especializado: El disponer de personal especializado nos permite acercar la curva de experiencia y disminuir los tiempos y riesgos de los proyectos. El perfecto conocimiento del inglés, tanto hablado como escrito, será una de las características imprescindibles que tendrá que tener cualquier trabajador de la empresa ya que la comunicación con proveedores y oficinas en origen es realizada en inglés.

- Infraestructuras: En un mercado cada vez más global disponemos de modernas infraestructuras de comunicaciones que nos permiten competir globalmente.

- I+D: Es imprescindible trabajar con el modelo de Investigar, Desarrollar y Adaptar (+A). La inversión ha de ser una constante en la empresa, que busque mantener su competitividad en el tiempo y debe ser realizada tanto en momentos buenos, como en momentos de crisis.

- Adaptación de nuevas tecnologías: Tener cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías, permite que los cambios tecnológicos no afecten drásticamente al funcionamiento de cualquier miembro de la empresa.

- El proceso de mejora: es constante y podemos disponer con facilidad de los conocimientos necesarios, lo que ayuda a no ser seguidores sino innovadores.

Las nuevas tecnologías y aplicaciones, ofrecen a M-Gestiones una agilidad enorme en la información, comunicación y respuestas en todas sus acciones y con todos los mercados en los que trabaja. Además, facilita la opción de darse a conocer rápidamente con la creación de página web propia y a través de posibilidad de realizar publicidad gratis en las redes sociales.

Otro beneficio destacable, es el ahorro en costes que nos aporta Internet, tanto de viajes, como de llamadas internacionales, costes en mensajería, etc.

La mejora o avance en tecnología, siempre causa beneficios a la empresa y, M-gestiones, siempre intenta aprovechar dichas ventajas para diferenciarse de la competencia.

### - Factores sociales:

- Valores y creencias de la sociedad: Los componentes de una sociedad comparten una serie de valores y creencias. Algunos de ellos son irrelevantes para una empresa, pero otros repercuten sobre su forma de actuar. La forma en que la sociedad

contempla la actividad empresarial produce consecuencias en la actividad real de las organizaciones.

- Variables demográficas:

Algunos factores que si pueden afectar son:

**Zona geográfica:** Un factor muy importante es la zona donde se opera, ya que algunas partes de la geografía tienen unos estilos de vida, unos gustos, unas costumbres y unos comportamientos distintos a los del resto. Afectará a los canales de distribución y logística, a las campañas publicitarias, etc. Dependiendo de la zona donde tenga nuestro cliente sus puntos de ventas, comprará un tipo de sofás y un tipo de mueble. Ejemplo: los clientes del norte suelen comprar muebles más rústicos y casi nada de color blanco, mientras que clientes del sur, comprarán más muebles blancos que muebles rústicos o de colores oscuros.

**Nivel de formación del consumidor:** en la actualidad existe un incremento del nivel formativo del consumidor que puede repercutir, por ejemplo, en un mayor consumo de productos relacionados con la cultura o un mayor criterio de selección.

**Distribución por edades:** tendremos que disponer de información por edades de la población ya que el producto o servicio que se vende tendrá que adaptarse a la población existente. Ejemplo de ello es el envejecimiento de la población.

**Cambios en la familia:** la evolución de las familias puede alterar los hábitos y tendencias del consumo. Ejemplos de ello puede ser la disminución de matrimonios, el retraso de la incorporación de los jóvenes al trabajo o la tendencia a que los dos miembros de la pareja trabajen.

- Medio ambiente: la gente está muy sensibilizada con el medio ambiente y los problemas que a éste le afectan, por lo que los materiales con los que estén fabricados

los productos a importar, no tienen que ser perjudiciales para el medio ambiente y las fábricas tienen que cumplir las normativas de fabricación para la conservación del mismo.

- Calidad de vida: el incremento o disminución de los recursos económicos, afectará notablemente al consumo.

- Seguridad y conflicto social: cuando la tendencia de dichos factores sea negativa, la empresa tendrá que recortar las nuevas inversiones.

- Conductas de consumo: existen múltiples factores que influyen en los cambios de los consumidores, como por ejemplo la utilización de nuevos canales comerciales, compra por internet, menor tiempo para tareas domésticas, sensibilidad por el medio ambiente, etc.

- Defensa al consumidor: en la actualidad, existe una tendencia a que el consumidor esté cada vez más protegido y, sobre todo, informado de sus derechos.

- Fuerza sindical: la evolución y fuerza sindical, es un factor importante ya que puede incidir directamente en la competitividad con empresas del exterior. Ejemplo de ello, son las diferencias de salarios mínimos.

- Las modas y estilos de vida: Actualmente la moda y estilos de vida es algo de mayor importancia, por lo que la empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y, por ello, tendrá que adecuar su actividad a ello.

A continuación, para completar el análisis externo, realizaremos el método de las 5 fuerzas de Porter, una herramienta que considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

- 1.- Rivalidad entre competidores
- 2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 3.- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- 4.- Poder de negociación de los proveedores
- 5.- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.



Fuente: Porter, E. (2008).

### 1.- Rivalidad entre competidores

- Reducción de empresas del sector: debido a la crisis actual, el número de empresas dedicadas al sector del mueble y tapicería, que es donde trabajan los clientes de M-Gestiones, es menor pero el nivel de rivalidad y competencia se mantiene o incluso ha aumentado.

Haciendo referencia a M-Gestiones, las empresas existentes son empresas distribuidoras, que importan ellas mismas la mercancía y luego las venden a los clientes



españoles, incrementándose mucho el precio de venta. Sin embargo, la forma de trabajo de M-Gestiones es beneficiosa para las dos partes, por un lado M-Gestiones no asume ningún riesgo porque no tiene que invertir dinero alguno para comprar mercancía y, por otro lado, los precio para el cliente no se incrementa tanto porque los clientes compran directamente al proveedor y, posteriormente, M-Gestiones les realiza una factura por las gestiones realizadas.

- Almacenamiento de stock: para los clientes de M-Gestiones, el almacenamiento de productos de importación, es casi nulo ya que, aun trabajando con una previsión de compra, el género que llega a sus almacenes, la mayoría de veces está vendido ya, a falta de servir al cliente final. Esto es debido a que M-Gestiones, una vez termina la convención que realiza para la presentación del nuevo producto seleccionado, les presta o vende dicho producto y el cliente si ve que funciona, realiza un pedido. En el tiempo transcurrido entre que realizan el pedido y llega el género a su almacén, sus puntos de ventas han ido vendiendo, por lo que, la mayoría del pedido está vendido.

Por otro lado, haciendo referencia a M-Gestiones, al ser una empresa de gestión, no tiene existencias, únicamente compra genero para realizar la convención, anual o semestral, para presentar el nuevo género preseleccionado que, posteriormente, lo vende a sus clientes para que lo testeen en sus tiendas.

- Mínima diferenciación de productos: en el sector de la tapicería no existe gran diferenciación en el producto ya que la mayoría tienen las mismas características, por lo que el factor más importante actualmente es el precio. De aquí, es donde nuestros clientes se benefician ya que el producto de importación es mucho más económico.

Por otro lado, haciendo referencia al mueble, el mueble con el que se trabaja es mueble de madera maciza, teniendo la misma ventaja, el precio, ya que en países como Vietnam, el precio de la madera es mucho más económico que en España.

- Ampliación de la gama de productos: M-gestiones, actualmente ha ampliado su gama de productos, incorporando también decoración y complementos, para que nuestros clientes puedan competir con las grandes superficies, como Ikea, Conforama, etc. Con esto, se ha conseguido una mayor facturación y fidelización de los clientes actuales.

- Barrera de salida: los clientes de M-gestiones, son clientes importantes dentro del sector, con muchos años de experiencia, y aunque, actualmente no tengan unos grandes beneficios, continúan en el sector.

- Clientes por zona: la forma de trabajar de M-Gestiones es siempre respetando las zonas de cada cliente. Es decir, en cada ciudad o zona solo habrá un cliente, consiguiendo con ello que nunca ningún cliente sea competencia de otro.

- Publicidad: a la hora de negociar el precio para folletos, anuncios, etc., la ventaja que consigue M-Gestiones para sus clientes es que suma la fuerza de cada uno de ellos y consigue los mejores precios. Esto es un valor añadido muy importante que hace que nuestros clientes valoren las gestiones realizadas, ya que reducen sus costes en publicidad.

## 2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Distribuidores: existen distribuidores que compran productos de importación pero que luego incrementan excesivamente los precios para cubrir sus costes, mientras que la ventaja de nuestros clientes es que compran directamente a origen y luego, M-Gestiones, emite una factura por las gestiones realizadas de un porcentaje significativo del total del pedido realizado, siendo muy inferior a lo incrementado por los distribuidores. Por lo que estos no son competencia directa de nuestra empresa.

- Grandes superficies: las grandes superficies podrán ser competidores de los clientes de M-gestiones y, como todos sabemos, los precios que consiguen son los mejores. Pero, para poder competir con esos precios, M-gestiones realiza la negociación de volumen de compra y precios, uniendo la fuerza de compra de todos los clientes, con lo que se consiguen precios muy competitivos.

- Oficinas en destino: M-Gestiones dispone de oficinas, con gente nativa, en cada uno de los países de donde nuestros clientes importan, por lo que es otro valor añadido para competir con cualquier posible competidor. Dichas oficinas operan como intermediarios entre la oficina de España y los proveedores, pero sin ocasionarle ningún gasto a M-Gestiones, ya que dichas oficinas cobran un % del total del pedido, que está incluido en el precio final que se le ofrece a los clientes.

- Otras empresas dedicadas a realizar mismas gestiones: es muy difícil competir con una empresa que tiene oficinas en origen y que ya está establecida durante varios años en el sector, por lo que dichas ventajas hacen de barrera para posibles empresas competidoras.

### 3.- Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Los fabricantes españoles están reaccionando a la situación actual, del gran incremento de productos de importación, pero sin poder lograr los precios tan competitivos que tienen dichos productos.

Una oportunidad de negocio, que beneficiaría tanto al fabricante español como a los clientes de M-gestiones a la hora de la venta sería que, el fabricante español, fabricara los mismos productos importados pero a la carta. Esto significa que, como los productos de importación son estándar, dos o tres colores y una o dos medidas, los fabricantes españoles, podrían fabricar los mismos modelos pero con las características que quiera el cliente final. Normalmente, en los pedidos que realizan los clientes se piden medidas estándar y colores estándar (blanco, negro, marrón o gris en tapicería). De esta manera, el cliente final podrá elegir entre un producto estándar más económico o un producto a la carta con un precio final más elevado.

### 4.- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación con la amenaza de aumentar sus precios o disminuir su calidad. Para evitarlo, propongo que se firmen contratos con precios para un año donde el proveedor se comprometa a cumplirlo.

Por otro lado, tanto en China, como en Malaysia o Vietnam, el mes de febrero es un mes nulo para los fabricantes ya que es cuando celebran el año Chino, es decir, su fiesta de Navidad. Por lo que condicionan la programación de compra de los clientes. Ya que se cargarán mercancías hasta finales de Enero y no volverán a cargar hasta que no se incorporen a finales de Febrero y fabriquen las mismas.

Además, M-Gestiones tiene que conseguir firmar, con cada proveedor, un contrato de exclusividad para España, por lo que si algún cliente o cualquier otra empresa del mismo sector quisiera comprar directamente al fabricante los mismos productos que trabaja M-Gestiones, no podrían.

#### 5.- Poder de negociación de los clientes:

- Porcentaje de comisión: M-Gestiones cobra el mismo porcentaje de comisión a todos y cada uno de sus clientes pero, a final de año, dependiendo del volumen de ventas realizado a través de ella, se le realiza un rappel. De aquí que nuestros clientes no tienen poder de negociación de sus condiciones, sino que dependerá de su volumen de compras.

- Periodo de exclusividad: una ventaja de M-Gestiones hacia sus clientes es que a un cliente se le mantiene la exclusividad de la zona siempre y cuando compre. Una vez esté más de dos años sin comprar a través de ella, se busca otro cliente en la zona. De esta manera, se obliga al cliente a comprar.

- Poder negociador de precios: M-Gestiones negocia los precios como un único cliente, con los proveedores, uniendo la fuerza de cada uno de los clientes, consiguiendo así los mejores precios ya que no es lo mismo hablar de una compra de 2 o 3 contenedores al mes, que una compra de 15 o 20 contenedores al mes.

- Poder negociador de fletes: el tema del flete es uno de los factores que más puede influir en la variabilidad del precio final, pero M-Gestiones negocia las mejores condiciones con las navieras, ya que, al igual que con los fabricantes, se negocian condiciones uniendo la fuerza de todos los clientes como si fueran uno único. Además, se proporcionará a los clientes un estudio donde se muestre la evolución de los precios de los fletes según la época del año. De esta manera, los clientes de M-Gestiones tendrán información suficiente para programar sus compras a lo largo del año.

- Compra directa: los clientes de M-Gestiones podrían comprar directamente a otros proveedores extranjeros para ahorrarse la comisión por gestión que se le cobra, pero no tendrían los valores añadidos que ésta les proporciona: poder de negociación de grupo, realización de todos los tramites, etc.

### 4.3 ANALISIS INTERNO.

Para el análisis interno realizaremos un análisis funcional, el cual permite identificar y describir los aspectos clave sobre los que se concretan los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- Funciones de marketing:

- *Producto:* El producto por el cual M-Gestiones realiza sus gestiones es un producto adaptado a las necesidades de un gran número de clientes finales, ya que el producto es muy diverso (muebles de madera maciza o muebles lacado alto brillo, sofás de piel con mecanismo eléctrico, sofás camas, chaiselongue, etc.).

- *Precio:* el coste final de los productos que importan los clientes de M-Gestiones, incluyendo los fletes y el tipo de cambio, siempre van a ser más económicos que los productos de fabricación nacional, por lo que se podrá vender el mismo producto que la competencia y con las mismas cualidades, pero a un precio inferior.

- *Distribución:* la distribución de los productos que importan nuestros clientes, serán vendidos en las tiendas que cada uno de ellos tiene distribuidas por su zona. Cada uno de ellos tiene una media de 5 tiendas en su zona. Además de estos clientes, M-Gestiones tiene un cliente que es distribuidor por España, es decir, importa a través de nosotros y luego vende a clientes de España. Para que no exista ningún problema de competencia de género por zonas, este cliente tiene un producto diferente al resto.

- *Posicionamiento:* Como ya se ha comentado anteriormente, los clientes de M-Gestiones suelen ser los más importantes de cada zona, por lo que el posicionamiento global, es muy satisfactorio. Respecto a las opiniones de los clientes finales, según foros, tiene una opinión normal-buena-muy buena de las tiendas y producto, quitando excepciones.

- *Promoción y publicidad:* M-Gestiones, utiliza como arma de negociación la suma de folletos de todos sus clientes para conseguirles los mejores precios de impresión y diseño de sus folletos de publicidad.

Es decir, una empresa de publicidad y una imprenta, siempre darán mejores precios si se negocia para la suma de folletos de todos los clientes en global que si negocian uno por uno. Con ello consigue que todos ellos pongan algún producto suyo en publicidad, con lo cual se consigue un aumento de ventas de dicho artículo.

- Funciones de producción

- *Análisis de costes:* Los costes de los productos de importación, como ya se ha comentado, tienen, sobretodo, la ventaja del precio, ya que con características iguales o muy similares, salen mucho más económicos.

- *Calidad:* Los productos de importación, sobretodo de China, están catalogados como productos de mala calidad y el consumidor final es reacio a la compra de dichos productos.

Para poder analizar la calidad de los productos importados por nuestros clientes y la cantidad de incidencias ocasionadas en un año a nuestros clientes, se realiza un cuadro resumen donde se recogen todas las incidencias del último año.

**TABLA 18: Relación de incidencias en el año.**

<i>PROBLEMA</i>		<i>Nº de incidencias</i>
<i>Problemas de acabados:</i>		
	<i>Costuras mal cosidas</i>	8
	<i>Falta de relleno en sofás</i>	7
	<i>Piezas que no coinciden los agujeros</i>	2
	<i>Telas descosidas o pieles rozadas</i>	3
	<i>Sillas cojas</i>	4
<i>Problemas de desperfectos:</i>		
	<i>Cajas golpeadas y genero dañado</i>	7
	<i>Genero mojado por transporte</i>	2
<i>Retrasos de producción y llegada de pedidos:</i>		
	<i>Retraso debidos a los materiales</i>	5
	<i>Retrasos debidos por exceso de pedidos en producción</i>	2
<i>Problemas postventa:</i>		
	<i>Piel pelada antes de los 2 años obligatorios de garantía</i>	18
	<i>Extraíbles de asientos que no funcionan</i>	5
	<i>Falta de relleno</i>	12
	<i>Motores que no funcionan</i>	9

**Continuación tabla 18: Relación de incidencias en el año**

	<i>Costuras rotas</i>	7
	<i>Palancas de mecanismos rotas</i>	3
<i>Discrepancias con documentos originales:</i>		
	<i>Falta de genero según factura</i>	3
	<i>Espacio libre en contenedor*</i>	5

FUENTE: Elaboración propia.

*\*M-gestiones ordena a sus proveedores que carguen el contenedor completo y no dejen ningún hueco libre, ya que el transporte es un gasto elevado del total del precio final del producto*

Analizando el cuadro resumen de todas las incidencias que han sufrido los clientes en un año, se llega a la conclusión de que son muy elevadas y hay que tomar medidas para solucionarlo.

Aunque los proveedores reconozcan sus errores y aceptan abonar, en próximo pedido, la incidencia ocasionada, los problemas de calidad afectan a la reputación de la empresa.

- Funciones de recursos humanos:
  - *Sistema de reclutamiento:* M-Gestiones dispone únicamente de dos personas en el departamento comercial y otras dos en el departamento de contabilidad. El perfil de la persona que se necesita en cada uno de los puestos tiene unas características muy claras y precisas, que cumplen cada uno de sus trabajadores.
  - *Capacidades técnicas:* la característica necesaria de cualquiera de los trabajadores es el idioma del inglés, ya que cualquier gestión que se realiza con las oficinas de origen o con proveedores se realiza en dicho idioma.



- *Eficiencia:* La eficiencia se mide con el análisis de cada uno de los pedidos, desde su realización hasta su descarga. Nuestros clientes, cualquier problema que les surja en dicho transcurso nos lo hacen saber para intentar mejorar corrigiendo dichos errores.

- *Ambiente de trabajo:* El ambiente de trabajo se mide por las percepciones que el trabajador tiene y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. Para favorecer dicho ambiente, todos los lunes se realiza una reunión para exponer problemas, hacer comentarios, dar la enhorabuena por algún trabajo muy bien hecho, etc.

- Función económico-financiera:

- *Estructura financiera:* Con anterioridad se ha analizado la estructura financiera de la empresa, en la que se obtiene como datos a destacar: el amplio plazo de cobro a clientes, el elevado remanente y los excesivos gastos de viajes. Datos que no son problemas sino que, rectificándolos no harían más que mejorar, aún más, la situación de la empresa.

- *Análisis de riesgos:* El beneficio de M-Gestiones es que al realizar, única y exclusivamente gestiones, no asume riesgos a la hora de realizar su actividad. El único riesgo que asume es el elevado gasto que invierte en viajes para visitar ferias y que luego el género escogido, no guste a los clientes. Pero por norma general, a dichas ferias se va con las necesidades que nuestros clientes tienen por lo que es difícil equivocarse.

- Investigación y desarrollo

- *I+D:* M-Gestiones siempre trabaja con el modelo de Investigar, Desarrollar y Adaptar (+A), para conseguir cumplir con los objetivos que nuestros clientes esperan.

- Funciones organización y dirección

- *Estructura organizativa:* como ya se ha comentado con anterioridad, el personal de M-Gestiones, es muy reducido por lo que no

existen muchos escalones en puestos de trabajo. Además del gerente, solo hay cuatro trabajadores más, dos en el departamento comercial y dos en contabilidad, beneficiándose así de pocos sueldos, comunicación total de todos los trabajadores, etc.

### Resumen:

- M-Gestiones tiene que estar informado de cualquier cambio en la normativa 12520/2010, ya que influye en las importaciones de sus clientes, al igual que en los aranceles o acuerdos entre países, ya que cambian continuamente.
- El encargado de la contabilidad de la empresa, tendrá que estar al corriente de cualquier cambio de normas mercantiles, laborales, etc.
- El TIPO DE CAMBIO, es uno de los factores que influye en la decisión de compra de nuestros clientes ya que dependiendo del tipo de cambio de \$ a p, el producto saldrá más o menos económico.
- "Mentalidad europea": en producción, previsión, trato, etc. Los fabricantes Chinos y vietnamitas, tienen una manera de trabajar muy diferente a la europea y, mediante muchos años de trato con ellos, M-Gestiones está consiguiendo que apliquen algunas de ellas.
- Respecto a los fletes, debido al tiempo que lleva M-Gestiones es dicho mercado, ya sabe cuándo le interesa a sus clientes comprar contenedores para que tengan los menores gastos posibles en fletes.
- La ventaja de negociar como un gran cliente en vez de como muchos clientes pequeños, favorece en la obtención de los mejores precios.
- Las oficinas en origen, que funcionan de intermediarios entre proveedores y M-Gestiones, aportan tranquilidad y confianza a los clientes.
- Los contratos de exclusividad de género para España, son muy complicados de conseguir, pero gracias al poder de compra que suman nuestros clientes, es posible.

## **5.- ANALISIS DE RR.HH.**

## 5.- ANALISIS DE RR.HH.

El capital humano es uno de los recursos primordiales para asegurar la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas de la empresa. Las habilidades, formación y experiencia de los trabajadores serán analizadas en este punto para contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

El análisis que se realizará a continuación, proporcionará las siguientes ventajas fundamentales:

- Detectar los aspectos positivos y los que se tienen que mejorar en la composición de la estructura humana de la empresa.

- Conocer la cualificación de los empleados y ver si se corresponde con las exigencias del puesto, y la potencialidad de estos, es decir, saber qué podrán llegar a ofrecer a la organización.

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, promocionando el desarrollo del liderazgo.

- Conocer el coste y productividad de los recursos humanos.

- Disponer de información sobre la motivación y satisfacción de las personas en el trabajo, pues es la que va a permitir canalizar la capacidad y potencialidad de los trabajadores hacia la eficiencia y consecución de los objetivos.

- Nos permitirá tomar decisiones enfocadas a mejorar la eficiencia de los recursos humanos y a predecir su evolución futura, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

- Ayudar y prestar servicios a la organización, tanto al gerente como a los empleados.

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

La administración de recursos humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Los objetivos de la administración de recursos humanos pueden dividirse en 4 objetivos primordiales:

- **Objetivos sociales:** La administración de recursos humanos debe repercutir en la sociedad de manera que contribuya a esta. Es por eso que en las organizaciones deben cuidarse prácticas discriminatorias que falten a su compromiso ético con la sociedad.
- **Objetivos corporativos:** es responsable de los logros de los objetivos de la empresa. Puede servir de instrumento para facilitar el logro de las mismas.
- **Objetivos funcionales:** La administración de recursos humanos debe contribuir de forma razonable a la organización, un uso insuficiente o excesivo de los recursos puede desequilibrar la empresa
- **Objetivos personales:** La administración de recursos humanos es un medio para satisfacer las necesidades individuales de los integrantes de una organización, de modo que cada individuo se sienta realizado en la realización de sus labores.

Las actividades se pueden dividir en las siguientes:

- **Planificación:** Se deben prever las necesidades futuras de la empresa.
- **Desarrollo:** Mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.
- **Evaluación:** Es totalmente necesaria para notar el desempeño de los empleados, y las posibles modificaciones que haya de hacerse.

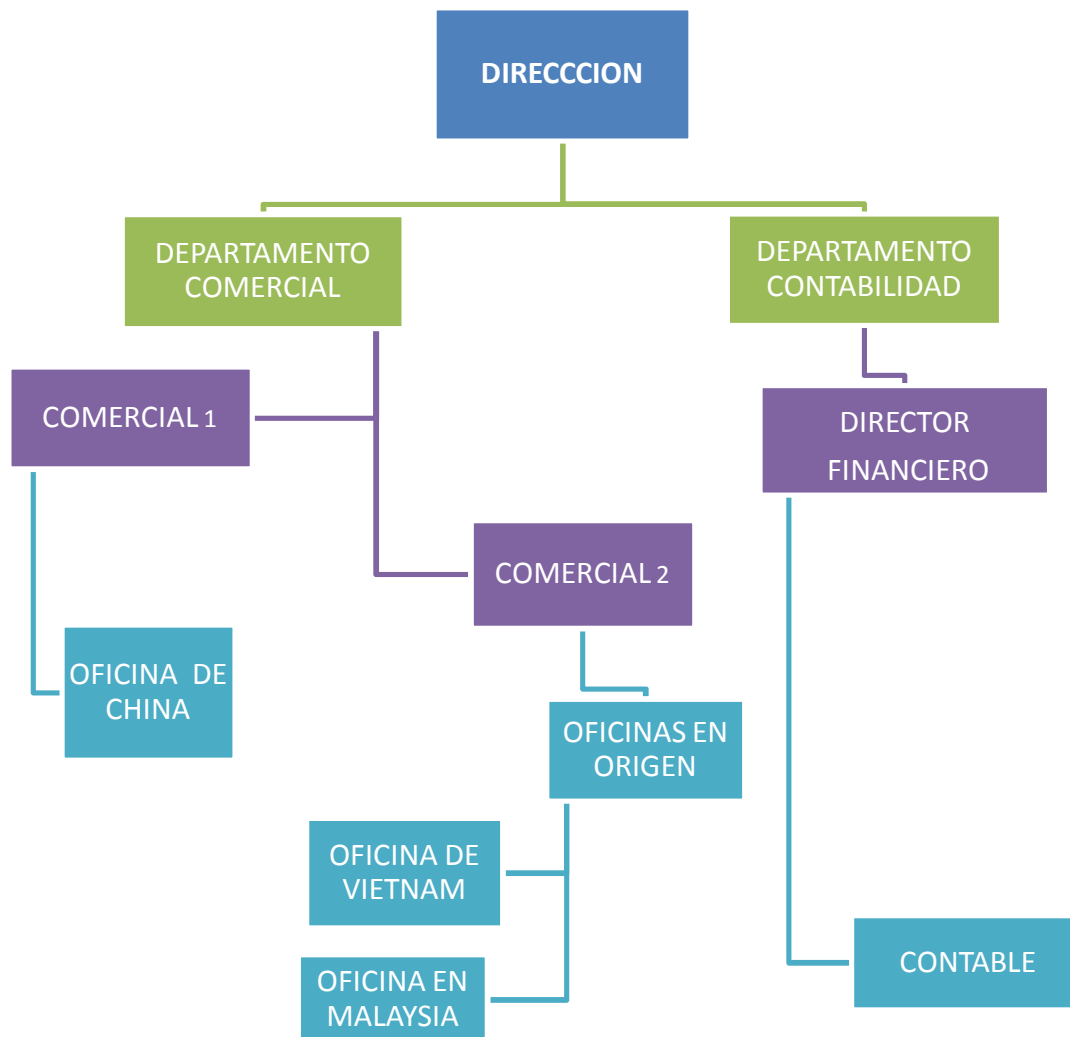
- Compensación: Son las ganancias que devengan los empleados por sus aportes a la empresa.
- Control: Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.

## **5.1 ORGANIZACIÓN INTERNA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

M-Gestiones es una empresa que no dispone de mucho personal, ya que las oficinas en origen realizan parte del trabajo.

A continuación se realizará el organigrama de la empresa, incluyendo las oficinas en origen, como parte de la empresa, aunque sean oficinas independientes y que no le repercute a M-Gestiones gasto alguno.

## GRAFICO 20: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



FUENTE: Elaboración propia

A continuación, se procederá a la descripción de los puestos de trabajo mediante la identificación de los mismos, un resumen de la tarea a realizar, las obligaciones, responsabilidades y especificaciones del cargo y cualificaciones mínimas.

**Dirección:** El gerente de la empresa es el representante legal de la misma, el cual tiene facultades para ejecutar los actos y contratos acordes con la naturaleza de su cargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios de la empresa.

Como funciones destacadas tiene la función de marcar los objetivos, diseñar la metodología para conseguirlos, controlar si se han cumplido o no y ver el motivo por el cual algunos objetivos no se han alcanzado.

Además, el gerente de la empresa realiza las siguientes funciones:

- Es la persona que tiene mayor responsabilidad dentro de la misma y el encargado de tomar las decisiones más importantes de la misma.
- Es quien crea y mantiene relaciones con los clientes y los proveedores para mantener un buen funcionamiento de la empresa, además de ser la imagen de la misma.
- Elige los productos para presentar a los clientes en sus visitas a las diferentes ferias internacionales.
- Firma los contratos y acuerdos.
- Aporta los contactos y las relaciones empresariales para obtener los objetivos fijados.
- Aprueba los presupuestos previstos para cada año y revisa el cumplimiento de los mismos.
- Intenta crear el máximo valor añadido a sus servicios.
- Realiza evaluaciones para comprobar el cumplimiento de las funciones de cada departamento.
- Intenta disponer de una visión global de la empresa y del entorno, para no equivocarse en sus decisiones.
- Intenta obtener el mejor resultado de todos sus trabajadores.
- Intenta organizar y motivar a su equipo y, sobretodo, tiene como objetivo que el ambiente de trabajo sea el propicio.
- Intenta optimizar los recursos necesarios.
- Se encarga de la contratación y despido del personal.
- Busca mejoras constantes.
- Firma todos y cada uno de los documentos de cobro/pago para llevar un control de los mismos.



**Departamento comercial:** dicho departamento está compuesto por dos personas con responsabilidades diferentes.

**Comercial 1:** es el encargado de todo lo relacionado con la tapicería. Es decir, el que realiza todas las gestiones desde que un cliente pasa un pedido hasta que lo recibe en su almacén. Los pedidos de tapicería son siempre realizados por fabricantes chinos. Las funciones que desempeña, son las siguientes:

- Recepción de los pedidos.
- Envío de los pedidos a oficina de origen y proveedor.
- Envío de proformas a clientes para la apertura de la carta de crédito.
- Confirmación al proveedor de la apertura de la carta de crédito por el cliente y confirmación para que se empiece la fabricación.
- Una vez la mercancía esté fabricada, gestionar con la naviera la reserva de buque, fecha de carga, fecha de llegada, etc. y tener siempre informado al cliente nacional de las fechas.
- Una vez tengan la confirmación de descarga del contenedor en el almacén del cliente, informar al departamento de contabilidad para que facture las comisiones correspondientes.

Además de todo el proceso que los pedidos requieren, dicho comercial se encarga también de:

- Realizar los dossiers necesarios para los clientes.
- Gestionar las incidencias que puedan aparecer.
- Enviar cualquier información que el cliente pueda necesitar: fichas técnicas, fotos, etc.

**Comercial 2:** es el encargado de todo lo relacionado con el mueble. Es decir, es el que realiza las mismas funciones que el comercial 1, pero para pedidos de muebles. Los pedidos de muebles son siempre realizados por fabricantes de Vietnam o Malaysia.

Además de realizar las mismas funciones que el comercial 1, dicho comercial tiene otras funciones adicionales:

- Lleva el tema de los nuevos proyectos y nuevos productos.
- El trato con proveedores.

- Es la persona que acompaña al gerente en sus viajes a ferias.

Además del conocimiento del inglés, que es el idioma que se utiliza para la comunicación con proveedores y oficinas de origen, el único conocimiento que tienen que tener los comerciales de M-Gestiones son conocimientos de comercio exterior:

Formas de pago, sobretodo carta de crédito y reléase, que son las formas más utilizadas por los clientes.

Conocimiento de los documentos necesarios para el despacho de aduanas de los contenedores: factura original, PackingList y el Bill of Lading.

Para ello, la empresa los ha formado con varios cursos de comercio exterior.

**Departamento contable:** dentro de dicho departamento existen dos personas, el director financiero y el contable.

**Director financiero:** es el encargado de la gestión financiera de la organización. Es responsable tanto de la planificación, como de la ejecución e información financieras.

- Las funciones que desempeña son:
  - Establecer los presupuestos anuales.
  - Gestionar la estructura financiera de la empresa.
  - Realizar la planificación financiera.
- Buscar los recursos financieros necesarios y más económicos para la actividad de la empresa.
- Determinación de la política de dividendos más conveniente.
- Realizar un análisis de los resultados de cada estado financiero.
- Elaborar las declaraciones de impuestos y llevar el seguimiento oportuno de los mismos, es decir, presentación, pago, etc.
- Presentar Estados Financieros en las fechas establecidos de acuerdo con el cronograma correspondiente.
- Realizar análisis de la información contable con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas y que afecten a la empresa.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Participar activamente en la definición de la estrategia de la empresa, identificando y evaluando riesgos y oportunidades

Los conocimientos necesarios del director financiero para poder realizar correctamente sus funciones son conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal y análisis de inversiones.

El director financiero está plenamente capacitado para su puesto ya que tiene una formación superior en finanzas, gestión y contabilidad. Además, ha trabajado varios años en auditoría externa y también en el departamento de contabilidad.

**Contable:** es el encargado de desarrollar la contabilidad interna de la empresa aplicando las normas vigentes.

Las funciones que desempeña:

- Elaborar los estados financieros mensuales y anuales.
- Llevar actualizados y controlar los cobros y pagos correspondientes.
- Realizar la facturación de las comisiones correspondientes a cada gestión realizada.
- Llevar una adecuada conservación y archivo de la información contable y libros, acorde a las normas legales.
- Llevar el control de las cuentas de clientes, bancos, etc.
- Manejo y cuadre de caja.
- Verificar el cumplimiento de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad.
- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas y que afecten a la empresa.
- En épocas de incremento de faena, ayudar a los 2 comerciales a cualquier tarea.

Los conocimientos que tiene que tener la persona que ocupa este puesto son los conocimientos necesarios para poder llevar correctamente la totalidad de la contabilidad de la empresa. La persona que ocupa este puesto es licenciada en administración y dirección de empresas y tiene un MBA, por lo que está capacitada para realizar sus tareas.

**Oficinas en origen:** dichas oficinas tienen como función básica la intermediación entre la oficina de España y los proveedores.

Disponer de dichas oficinas en origen, ayuda a M-gestiones a solucionar cualquier problema que pueda aparecer y a que las gestiones que se realicen, sean más ágiles y seguras.

## **5.2 ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Las empresas que miran hacia el futuro, saben que diariamente se producen cambios y que es mejor estar preparado que reaccionar. Uno de los puntos importantes a tener en cuenta, es la visión de la gestión de los recursos humanos, que cada vez capta mayor importancia, como ya nos comentaba Miguel Ordoñez en su libro: *La nueva gestión de los recursos humanos* (1995):

*En vísperas del siglo XXI aparecen ya un nuevo modelo de empresa cuyos parámetros comienzan a dibujarse: internacionalización, innovación y creatividad, adaptación a los nuevos valores sociales, competitividad, orientación al cliente y a la calidad total. En este nuevo modelo empresarial la dimensión humana emerge con claridad para situarse en el mismo centro estratégico y, desde ese centro, pilotar la travesía con renovados modelos de gestión.*

*De lo viejo a lo nuevo, del ayer al mañana y, sin dejar de estar asentados en el presente, construir así el futuro. No en balde se ha dicho que el futuro es, en una gran medida, el presente bien hecho. Para la construcción del futuro están invalidados muchos de los viejos moldes, anclados todavía en la larga etapa de cirugía de guerra ó*

*ya superada aunque todavía no concluida ó en la que ha predominado el afán por ese dimensionamiento reductor de los Recursos Humanos. Hoy ya, y cada vez más en el futuro, no se trata tanto de reducir como de gestionar nuestros Recursos Humanos; pero esta eficacia gestora necesita de nuevos modelos, la búsqueda ó y el hallazgo también ó de nuevos modelosí ö*

Existen dos tipos de enfoques de los recursos humanos:

- Enfoque Reactivo: cuando se toman decisiones para solucionar un problema de recursos humanos que ya ha aparecido.
- Enfoque Proactivo: cuando se toman decisiones anticipándose al surgimiento de cualquier problema, es decir, consiste en anticiparse a los problemas y dificultades que puedan surgir en un futuro y planificar las acciones precisas para evitarlo o minimizarlos.

Para conseguir ser eficaces, se tiene que optar por el enfoque proactivo, ya que constituye un avance significativo en la labor de mejorar la productividad de la empresa y se encarga de prever los posibles problemas que puedan presentarse, además de, realizar acciones para anticiparse a ellos.

Para ello, se propone que M-Gestiones adopte los siguientes cambios:

- Realización de un documento donde se describa cada uno de los puestos de trabajo, con sus correspondientes tareas a realizar y los objetivos a cumplir. Dicho documento se actualizará siempre que sea necesario, así cada uno de los trabajadores sabrá realmente cuáles son sus tareas y objetivos.
- Todos los trabajadores son importantes para la organización, por lo que cualquier programa de formación necesario, será aceptado por la empresa.
- Todo trabajador conocerá los resultados que se espera obtener de él.
- Se intentará tener motivado a cada uno de los trabajadores ya que un trabajador motivado, disfruta con su trabajo y, por lo tanto, tiene un rendimiento óptimo.
- Todos los trabajadores tendrán que estar interrelacionados ya que, aunque cada uno tenga su trabajo definido, habrá información que tendrá que estar

disponible para todos. Por ejemplo, la fecha de llegada de un contenedor al puerto: es información que sabe el comercial 1, pero éste, le tendrá que informar al contable para que facture las comisiones correspondientes a la gestión de dicho contenedor. Para evitar cualquier problema, se realizará un cuadro con toda la información necesaria para cada uno de los trabajadores.

Además hay que intentar que los empleados sean también personas proactivas, es decir, que si no obtiene los resultados deseados, emprenda constantemente nuevas acciones y genere cambios constructivos en su entorno. Otras características de las personas proactivas son:

- Están buscando continuamente nuevas oportunidades.
- Se marcan objetivos efectivos orientados al cambio.
- Se anticipan y previenen problemas.
- Hacen cosas diferentes, o actúan de forma diferente.
- Emprenden la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre.
- Perseveran y persisten en sus esfuerzos.
- Consiguen resultados tangibles, puesto que están orientadas a resultados.

La empresa, teniendo un enfoque proactivo de recursos humanos puede prever futuras necesidades como por ejemplo:

- Futuros puestos de trabajo necesarios o innecesarios.
- Rediseños organizativos proyectados.
- Promociones previstas.
- Posibles movimientos internos.
- Cobertura de reservas para puestos clave.
- Fluctuación potencial.
- Posibles licencias necesarias.
- Situación del mercado de recursos humanos.

### 5.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La correcta gestión de los recursos humanos comienza con su adecuada selección, planificándose en función de las necesidades cualitativas y cuantitativas de las organizaciones.

La adecuación de la persona al puesto y al entorno, constituye un factor clave en la futura eficacia del desempeño, así como su incidencia directa en la obtención de resultados para las empresas e instituciones.

Partiendo de un minucioso análisis del puesto a cubrir podrá diseñarse el perfil requerido que permitirá efectuar el reclutamiento necesario tras el que se realizarán las entrevistas y pruebas de selección que llevarán a la valoración final de las candidaturas.

El reclutamiento es el procedimiento mediante el cual se atrae a candidatos cualificados para ocupar un puesto vacante. Podrá realizarse mediante un proceso interno o externo.

- Reclutamiento interno: será cuando la empresa intente ocupar el puesto vacante con personal de la misma empresa. Es necesario conocer los recursos humanos disponibles para determinar los mejores candidatos al puesto y se aconseja, normalmente, cuando hay que ocupar un puesto vacante en la dirección, que requiere confianza, experiencia y conocimiento de la empresa.
- Reclutamiento externo: será cuando, al existir determinada vacante, la organización intenta cubrirla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Es necesario conocer las características del mercado de trabajo y se utiliza, normalmente, para puestos con una alta rotación que forman la base de la pirámide jerárquica.

La selección es el proceso mediante el cual se elige, de entre un conjunto de solicitantes, la persona que mejor se ajuste a las características del puesto de trabajo vacante identificando los conocimientos, actitudes y valores humanos del candidato.

Este proceso debe contar con las siguientes características (Valle, 1995):

- Validez
- Fiabilidad
- Determinación del criterio o norma de comparación para tomar la decisión final.

La *formaciones* el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. (Dolan, 2003)

Respecto a M-Gestiones, al ser una empresa pequeña con muy poco personal, todas las gestiones de reclutamiento y selección de personal para los posibles puestos o puestos actuales, son realizadas por la propia empresa, más concretamente, por el gerente.

Por otro lado, en la actualidad, la formación cobra fuerza y se convierte en una pieza clave para el éxito de la empresa debido a los permanentes cambios. Debido a ello, M-Gestiones planifica la formación continua de sus trabajadores. Mediante dicha formación, se pretende mejorar la competencia del personal, es decir, potenciar y desarrollar al trabajador, en su puesto de trabajo y, con ello, que repercuta en el funcionamiento global de la empresa.

Para ello, se propone que M-Gestiones utilice cursos bonificados, es decir, cursos que la empresa paga pero que posteriormente se desgrava por lo que no le cuestan nada. Todas las empresas que cotizan a la Seguridad Social, tienen un crédito anual disponible para financiar la formación de sus trabajadores y, del cual, se pueden beneficiar todos los trabajadores en activo que estén empleados en un centro de trabajo en España y que coticen en el Régimen General de la Seguridad Social.

Los cursos que se proponen para el personal de M-Gestiones, son los siguientes:

- La persona encargada de toda la contabilidad de la empresa (nominas, impuestos, facturas, etc.) debe mantenerse al día en todas las actualizaciones existentes, ya sean a nivel contable, fiscal, laboral o jurídico, ya que es la propia empresa quien lleva la contabilidad y elabora los impuestos y nóminas,



sin requerir asesoramiento empresarial externo. Por ello, existe un curso de contabilidad general, actualizado con las nuevas normas que se introdujeron oficialmente hace unos años, el cual incluye todos los nuevos aspectos a tener en cuenta para llevar una correcta contabilidad. El curso es presencial y tiene una duración de 120 horas.

- Un curso que se propone para que se realice por todo el personal de la empresa, tanto por el gerente, como por los comerciales y departamento financiero, es un curso de inglés de negocios ya que la comunicación con proveedores es, la mayoría de veces, en inglés. El curso es presencial y tiene una duración de 144 horas.
- Las dos personas encargadas del departamento comercial, necesitan tener nociones necesarias para realizar una buena gestión de importación. Existen cursos mediante los cuales se obtienen conocimientos sobre las normas aduaneras, el manejo hábil y profesional de los procedimientos aduaneros, nociones básicas para la clasificación aduanera de las mercancías, las reglas de origen de las mercancías, la valoración de las mercancías ante la aduana, el cálculo de la deuda tributaria, etc. Algunos de dichos cursos son:
  - Gestión de las importaciones según normas de la Unión Europea: curso presencial de 24 horas de duración.
  - Especialista en comercio exterior: Curso presencial de 100 horas de duración.
  - Curso on-line: como importar de China.

Con dichos cursos conseguiremos tener formados a los trabajadores sin ningún gasto.

## 5.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

*"Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad" - Walt Disney (1985).*

Son las palabras de un empresario, que realmente logró crear una empresa en donde el ambiente laboral es increíble. La empresa se encuentra incluida en la lista de

Forbes 100 y su marca es una de las tres más reconocidas del mundo junto con Coca-Cola y Nike (<http://www.forbes.com>, 2013).

El clima organizacional es el conjunto de percepciones de los trabajadores de una empresa que influyen sobre los comportamientos, las prácticas y procedimientos, afectando a su rendimiento.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social).

Por lo tanto, en la creación del clima laboral cada empleado aporta su percepción de la realidad, pero será la realidad compartida, es decir, la realidad mayoritaria la que ofrezca una visión del clima o ambiente global de una organización.

Un ambiente laboral ameno, será una ventaja competitiva para la empresa, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente.

Según la teoría de los profesores Litwin y Stinger, se establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional:

- ***Estructura***: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

- Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Es el sentimiento que los miembros de la organización tienen acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo.

- Recompensa: Se mide como la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre la adecuación de la recompensa recibida por el esfuerzo y dedicación aportados a la misma y, ante todo, por los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Pero es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, a los trabajadores les gusta tener un reconocimiento adicional.

- Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo. Será la percepción por parte de los miembros de una empresa acerca del ambiente de trabajo entre todos los empleados.
- Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- Estándares: Las normas de rendimiento, tendrán que ser fijadas con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello. Será la percepción que tengan los empleados de la justicia o equidad de dichos estándares.

- Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- Identidad: Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los nueve aspectos mencionados, produce diferentes tipos de percepción en los empleados, que afectan de manera directa en la moral laboral individual y, la suma de todas ellas, forman el clima organizacional.

La forma como se perciban cada una de los elementos, produce en los individuos, una variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como éstas se evalúen. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La generación de un adecuado clima organizacional guardará una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, será el eje fundamental en las relaciones.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercutirá directamente en los objetivos de la empresa, ya que podrá generar un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, un aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, entre otros, y por todo ello, podrá afectar también a los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia que las empresas trabajen sobre su capital intelectual, es decir, el trabajador, y aprovechen las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional.

Resultará difícil, que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pueda estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

El mecanismo más utilizado es el de las encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

- *Preguntas demográficas y de segmentación*: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- *Preguntas de clima laboral*: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
- *Preguntas abiertas*: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

- Fase de diseño de la encuesta: Es la fase donde se definen los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra, las variables de segmentación y el formato de la encuesta.
- Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados
- Fase de realización de la encuesta: fase en la que se van recibiendo las encuestas realizadas. Dichas encuestas se podrán recibir en papel o en formato electrónico, pero siempre respetando el anonimato.
- Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

Para poder analizar el clima organizacional de M-Gestiones, se adjunta, a continuación la encuesta realizada a los 4 trabajadores de la empresa, incluyendo las respuestas en la misma (ANEXO 6):

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- 1: SI sin duda alguna
- 2: SI con alguna duda o matices
- 3: SI/NO ambas son válidas
- 4: NO con alguna duda o matices

## 5: NO sin duda alguna

(ver encuesta en Anexo 6)

Una vez realizado la encuesta, procederemos a analizar los resultados y a plantear un plan de acción para corregir los problemas:

Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- En la pregunta 13 sobre el dolor de espalda, dos trabajadores dieron una puntuación de 1 (si, sin ninguna duda) como respuesta, pero tras un estudio de los puestos de trabajo (mesa, silla, etc.) se llega a la conclusión de que no es debido a ninguna anomalía del mobiliario.
- Respecto a los reflejos en la pantalla del ordenador, de la pregunta 31, dos trabajadores afirmaron que tenían con una puntuación de 1, por lo que, tras analizar cuál podía ser el problema, se llegó a la conclusión de que era debido al reflejo del sol por no haber cortina. La solución adoptada fue poner una.
- En la pregunta 22 y 23 se habla del frío en el lugar de trabajo, y tras que se dieran puntuaciones entre 2 y 3 se revisó la calefacción y la puerta, para solucionar el problema.
- Respecto a la respuesta unánime del personal a la pregunta 29, con una votación de 2, se llega a la conclusión de que hay que renovar los ordenadores ya que están obsoletos.
- Con las respuestas a las preguntas 36, 37 y 38, podemos afirmar que M-Gestiones dispone de un personal proactivo y motivado ya que toman decisiones por sí mismos y, a su vez, responsabilidades.
- Existe un ambiente entre compañeros buenos, según las preguntas 46, 47, 48, 50 y 51, lo cual beneficia a la empresa. Además de un trabajo en equipo (pregunta 58) y una sensación de jefe participativo( pregunta 57).
- Existe un trabajador que piensa que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, no está suficientemente reconocido y considerado por su jefe (pregunta 67) y, además, que tiene un sueldo que no se corresponde con el trabajo realizado (pregunta 72 y 80). Se analizan las nóminas de los trabajadores y se decide incluir en la nómina una variable fija y otra variable.

- Con la respuesta a la pregunta 33, de uno de los trabajadores, se saca la conclusión de que hace falta comprar una impresora ya que uno de los trabajadores no tiene ninguna a mano.
- La contestación unánime de todos los trabajadores con una puntuación de 4 a la pregunta 59 (si se siente vigilado por su jefe) hace plantearse dicha situación ya que nunca viene mal ofrecer un poco de control a los trabajadores. Para que cada trabajador se sienta un poco controlado, el gerente realizará controles de estado de pedidos para los comerciales e pedirá informes mensualmente al contable para ver el estado de las cuentas.
- El personal tiene una gran confianza en continuar trabajando en la empresa pero, dicha confianza, puede repercutir en que la gente se relaje un poco en su puesto de trabajo. Para ello, se va a incorporar a la empresa a una persona en prácticas, con un nivel alto de inglés y capacitada para cualquiera de los puestos de la empresa.

## 5.5 SISTEMA DE RETRIBUCIONES

El sistema de retribuciones se puede definir como la compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo. Por lo que, el salario sería la compensación otorgada al trabajador por el factor trabajo que desempeña sea cual sea el importe o la forma que adopte.

Los salarios, son un gasto para la empresa pero, sobre todo, un elemento primordial en la gestión directiva de la empresa como herramienta capaz de atraer y mantener a los mejores profesionales, como elemento motivador de las personas y apoyo a las orientaciones estratégicas de las empresas.

Para que la retribución percibida sea la adecuada, las empresas desarrollan sus propios sistemas retributivos basándose siempre en la legislación vigente. Estas retribuciones se calculan, por un lado, en función del puesto que ocupan, y en segundo lugar por el desempeño que realizan dentro de su puesto de trabajo. Para su cálculo, se



valorará económicamente el puesto de trabajo, es decir, se buscara un equilibrio entre la responsabilidad de cada uno de los puestos y la situación del mercado.

Además de la retribución fija, cada vez más, las empresas están incrementando las retribuciones variables, las cuales no están ligadas ni al puesto ni al desempeño, sino que están basadas en los resultados obtenidos por el trabajador en un determinado periodo de tiempo.

Para conseguir motivar a los trabajadores con el sistema de retribuciones elegido, tendremos que tener en cuenta los siguientes agentes:

- Claridad en la política retributiva: se valorará el puesto de trabajo y se asignará el sueldo que corresponda, pero siempre con su justificación.
- Retribución variable: con dichas retribuciones se conseguirá tener motivado al trabajador ya que será una manera de incrementar su salario por méritos propios, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:
  - Estar claramente definida la relación entre esfuerzo y resultado como retribución variable.
  - Ser alcanzable el objetivo.
  - Ser una cantidad apreciable con respecto al fijo.
  - No estar garantizada ni consolidada.

### **Retribución fija:**

La parte fija del salario será aquel que no dependa de los resultados obtenidos, sino del puesto que se ocupa.

Existen dos tipos de retribuciones fijas:

- *Retribución fija obligatoria:* Es el mínimo legal que la empresa debe pagar en función del puesto y categoría profesional del trabajador y que vendrá regulado en el convenio colectivo. Esta retribución puede constar de varios conceptos, como salario base, antigüedad, complementos de puesto, etc.
- *Retribución fija voluntaria:* Tiene como objetivo pagar la diferencia entre la retribución obligatoria y la establecida en el mercado para el puesto.

### **Retribución variable:**

La retribución variable dependerá del valor añadido aportado por el trabajador, es decir, la parte de la retribución total que está directamente ligada con alguna variable medible, y por tanto depende de los resultados obtenidos.

Razones por las que incluir las retribuciones variables:

- Es un elemento motivador al darle la oportunidad al trabajador de progresar, de innovar y desarrollar su interés personal, pasando a ser responsable de una parte de su salario.
- Premia a los trabajadores por su esfuerzo y resultados.
- En épocas de crisis, los salarios no serán tan altos pero se seguirá premiando a los mejores.
- Incrementar las retribuciones fijas, en vez de incluir las retribuciones variables, puede suponer una pérdida de competitividad.
- La retribución variable incrementa a los empleados exitosos sus retribuciones anuales por lo que es para la empresa una forma de atraer buenos profesionales.

Para que las retribuciones variables tengan éxito y se consiga que tengan el efecto deseado, habrá que definir con claridad los siguientes factores:

- Debe estar clara la relación entre retribución variable y el por qué se produce, además, tendrá que estar vinculada a resultados, claros, sencillos, fáciles de explicar y que respondan a la estrategia de la compañía.
- Debe existir una información y transparencia sobre el sistema y la evolución de las variables seleccionadas, con ello la empresa conoce la consecución de sus objetivos, y el trabajador el resultado de su esfuerzo.
- La motivación y el esfuerzo será mayor cuanto más pueda incidir el trabajador sobre los resultados.
- Nivel de agregación: un nivel de agregación alto supone una medida de mayor calidad ya que se miden los resultados de la empresa, pero la contribución individual queda diluida, mientras que un nivel de agregación bajo, medirá los resultados individualmente y entorpecerá el trabajo en equipo.
- Sistemas individuales, grupales o mixtos. Tendremos que decidir qué sistema utilizar, ya que dependiendo de qué puesto se trate se utilizara uno u otro:

normalmente para la dirección de una compañía suelen ser de empresa o mixtos, mientras que para puestos operativos individuales o de grupo.

- Tendrá que existir una proporción adecuada entre la retribución fija y variable, ya que una variable muy pequeña no tendrá efecto motivador para el trabajador.
- Las liquidaciones deberán ser anuales, ya que un periodo más corto puede hacer que los trabajadores se olviden de las prioridades y un periodo más largo, restará capacidad motivadora.
- Se tendrán que explicar con claridad las ventajas que obtendrán los trabajadores con dichas retribuciones.
- Debe estar claro jurídicamente y mediante acuerdo firmado por todas las partes el carácter variable de la retribución y su relación con la consecución o no de unos determinados objetivos.

Los sistemas de retribución más empleados en la actualidad son los siguientes:

- *Primas*: retribución a muy corto plazo en entornos industriales o de producción, vinculadas a la producción realizada, pero teniendo en cuenta también variables como calidad y costos, aplicándose tanto por individuo como a grupos.
- *Incentivos*: retribución variable a corto plazo concedida en entornos comerciales y basada en la cifra de ventas conseguidas.
- *Bonos*: retribución a corto plazo a directivos, técnicos, mandos y, en general, a personal cualificado, basados en la consecución de objetivos medibles. A diferencia de los incentivos, los bonos tienen un componente mucho mayor relacionado con los resultados y de apreciación subjetiva, basada en el desempeño de la persona.
- *Gratificaciones*: retribuciones que se conceden de forma totalmente subjetiva por parte de la dirección por la consecución de resultados excepcionales o por un esfuerzo considerable. Si dicha retribución se utiliza correctamente, puede tener un carácter muy motivador.
- *Retribuciones variables a largo plazo*: retribuciones destinadas a directivos como acciones, opciones sobre acciones o bonos a largo plazo. Dichas retribuciones tienen las siguientes ventajas:

- Permitir gestionar dos variables
- El tratamiento fiscal como renta irregular es más favorable que la renta del ejercicio.
- Permite evitar decisiones rápidas sobre temas importantes de posicionamiento de empresa, o rentabilidad que a corto plazo no son palpables pero si son estrategias a largo plazo.
- Ayudan a establecer barreras de salida a personas claves en la organización.

M-Gestiones, en la actualidad tiene a todos sus trabajadores con retribuciones fijas, pero se propone modificar las nóminas e incorporar una parte variable para, de esta manera, conseguir que los trabajadores estén más motivados y, además, realicen correctamente su trabajo.

La diferencia de nómina entre el comercial 1; 1.263,47 º (encargado del sector de tapicería) y el comercial 2; 2.201,03 º (encargado del sector del mueble), es debido, sobre todo, a la mayor responsabilidad que tiene y por viajes que tiene que realizar a lo largo del año.

La modificación que se recomienda para los comerciales es la siguiente:

Salario con parte fija y parte variable:

- Un sueldo base para los comerciales de 884.42 º para el comercial 1 y 1540.72 º para el comercial 2, lo que supone un 70% de su salario neto anterior.
- La parte variable del sueldo, será de un 0.5% del total de la facturación del mes.

Incentivos

Se entregaran incentivos de carácter mensual cuando se cumplan los siguientes objetivos de cada uno de los pedidos:

- Se cumpla la fecha de carga y entrega de cada pedido.

- Se realicen los controles de calidad (propuestos como mejora en el análisis estratégico) en las fechas estipuladas.
- No existan discrepancias en la carta de crédito, ya que los clientes mandan primero un borrador para que M-Gestiones lo modifique si hay algún error.
- No exista queja ninguna por parte del cliente.

El importe del incentivo será de 10 p por contenedor facturado.

Para saber si este incentivo se tendrá que abonar o no al trabajador, se mandara mensualmente a cada cliente la siguiente encuesta para cada uno de los pedidos descargados, donde se les pedirá plena sinceridad:

Encuesta de calidad del servicio prestado para el pedido \_\_\_\_\_ :

- ¿Se han cumplido las fechas de entrega en su almacén? SI NO
- ¿Se le ha mandado reportaje fotográfico de los 4 controles de calidad? SI NO
- ¿Ha tenido que realizar algún cambio en la carta de crédito? SI NO
- ¿Existe alguna queja al servicio prestado? SI NO (si la respuesta es sí, por favor, diga cuál)
- Alguna propuesta de mejora u opinión.

#### Gratificaciones:

Se tendrá en cuenta, por parte del gerente de otorgar gratificaciones a final de año a los trabajadores, que bajo su punto de vista, hayan realizado un trabajo destacable, basándose, también, en la opinión de los clientes.

Existen épocas del año, donde el trabajo aumenta, como por ejemplo antes de las vacaciones del Año chino, por lo que también se tendrá en cuenta para dar una gratificación si corresponde.

#### Resumen:

M-Gestiones destaca por ser una empresa con enfoque proactivo de los recursos consiguiendo, de esta manera, tomar decisiones anticipándose a los problemas y conseguir evitarlos o minimizarlos al máximo. Si, además, se cuenta con un personal

proactivo, nos ayudará a la obtención de los objetivos fijados gracias a su continua busca de oportunidades.

Otros aspectos muy importantes a tener en cuenta y que ayudaran a la obtención de los objetivos es conseguir un ambiente laboral agradable y la formación continua de los trabajadores.

## **6. - PLAN DE MARKETING**

## **6. - PLAN DE MARKETING**

### **6.1. INTRODUCCIÓN**

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que, cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado, debe utilizar.

La planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. En este sentido, el plan de marketing es imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca.

Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para la consecución de los objetivos en los plazos previstos.

### **6.2. ANÁLISIS DE LA SITUACION**

El primer paso que hay que realizar para la correcta realización de un plan de marketing, es un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que a ésta le rodea.

Una primera parte consiste en un análisis del entorno general, donde se analizan los elementos no controlables por la empresa pero que afectan a la actividad de la misma de un modo indirecto. (Dicho análisis se ha realizado en el punto 4.2.)

La segunda parte consiste en realizar un análisis interno para detectar las debilidades y fortalezas de la empresa. (Dicho análisis se ha realizado en el punto 4.3.)

Además, se ha realizado un análisis económico-financiero, para conocer el estado en que se encuentre la empresa económica y financieramente, en el punto 3.2, donde hemos podido observar la evolución de las ventas: 298.844,11 en 2010, 322.273.26 en 2011 y 410.047.64 en 2012



Como datos importantes a destacar de M-gestiones:

Tiene clientes distribuidos por toda España pero nunca 2 en una misma zona o ciudad. De esta manera se evitan que dos clientes se puedan hacer competencia con los mismos productos. Las zonas donde M-Gestiones tiene clientes son:

- Galicia
- Álava
- Madrid
- Cataluña
- Ciudad Real
- Asturias
- Jaén
- Málaga
- Comunidad Valenciana
- Murcia
- Almería
- Granada
- Palma de Mallorca
- Salamanca
- Sevilla
- Cádiz
- Teruel
- Valladolid
- Huesca
- Burgos
- Islas Canarias: Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria

Existen clientes más importantes que abarcan una comunidad autónoma completa porque tienen tiendas en las diferentes ciudades y hay otros que únicamente están situados en una ciudad, aunque no quiere decir, que tengan una sola tienda. El número total de clientes asciende a más de 20.

El número de proveedores es elevado ya que se trabajan muchas líneas de productos, aunque existen grandes diferencias de facturación de unos a otros. Se puede decir que hay proveedores estrellas en cada línea de producto. Esto se ha ido forjando con el transcurso de los años de trabajo; empezó siendo un proveedor más pero por sus buenos productos, buenos precios, buen servicio, etc. se consigue hacer grandes cifras de negocios con ellos. Además, cuando un cliente nos cita una necesidad de producto, siempre se consultará a estos proveedores si lo pueden fabricar, antes de buscar un nuevo proveedor.

Los proveedores de Vietnam y Malasia son proveedores de mueble de madera maciza, a excepción de un proveedor de sofás de nivel alto, un proveedor de mueble de jardín y otro de decoración. Los proveedores de China, ya son mucho más variados: sofás, mueble kit, mesas y sillas, muebles de jardín, etc.

Con las oficinas en origen, M-Gestione cuenta con una ventaja competitiva frente a cualquier otra empresa de la competencia. Además de ayudar en la realización de las gestiones necesarias para ofrecer el servicio, aportan tranquilidad y agilidad para cualquier trámite o problema y sin ningún gasto extra para M-Gestiones.

La única diferencia entre la oficina de China y las oficinas de Vietnam y Malasia es que, la oficina de China únicamente trabaja con nosotros, mientras que las otras dos hacen otras gestiones pero no del mismo sector. Esto es debido a que las compras realizadas en China superan en creces a las realizadas en Vietnam o Malasia.

A continuación realizaremos el marketing mix para destacar los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Es decir, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas.

Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son:

Producto: El producto que M-Gestiones selecciona, para luego enseñar a sus clientes, intenta que cubra todos los segmentos posibles de clientes, tanto en mueble como en tapicería y, sin olvidar, que en cada zona de España se lleva un tipo de mueble o sofá diferente.

Respecto al mueble: se seleccionan dormitorios y apilables tanto en lacado alto brillo como en madera maciza o mueble kit. De esta manera se

consigue llegar a todo el consumidor final ya que se dispone de mueble moderno en lacado, mueble en madera maciza para los gustos más coloniales y mueble kit más económico. Cada año se seleccionan nuevas colecciones y se siguen trabajando las que tienen una buena aceptación.

Respecto a la tapicería ya existe una gama de productos más amplia, que siempre cabe la posibilidad de elegirlo en tela, piel o polipiel:

- Sofás camas: para gente que amuebla el piso para alquilarlo, para apartamentos o simplemente para gente que necesita disponer de una cama auxiliar para cualquier necesidad.
- Sofás con relax eléctricos: son productos que van dirigidos a un segmento de la población medio-alto ya que son sofás con un precio más elevado por los mecanismos eléctricos que llevan incorporados.
- Sofás con relax: son los más vendidos y de los cuales se dispone una mayor variedad. Van dirigidos a todo el público ya que los relax son un valor añadido muy apreciado por cualquier consumidor final.
- Sillones relax: existe una gran variedad de relax, ya que pueden ir dirigidos a un segmento de la población muy amplio. Se eligen relax por diseño, por comodidad, por medida reducida, etc.
- Relax powerlift: dichos relax van dirigidos a personas mayores o con reducida movilidad, ya que ayudan a incorporar a la persona que está sentada incorporándose hacia delante.
- Chaiselongue: es un producto muy vendido también ya que en la actualidad ñse lleva muchoñ. Para poder llegar a todos los gustos se seleccionan con diferentes características: en piel, en tela o combinado, con relax incorporados o con asientos extrañbles, con arcñn, con cabezales abatibles, etc.

Se intenta incorporar a cada producto las necesidades que quiere o necesita el segmento de población al que va dirigido para conseguir ser el ñproveedorñ más importante de nuestros clientes, es decir, que la mayoría de los artículos que venden en sus tiendas, sean comprados a través de M.-Gestiones.

La ventaja que tiene M-Gestiones es que los mismos clientes nos dicen que es lo que necesitan para que nosotros lo consigamos, por lo que, de normal, la selección de producto no es complicada.

Precio: La estrategia de M-Gestiones para conseguir los mejores precios para sus clientes, es unir la fuerza de compra de todos los clientes. De esta manera, a la hora de negociar con cualquier proveedor, se consiguen los mejores precios, ya que no es lo mismo negociar un precio para un artículo, del cual se van a comprar 2 o 3 contenedores mensuales que para el mismo artículo del cual se van a comprar 10 o 12 contenedores mensuales.

Como ya se ha comentado con anterioridad, se seleccionan diferentes productos, con diferentes características para cubrir las necesidades de cualquier cliente final. Estos productos estarán en una escala de precios dependiendo de sus características.

Además, todos los clientes al final de año, disponen de un rappel según sus compras realizadas.

Comunicación: El gerente de M-Gestiones, lleva toda la vida trabajando en el sector del mueble, por lo que sus clientes son personas conocidas del sector. Además, para presentar los productos seleccionados, M-Gestiones organiza 2 ferias anuales donde acuden todos sus clientes para ver los productos físicamente. Se realizan en Junio y en Noviembre ya que las ferias más importantes de China son a principios de Marzo y a principios de Septiembre y es aquí donde se viaja para seleccionar el nuevo producto. Una vez seleccionado, M-Gestiones compra unos contenedores para presentar el producto en su feria y, una vez finalizada, dicho género lo reparte a sus clientes para que lo vayan testeando en sus tiendas con los clientes finales.

Además de los clientes actuales, se invita a otras empresas para intentar captarlos como nuevos clientes, pero siempre, respetando la zona donde ya existe un cliente.

M-Gestiones tendría que realizar un catálogo completo para enviar a sus posibles nuevos clientes ya que de esta manera podrán ver todas las líneas de productos que trabajan y los precios tan competitivos que ofrecen.

Una de las gestiones que podría realizar M-Gestiones (propuesta obtenida del punto 4) es la negociación con revistas de tirada nacional, para sacar un anuncio de algún producto de importación, donde aparecen todas las tiendas de

nuestros clientes, donde se puede comprar dicho artículo. Gracias a esto, se incrementan las ventas, ya que nuestros clientes venden más y, algunos que no compran dicho artículo, se ven obligados a comprarlos para poder participar en dicho anuncio. (ANEXO 7)

Por otra parte, M-Gestiones también negocia con imprentas nacionales para conseguir los mejores precios para sus clientes a la hora de imprimir los folletos. El beneficio de M-Gestiones es que sus clientes se comprometen a poner en sus folletos algunos productos de M-Gestiones, por lo que las ventas de M-Gestiones aumentaran y el beneficio de los clientes es que, al negociar el precio de los folletos, sumando la cantidad de muchos de los clientes de M-Gestiones, los precios unitarios por folleto salen mucho más económico.

Distribución: El gerente de M-Gestiones lleva muchos años trabajando en el sector y, prácticamente, conoce a todos los clientes importantes de dicho sector. Por lo que la manera más fácil y económica es concretando una reunión con el nuevo cliente, pero siempre respetando un cliente por zona.

Otra opción, aunque más cara, sería contratar a un comercial a comisión.

### 6.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION

Con toda la información recogida y analizada, ahora se procederá a realizar un diagnóstico, tanto del mercado y el entorno, como de la empresa.

Para ello se realizará un análisis DAFO, gracias al cual se conocerá la situación en la que se encuentra la empresa y las oportunidades o amenazas que brinda el mercado.

**TABLA 19: Análisis DAFO.**

<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los proveedores dan garantía de 2 años, pero el abono se realiza en próximo pedido.</li> <li>- Programación por adelantado de compras (2.5 meses desde que se realiza pedido hasta que llega al almacén).</li> <li>- El plazo de entrega de pedidos está condicionado a variables incontrolables (overbooking, despacho en aduanas..).</li> <li>- Plazo de resolución de incidencias elevado.</li> <li>- Pago de la mercancía por adelantado o por carta de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechazo a los productos de importación.</li> <li>- Situación actual del mercado español.</li> <li>- Variación del precio de los fletes.</li> <li>- La competencia de los distribuidores.</li> <li>- Reacción negativa de los clientes a los productos preseleccionados.</li> <li>- Tipo de cambio variable.</li> <li>- Clientes exigentes.</li> <li>- Aumento de las compras por Internet</li> <li>- Las grandes superficies.</li> <li>- Catástrofes naturales en países del sud-este.</li> <li>- Poca diferenciación de producto.</li> <li>- Diferencia de pensamiento y cultura entre los países del este y Europa.</li> </ul>
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- M-Gestiones no necesita crédito.</li> <li>- Posibilidad de crear marca con los productos importados.</li> <li>- Poder negociador en grupo.</li> <li>- Experiencia en el sector.</li> <li>- Novedad del servicio.</li> <li>- Clientes fidelizados.</li> <li>- Precios muy competitivos.</li> <li>- Financiación a nuestros clientes (amplios plazos de pago).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusividad de producto para diferenciarse de tu competencia.</li> <li>- Agilidad en capacidad de producción.</li> <li>- Producción ilimitada.</li> <li>- Nuevos productos y necesidades.</li> <li>- Nuevos sectores donde trabajar.</li> <li>- Actualmente no existen aranceles para el género importado.</li> </ul>

**Continuación TABLA 19: Análisis DAFO continuación.**

- Oficinas en origen - Márgenes de rentabilidad - Deslocalización de la oficina de M-Gestiones. - Certificados de calidad. - Exclusividad. - Personal cualificado.	
---	--

FUENTE: Elaboración propia

**Debilidades (interna):**

- *Garantía de los proveedores:* Los proveedores, como cualquier fabricante nacional, ofrece dos años de garantía pero, para cualquier problema que pueda surgir, se realizará un abono en el próximo pedido del importe del daño o problema ocasionado.
- *Programación por adelantado de stock:* Nuestros clientes tienen que programar sus compras con tiempo suficiente, ya que el transcurso entre que se realiza el pedido y llega a su almacén es elevado. El tiempo aproximado es de dos meses y medio, ya que hay que contar el tiempo de fabricación, el tiempo de transporte por mar, gestiones del puerto de salida y del puerto de llegada, etc.
- *Plazo de entrega:* Existen variables incontrolables por M-Gestiones que hacen que el plazo de entrega de los productos en los almacenes de sus clientes se retrasen, como overbooking de contenedores en el puerto de carga, problemas de despacho de aduanas, etc.
- *Plazo de resolución de incidencias:* Cuando le surge alguna incidencia a nuestros clientes, M-Gestiones realiza las gestiones oportunas para que el proveedor abone dicha incidencia, pero el plazo de resolución es elevado. Nuestros clientes tienen que dar solución rápida a su cliente final, por lo que si no tienen material o recambios para solucionarlo, el cliente no quedará 100% satisfecho con la resolución. Para reducir al máximo dichos problemas, en

cada contenedor se ponen varios repuestos, como por ejemplo, palancas de relax, algo piel o tela, patas, etc.

Esto, además, te obliga a realizar otro pedido para poder cobrar el abono correspondiente, pero no suele haber problemas ya que los clientes tienen bastante rotación de pedidos con un mismo proveedor.

- *Pago de la mercancía:* todos nuestros clientes pagan con carta de crédito a los proveedores, de esta manera se consigue un grado de seguridad para las dos partes. Aunque existe un elevado gasto para el importador cargado por su banco por la emisión de la carta de crédito. Debido a esto, para contenedores de 20 pies (medida del contenedor más pequeño), suelen poner problemas para que se realicen los pagos por carta de crédito. Existen dos posibilidades, una de ellas es que el cliente pague el gasto que tiene el proveedor (aproximadamente 100 \$) o que el cliente pague por transferencia: 30% antes de la carga y el resto 10 días antes de que el barco llegue al puerto (mediante release).

#### **Amenazas:**

- *Rechazo a los productos de importación:* existen clientes finales que son reacios al consumo de productos de importación, òMade in Chinaò porque lo asocian a productos de mala calidad.
- *Situación actual:* la situación actual ha causado una reducción de las ventas de nuestros clientes, lo cual influirá, también, en la disminución de gestiones y facturación de M-Gestiones.
- *Diferencia de pensamiento y cultura entre los países del este y Europa:* En Europa las relaciones profesionales y personales entre proveedores y clientes, en el transcurso del tiempo, se van consolidando cada vez más en cooperación, estrategias comunes, etc. En cambio, en los países de Asia, debido a una cultura muy diferente, no se contemplan igual que en Europa añadiendo grandes dificultades en esas relaciones profesionales.
- *Variación del precio de los fletes:* existe una importante variación de precios de los fletes para la importación en diferentes épocas del año. Esto obliga a nuestros clientes a planificar las compras con tiempo suficiente para coincidir



en la época de fletes más bajos, siendo la época más alta, el periodo de Septiembre a Diciembre de cada año.

- *La competencia de los distribuidores:* Hay algunos clientes, que debido a la situación actual, para no arriesgar en la compra de un contenedor completo de género, optarán por comprar a distribuidores a un precio más alto pero con un riesgo menor ya que le servirán de uno en uno.
- *Reacción negativa de los clientes a los productos preseleccionados:* Se puede dar la situación de que el género preseleccionado por M-Gestiones para sus clientes, no sea de su agrado o no sea un producto estrella para la zona donde ellos están situados.
- *Tipo de cambio:* El tipo de cambio es un factor incontrolable para la empresa. A nuestros clientes, los precios se les dan en \$ FOB, es decir, el precio puesto en el puerto de carga. La variación del \$ respecto al ₪ a veces puede beneficiar a nuestros clientes y a veces perjudicar. Cuanto mayor sea la diferencia entre el ₪ con respecto al \$, mejor para nuestros clientes y para M-Gestiones ya que al cambio, los productos saldrán más competitivos para la importación.
- *Clientes exigentes:* en la actualidad existe un incremento del nivel formativo del consumidor final que repercute en una mayor exigencia en el servicio y calidad en el producto.
- *Aumento de las compras por Internet:* Existe un gran aumento del número de clientes finales que compran por Internet. Esto puede ser tanto una ventaja como una desventaja para los clientes de M-Gestiones. Como ventaja, podría ser una nueva vía de negocio pero a su vez, una desventaja ya que la competencia podría vender por Internet con una estructura más pequeña y con unos gastos menores, por lo que sus productos serían más competitivos.
- *Las grandes superficies:* Las grandes superficies pueden ser un competidor a tener en cuenta por nuestros clientes ya que pueden disponer de productos similares a los ofrecidos por M-Gestiones y con unos precios parecidos o inferiores.
- *Catástrofes naturales:* En países como China, existen posibilidades altas de tifones que pueden afectar al correcto transcurso de los pedidos.
- *Poca diferenciación de producto:* existe una mínima diferenciación, sobretudo, en productos de tapicería. Pero, debido a eso, M-Gestiones intenta

diferenciarse de la competencia, incrementando el valor añadido con sus gestiones.

### **Fortalezas (interna):**

- *Necesidad de crédito:* M-Gestiones no necesita crédito ninguno ya que con sus ingresos es autosuficiente para hacer frente a sus pagos. El único crédito que podría necesitar sería con la agencia de viajes que le gestiona los viajes, la cual ya le concede unos plazos de pago adaptado a las necesidades.
- *Posibilidad de crear marca:* M-Gestiones da la posibilidad de que, el producto que compran sus clientes a través de su gestión, pueda venir con la propia marca del cliente.
- *Poder negociador en grupo:* El disponer de la fuerza conjunta de todos los clientes de M-Gestione, le favorece a la hora de realizar sus gestiones y conseguir los mejores resultados posibles para sus clientes, sobretodo en precio.
- *Experiencia:* M-Gestiones es una empresa consolidada en el mercado de la intermediación desde hace muchos años y tiene clientes muy importantes dentro del sector del mueble y la tapicería.
- *Novedad del servicio:* La competencia que pueda tener M-Gestiones es mínima ya que la forma de trabajar de la mayoría de empresas de intermediación, son intermediarios que importan ellos el producto y luego lo venden a los clientes nacionales, incrementándose el precio final muchísimo. La ventaja de nuestra empresa es que el cliente compra directamente al proveedor y luego se le factura un porcentaje del total de la compra por las gestiones realizadas. De esta manera el precio de compra no se eleva tanto y se consiguen mejores precios de venta para el cliente final.
- *Clientes fidelizados:* Debido a los años de experiencia y a las gestiones proporcionadas a sus clientes, M-Gestiones dispone de muchos clientes fieles a sus productos. Debido a esto existe la confianza para que ellos digan que necesitan y M-Gestiones conseguirlo.
- *Precios muy competitivos:* como ya hemos comentado, los precios de los productos de importación, con iguales o con similares características a los productos nacionales, tienen un precio mucho más reducido que ayuda a

nuestros clientes a elevar sus beneficios con márgenes más elevados o precios de venta más competitivos.

- *Financiación a nuestros clientes:* M-Gestiones siempre se adapta a las necesidades de sus clientes, es decir, puede ampliar o reducir los plazos de cobros de sus facturas si sus clientes lo necesitaran.
- *Oficinas en origen:* M-Gestiones dispone de oficinas en cada uno de los países de donde realiza las gestiones de importación. Esto facilita la comunicación con proveedores y asegura una mayor tranquilidad. Dichas oficinas, a M-Gestiones no le cuestan inversión alguna, ya que dentro del precio final en \$ que se le da a nuestros clientes nacionales, ya está incluido el porcentaje de comisión que cobrará dicha oficina. Encargándose, cada uno de los responsables de cada país, de sus trabajadores, sus sueldos, etc.
- *Márgenes de rentabilidad:* los precios obtenidos con las negociaciones de M-Gestiones, utilizando como arma clave la suma total de compras de los clientes, hace que se consigan los mejores precios y, poder así, que sus clientes tengan unos márgenes de rentabilidad altos.
- *Certificados de calidad:* En todos los puertos españoles se necesitan certificados de calidad para poder despachar y descargar el contenedor. M-Gestiones dispone de dichos certificados y se encarga de enviarlos a aduanas cuando es necesario.
- *Exclusividad:* debido a la cifra de compras que realizan nuestros clientes a cada proveedor, M-Gestiones puede conseguir contratos de exclusividad de productos para España. Es decir, que el proveedor solo podrá vender en España, los productos seleccionados por M-Gestiones, a los clientes de la misma. Nunca a clientes que no sean de M-Gestiones.
- *Personal cualificado:* el personal que forma la plantilla de M-Gestiones, incluyendo el personal de las oficinas de origen, es personal cualificado para desempeñar el trabajo necesario.
- *Deslocalización:* La deslocalización de la oficina nacional beneficiaría con una reducción del pago de impuestos y de gasto de viajes, entre otros.

### **Oportunidades:**

- *Exclusividad de producto para diferenciarse de tu competencia:* los clientes de M-Gestiones siempre tienen el producto en exclusiva en su área de influencia con el fin de que pueda desarrollar su estrategia de ventas libremente.
- *Aranceles:* actualmente no existen aranceles para los productos importados pero puede aparecer cualquier norma y cambiar la situación actual.
- *Agilidad en capacidad de producción:* los proveedores con los cuales trabaja M-Gestiones, disponen de una gran agilidad de producción lo que beneficia a la hora de adaptarse a cualquier cambio imprevisto.
- *Producción ilimitada:* Los proveedores nunca ponen máximo de contenedores producidos al mes, por lo que no suele existir problemas si las compras aumentan en una determinada fecha. Siempre cumplen con la fecha de fabricación pactada.
- *Nuevos productos y necesidades:* Cada uno de nuestros clientes nos piden las necesidades de productos que necesitan para que encontremos el proveedor que pueda fabricarlo. Con la suma de todos ellos, puede surgir alguna idea pionera o producto revelación que les haga diferenciarse de la competencia y, M-Gestiones se beneficie por la compra a través de ella.
- *Nuevos sectores:* M-Gestiones puede ampliar sus gestiones a otros sectores diferentes al que trabaja, ya que la metodología de trabajo es la misma.

## **6.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Hay que destacar la importancia de los objetivos dentro del proceso de formulación del Plan de marketing ya que sin objetivos claros, factibles y correctamente definidos, ningún plan puede alcanzar resultados exitosos.

Los objetivos son los resultados que se desea alcanzar con la aplicación del Plan de marketing, es decir, la solución a un problema o a la explotación de una oportunidad de mercado. Tienen que ser objetivos posibles de alcanzar pero a su vez ambiciosos, sin olvidar nunca la situación actual de España.

Existen tres objetivos estratégicos comunes a todas las empresas que son:

- *Consolidación*: supervivencia en el mercado
- *Rentabilidad de la actividad realizada*
- *Crecimiento*: aumento de las ventas

El objetivo propio de M-Gestiones será el siguiente:

- *Incrementar las ventas, respecto al año pasado, en un 10%*: para conseguir el propósito, hay que mantener los clientes actuales e incorporar nuevos. Hay que intentar mejorar los niveles de satisfacción de los clientes actuales, con el fin de finalizarlos e, intentar conseguir nuevos clientes en las zonas donde todavía no tiene, como por ejemplo Extremadura o Castilla y León

## 6.5. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

A continuación, realizaremos la definición de la estrategia a utilizar para que la empresa logre el incremento en ventas propuesto como objetivo.

La estrategia elegida es la *Estrategia de diferenciación*: conjunto de acciones planificadas de marketing que permite lograr una percepción que distingue o diferencia productos y/o servicios de la competencia.

M-Gestiones, por el simple hecho de realizar la gestión a la importación ya está ofreciendo una estrategia de costes, ya que los precios de los productos son inferiores a los de nuestros competidores (fabricantes nacionales o distribuidores que importan para luego vender).

Además de conseguir unos precios muy interesantes frente a la competencia de nuestros clientes, M-Gestiones cobra por sus gestiones un porcentaje no muy elevado, el cual no encarece la mercancía para dejar de ser competitiva.

Con la estrategia elegida, se pretende crear más valor añadido a nuestros servicios que los que ofrece la competencia, es decir, la especialización de la empresa

en aspectos que la haga única y sea valorado por la totalidad de los clientes. Algunos de dichos valores son:

- Amplio vencimiento de pago para sus clientes.
- Certificados de calidad necesarios para importación.
- Oficinas en origen.
- Posibilidad de crear marca.
- Precios muy competitivos
- Experiencia en el sector
- Exclusividad de producto por zonas.

## 6.6. PLAN DE ACCIÓN

En dicha etapa se tratara de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

### **PRODUCTO:**

- Para conseguir que los proyectos en marcha sigan adelante, hay que conseguir los productos que se adapten a las necesidades de los clientes finales y, sobretodo, con un precio atractivo.

El cliente Ruso, está muy interesado en el producto con el que estamos trabajando en la actualidad, es decir, tapicería y muebles. Por lo que hay que realizar un estudio de los productos que pueden encajar en el mercado ruso e intentar conseguir el mejor precio negociando con el proveedor. Además, el mismo cliente nos facilita las características que busca en cada artículo y un precio objetivo. Sobre todo, está interesado en una gama medio-alta.

Por otro lado, al posible cliente nigeriano interesado en la importación a su país de muebles y sofás para amueblar varias fincas, se le van a presentar dos posibilidades:

- A los clientes actuales de M-Gestiones se les ha pedido la relación de género que estarían interesados en liquidar para ofrecérselo al cliente nigeriano y, de esta manera, poderse beneficiar los clientes de M-Gestiones liquidando su stock y el cliente nigeriano

consiguiendo unos precios muy interesantes. Además, M-Gestiones cobraría un porcentaje de comisión del total de la operación por su gestión.

- La otra opción, es enseñarle el producto de M-Gestiones para que importe directamente a Nigeria los contenedores necesarios para amueblar las fincas.

Para darle servicio al cliente nigeriano interesado en la importación de puertas y sanitarios, se va a mandar al responsable de la oficina de M-Gestiones en china a una feria de la construcción muy importante. Ya disponemos de las características necesarias de puertas y sanitarios, medidas, materiales y precios objetivos. Con dicha información se intentará dar cobertura a las necesidades de dicho nuevo cliente.

El distribuidor español que tiene como mercado principal el mercado francés necesita fabricante para una nueva colección que ha realizado su departamento de diseño. Para ello se ha entregado al personal de M-Gestiones las fichas técnicas de los muebles para que se le busque algún fabricante que esté dispuesto a fabricarle dicha colección. Debido a que para la madera maciza, Vietnam es más competitivo que China, dichas fichas técnicas se mandarán a nuestra oficina de Vietnam para que se busque fabricante que pueda realizar la colección. Además, de mandar una muestra del color de la madera, tipo de tirador y tipo de patas. Una vez cotizado por diferentes fabricantes, se elegirá el que mejor calidad-precio ofrezca.

### **PRECIO:**

- Para la supervivencia en el mercado, M-Gestiones trata de ser competitivo en el mercado y que sus productos, añadiendo el coste por gestión, lo sean también. Para ello se intentan conseguir los mejores precios cuando se negocia con los proveedores. Para conseguirlo se compromete en una compra mínima de contenedores al mes con cada uno de ellos, de esta manera se consiguen unos buenos precios. Normalmente el compromiso es alcanzable, pero si algún mes no se llega al objetivo pactado, no suele afectar ya que suele ser una excepción.

Para conseguirlo M-Gestiones lleva un dossier de presentación a las ferias con todos sus clientes y tiendas que disponen. Además, siempre se intenta hablar y negociar con el jefe ya que, al hablar con ellos siempre se pueden conseguir mejores condiciones. El que les acompañe una persona nativa, les ayuda mucho a la hora de negociar y conseguir los objetivos propuestos.

Con un precio competitivo de los productos ofrecidos y con el incremento del valor añadido de sus servicios, como por ejemplo los controles de calidad propuestos como mejora, M-gestiones puede continuar en el mercado.

- Para conseguir la rentabilidad de la actividad, se va a realizar un presupuesto de la partida ñotros gastosö, en la cual se incluyen todos los gastos de viajes nacionales y viajes a ferias extranjeras, ya que dicha partida ha sido muy elevada durante todos los años analizados.

Además, para intentar reducir los gastos al máximo, se llevara un control exhaustivo de otros gastos como teléfono, material de oficina, gastos de mensajería, etc.

Para intentar que nuestros servicios sean más rentables, se va a intentar negociar con los proveedores una comisión para M-Gestiones, es decir, que por cada contenedor que le vendamos, ellos nos abonaran un importe por la gestión, igual que hacen nuestros clientes. De esta manera, podríamos reducir el % de comisión que le facturamos a nuestros clientes, compensándolo con lo que nos abonan los proveedores y llevándonos a ser más competitivos.

### **COMUNICACIÓN:**

- Para mantener los clientes actuales se propone incrementar los nuevos valores añadidos a los servicios prestados. Para ello se proponen los siguientes:

*Formación al equipo de ventas:* para ser competitivos y enfrentarse a los cambios del mercado y de los clientes, el equipo de ventas tiene que estar motivado y, sobretodo, conocer el producto que está vendiendo. Para ello, M-Gestiones va a ofrecer una formación al equipo de ventas, de cada uno de sus clientes, para explicarles todas las características de cada producto, materiales, segmento de la población a quien va



dirigido, etc. Con esto, se conseguirá un mayor conocimiento de nuestros productos, que beneficiara a nuestras ventas.

*Controles de calidad:* los controles de calidad, propuesta de mejora obtenida en el punto 4, ayudan a ofrecer un importante valor añadido a nuestros clientes ya que conseguimos tenerles informados de la situación de sus pedidos en todo el proceso (desde el inicio del pedido hasta la carga del contenedor) y, además, conseguimos detectar cualquier problema con tiempo, ya sea de calidad, retraso en la fabricación, etc.

*Merchandising:* consiste en aumentar la rentabilidad en el punto de venta, mediante un conjunto de técnicas y tareas comerciales que intentan mejorar la creación, comercialización y promoción del producto en función de las necesidades del mercado.

Para ello, se ofrecerá a nuestros clientes unos análisis que se realizaran de sus grandes competidores: las grandes superficies, como Ikea, Conforama, etc. Ya que dichas grandes superficies tienen un nuevo concepto de presentación de tienda y producto y una nueva manera de venta. Con ello, ayudaremos a nuestros clientes a renovar sus tiendas y adaptarse a las necesidades de los consumidores.

- Para la incorporación en nuevos sectores, se va utilizar el *Networking*, una filosofía que consiste en unas reuniones de diferentes gerentes de empresas de distintos sectores, que permite darnos a conocer a nosotros y a nuestro negocio, escuchar y aprender de los demás y, sobretodo, encontrar nuevos clientes o vías de negocio. Dichas reuniones se realizan semanalmente, y todos los componentes del grupo quedan para desayunar y exponen sus ideas, sus negocios, sus necesidades, etc.

El *Networking* posibilita el intercambio de información y contactos así como el establecimiento de relaciones con personas que compartan intereses profesionales comunes.

Con este método, se intenta expandir las gestiones realizadas con M-Gestiones a otros sectores, conseguir aumentar la visibilidad de negocio y mejorar la red de contactos comerciales.

Con esta herramienta y contactos anteriores que se disponen, puede ser una manera para encontrar nuevos clientes en otros sectores.

- La realización de un catálogo completo, sería muy interesante ya que es una manera para que los clientes actuales tengan todo el producto seleccionado y, los nuevos clientes, puedan ver los precios y todas las líneas de productos disponibles.

- Para la incorporación de nuevos clientes en zonas nacionales donde todavía no se dispone de ninguno, se les va a invitar a las próximas convenciones que se realicen. Junto a dicha invitación se les enviara un catálogo completo con presentación y condiciones de la empresa y con todo el producto que trabajan separado por categorías. Además, se les puede mandar algo de género para que lo puedan testear en sus tiendas o con su equipo de ventas.

- Otra opción a negociar, para ventas de importes superiores, es el regalo de un crucero de una semana, con un coste de 100 € para nuestro cliente pero un coste 0 para el cliente final.

- Las promociones que se están negociando para que nuestros clientes puedan regalar al consumidor final por realizar una compra en su establecimiento son diversas:

- Regalos electrónicos, como pueden ser cascos de música, tablets, mp4, cámaras digitales, etc. Artículos que están muy de moda en la actualidad. Se están negociando precios con un importante fabricante chino.

- Otra opción en marcha es la negociación con un mayorista para que M-Gestiones pueda ofrecer a sus clientes una promoción regalo de una semana de vacaciones en régimen de alojamiento por solo 6 € de coste para que pueda regalarlos a sus clientes finales por su compra realizada. De las ventas realizadas, un porcentaje del total de bonos adquiridos sería para M-Gestiones. Se pretende conseguir que sea totalmente gratuito para el cliente final, ya que la palabra: totalmente gratis vende mucho.

- Para la creación de la página web común, se tendría que convencer a todos los clientes de M-Gestiones porque si no se rompería la filosofía de la empresa: un cliente por zona para evitar cualquier problema de competencia. Dicha página dispondrá de la relación de tiendas donde se podría acudir a recoger el género o la posibilidad de servicio a domicilio con su coste adicional. La idea es que cada cliente de M-Gestiones se encargue de la entrega de las ventas generadas a través de la página web de su zona, ya que los beneficios ocasionados por la misma serán para él y no para M-Gestiones. El

beneficio de M-Gestiones es que aumente la importación de contenedores comprados a través de ella.

Se tendría que crear un comité de producto para establecer precios de ventas comunes a todos los clientes y, se podría crear una marca común para todos para la venta por Internet. Una opción podría ser "Factory hogar" que es una marca que tiene patentada M-gestiones. Es un proyecto complicado ya que son muchos los clientes a poner de acuerdo pero es un gran reto para M-Gestiones.

Además, de la página web, si se llegara a un acuerdo para la realización de la misma, otra opción muy interesante sería la presencia de ofertas e información del producto en las redes sociales como Facebook, Twitter, etc. , muy de moda ahora en la actualidad y que tiene innumerables ventajas:

- Facilita el contacto directo con los clientes
- Incremento de ventas
- Fortalecimiento de la presencia de la marca de la empresa o aumento de la visibilidad de nuestro producto
- Acceso a un mayor número de clientes con una baja inversión
- Inmejorable obtención de feedback, es decir, obtención de la opinión directa e inmediata del consumidor a través de sus sugerencias, opiniones, etc.
- Conocer las necesidades de los clientes
- Realizar publicidad a bajo coste
- Publicidad boca a boca de los clientes satisfechos
- Posibilidad de analizar a la competencia mediante el análisis de sus acciones en las redes sociales
- Conseguir la fidelización de los clientes
- Posibilidad de realizar concursos, sorteos, para conseguir llamar la atención de los clientes.

Como vemos, muchos son los beneficios de la utilización de las redes sociales como herramienta para el desarrollo y éxito empresarial debido a que la mayor parte de la sociedad la ha adoptado a su ritmo de vida y esta posee cualidades que al ser explotadas de la manera adecuada pueden generar grandes impactos positivos.

M-Gestiones trabaja con China, Vietnam e Indonesia, como países de los que sus clientes importan producto. Después de analizar los nuevos países emergentes, INDIA Y BRASIL serían nuevos país a tener en cuenta:

#### INDIA:

El enorme crecimiento económico de India en los últimos años ha provocado un desarrollo en el mercado inmobiliario sin precedentes en la historia del país. Además, la formación y consolidación de clases medias y altas ha estimulado la adopción de pautas de vida y gustos similares a los occidentales. Todo ello supone una oportunidad de negocio para las empresas. Algunos, como los italianos y alemanes, iniciaron relaciones comerciales a finales del siglo pasado y principios del actual y, ahora, han avanzado en el proceso de internacionalización a través de la implantación de filiales creadas junto con socios locales.

Mientras que el sector desorganizado está en una etapa de declive, el segmento organizado está en crecimiento, representando únicamente 15% del total pero con previsiones de aumento hasta un 25-30% en los últimos años.

Los materiales más utilizados para la producción nacional de mueble son la madera (principalmente importada del sudeste asiático), el metal y el plástico.

La aportación del sector del mueble al producto interior bruto indio es pequeña, de tan solo un 0,5% pero la producción ha crecido ininterrumpidamente en los últimos años.

Respecto a las exportaciones e importaciones, los principales países exportadores a la India son China, Malasia, Italia, Tailandia, Singapur, Republica Checa, Alemania y EEUU respectivamente, con una cuota del 90% del total, de los cuales más del 40% corresponde a China.

Respecto a las exportaciones, cabe destacar que los principales importadores de mueble indio son países occidentales ya que dicho mueble combina la calidad suficiente para cumplir los requisitos de calidad occidentales y unos costes bajos que permitan maximizar el beneficio del importador.

Desde 2005 las exportaciones de India han sufrido un gran crecimiento siendo EE.UU el país con mayor número de exportaciones, seguido de países de la Unión Europea (Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Bélgica) y Emiratos Árabes Unidos y Australia. Estos países reciben el 80% del mueble exportado por India.

El material más utilizado es la madera con un 60% del total. Al ser un país cercano a los trópicos y tener selvas frondosas, cuenta con especies de árboles cuya madera es útil para la producción de muebles. No obstante, la oferta nacional es incapaz de satisfacer la demanda lo que provoca que tengan que importar madera de otros países productores.

La presencia de marcas españolas de hábitat como Roca o Lladró ha ayudado a crear una cierta imagen en el mercado indio del sector español.

#### BRASIL:

Brasil es una de las economías más sólidas de Suramérica y el sector del mueble es uno de los sectores que *crece día a día debido al aprovechamiento* de sus recursos forestales, a la asociatividad de las empresas e industrias pertenecientes al sector, a la capacitación de las mismas para una efectiva inserción en el mercado internacional y, la más reciente de todas: la creación de un programa de calidad del mueble brasileño *o Selo de Garantía e de Qualidade*

Al igual que en India, las características principales del sector son la existencia de un elevado número de microempresas (el 95% de las empresas tienen menos de 50 trabajadores) y actividad intensiva de mano de obra.

Representa el 0.7% del Producto Interno Bruto y genera más de 800.000 empleos directos, lo que equivale a un 7.0% de la mano de obra utilizada en el país

Un volumen muy alto de la producción nacional se destina a la exportación, siendo las exportaciones muy superiores a las importaciones. Los países a los que van dirigidas las exportaciones de Brasil son EE.UU y Canadá, mientras que España es uno de los principales países de donde se importa mueble, aunque la cifra no es destacable debido a la minúscula cifra de las importaciones.

Tanto Brasil como India, tienen similares características dentro del sector del mueble, un sector en continuo crecimiento. La oportunidad de disponer del recurso de la madera, es un factor que ayuda a ello, aunque la India tendría que aprender a explotarlo correctamente.

Debido a un número muy superior de microempresas, lo que conlleva a que la mayoría de la producción se realice en la parte desorganizada del sector, sería aconsejable visitar la fábrica y comprobar todo su proceso de producción, desde los materiales hasta la manera de producir y embalar el producto. De esta manera se podría detectar y evitar cualquier problema a futuro.

Para poder encontrar proveedores en estos países, sería aconsejable asistir a alguna feria que se realice en estos dos países.

- Para conseguir un crecimiento en ventas, en la actualidad y la situación en la que se encuentra el país, es complicado pero con la realización de todos los planes de acción presentados en este punto y con la opción de que se cierren los proyectos en marcha para gestiones fuera de España, se puede conseguir.

Otra opción para conseguir el aumento de ventas, sería captar a una franquicia como Merkamueble; *Empresa creada en 1972 en Andalucía, con una de las tiendas con mayores ventas de España en el sector del mueble. Su proceso de expansión empezó en 1996 y, en la actualidad, ya cuenta con más de 74 puntos de ventas y una plantilla global de más de 1.400 empleado.*

Conseguir realizar las gestiones de importación a un grupo como Merkamueble, ayudaría a M-Gestiones a conseguir un incremento de ventas muy importante ya que existen muchos franquiciados por toda España.

Para evitar posibles competencias con los clientes que M-Gestiones ya tiene en las diferentes provincias, habría que hacer un catálogo diferente de producto para los franquiciados de Merkamueble y realizar una convención exclusiva para ellos.

Conseguir como cliente a un grupo tan importante como Merkamueble, es muy complicado pero eligiendo muy bien los productos a presentar y teniendo unos precios muy competitivos, como los que se podrían conseguir, es posible.

La manera de trabajar con ellos consistiría en que la central de Merkamueble importaría mercancía mediante la gestión de nuestra empresa y ella distribuiría la misma a sus diferentes franquiciados.

### **DISTRIBUCIÓN:**

Para conseguir captar a nuevos clientes, hay que conseguir información sobre el mismo e investigar sus necesidades. Después, habría que enviarle un dossier con la presentación de la empresa y los productos que más se adecuen a sus necesidades, vía email o correo.

Hay que elegir muy bien a los nuevos clientes ya que, únicamente podremos tener uno por zona, por lo que interesará empezar por el más fuerte y el que más cuota de mercado tenga.

Otra opción, es pedir referencias a nuestros clientes y que nos ayuden a concretar una reunión con otros nuevos clientes. Los clientes satisfechos, no tendrán ningún problema en presentarnos a nuevos posibles clientes de otras zonas, ya que no van a ser competencia de ellos.

Otra opción, aunque no tan económica, sería contratar a un comercial a comisión.

Para concluir el plan de acciones, recordar que M-Gestiones únicamente dispone de dos personas en el departamento comercial, dos en el departamento de contabilidad y el gerente, por lo que, excluyendo la persona de contabilidad, las tareas a realizar, para la consecución de los objetivos es tarea tanto del gerente como del departamento comercial.

Respecto al plazo previsto para la consecución de los objetivos, será de un año ya que dentro de un año se realizará un nuevo plan de marketing donde se comprueben los resultados y se propongan nuevos objetivos.

## 6.7. ASIGNACION PRESUPUESTARIA

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define después de establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados y el siguiente punto ya es el control del plan.

En esta etapa se cuantificará el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

**TABLA 20: Tabla de resumen de gastos**

CONCEPTO	GASTO
Viajes a ferias de China y Vietnam	17200p
Formación del personal de ventas	2035p
Merchandising	500p
Convenciones	13.858,59 p
Anuncios en revistas	4000p
Creación página web	2064 p
<b>TOTAL</b>	<b>39657,59 p</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto principal para poder conseguir los objetivos fijados con los planes de acción elegidos son los viajes a las ferias de China y Vietnam dos veces al año para conseguir los productos que necesitan nuestros clientes. Estos viajes los realiza el gerente y una de las personas del departamento comercial, por lo que los gastos que a continuación se especificaran serán para dos personas y dos veces al año. Los gastos aproximados son los siguientes:

- Billetes de avión: 2500 p por persona
- Alojamiento en hoteles: 800 p por persona
- Comidas, desplazamientos en taxis y gastos varios: 2000 p

TOTAL=  $2500*2$  personas\* $2$  veces al año+ $800*2$  personas\* $2$  veces al año+ $2000*2$  veces al año= 17200 p



Para la formación del personal de ventas de nuestros clientes, se ha realizado un dossier interno dentro de la empresa y se ha adelantado a los clientes para que sus vendedores lo tengan con anterioridad a la visita. Dicha formación la realizará el mismo gerente de la empresa ya que es conocedor de los productos y tiene una gran experiencia en el sector. Así que la asignación presupuestaria es nula. El único gasto aplicable a dicha formación sería los gastos de desplazamiento y hoteles a cada uno de los clientes:

- Visita a clientes de la zona de Andalucía (Almería, Málaga, Granada, Cádiz, Sevilla, y Jaén):
  - Gasolina y peaje: 300 ¢
  - Hoteles: 6 noches de hotel a un precio aproximado de 75 ¢, 450 ¢
- Las Palmas y Tenerife.
  - Avión: 125 ¢ dos vuelos, 250 ¢
  - Hoteles: 2 noches de hotel a 75 ¢, 150 ¢
- Galicia:
  - Avión: 225 ¢
  - Hotel: 3 noches, 225 ¢
- Madrid:
  - Ave ida y vuelta: 125 ¢
- Catalunya:
  - Gasolina y peaje: 85 ¢
  - Hotel: 3 noches, 225 ¢

TOTAL: 2035 ¢

El Merchandising consiste en el aumento de la rentabilidad del punto de venta, para que nuestros clientes lo consigan y, además, añadir valores a nuestros servicios, se ha realizado un estudio a los grandes competidores de nuestros clientes, las grandes superficies como Ikea o Comforama. Dicho estudio ha sido realizado por el gerente y redactado y diseñado por uno de los trabajadores de M-Gestiones, por lo que el presupuesto asignado ha sido cero. Se aprovecha la visita para la formación de vendedores y se exponen las conclusiones obtenidas del estudio.

Las reuniones semanales de Networking, tienen un coste anual de 500 euros.

TOTAL: 500 º

M-Gestiones, para conseguir aumentar sus ventas y captar nuevos clientes, realiza dos convenciones al año. Dichas convenciones requieren de una importante inversión, pero es la mejor opción para que los clientes vean físicamente los acabados y calidades del producto. Dichas convenciones tienen aproximadamente los siguientes costes:

- Compra de género: se compran, normalmente dos contenedores completos, uno de muebles y otros de sofás, el precio aproximado de los dos contenedores es de 11808,59 º (precio de los contenedores para la última convención).
- Montaje de la convención: 250 º
- Alquiler de show-room: 550 º la semana completa
- Catering: 150 º día (aproximadamente, a una media de 10 personas por día a 15 º el menú por persona) y 100 º un camarero (3 horas) un total de 5 días: 1250 º

TOTAL: 13.858,59 º

Los gastos de compra de mercancía, normalmente se recuperan ya que la mayoría de género se vende a los clientes para que testeen el producto.

Los posibles nuevos proyectos de Nigeria y Rusia, no tienen gasto alguno ya que han sido los clientes los que nos han visitado, a través de contactos del gerente, y se les han presentado nuestros productos.

La visita a la feria de la construcción para los sanitarios y puertas del cliente nigeriano, la realizará el responsable de M-Gestiones en China, por lo que a M-Gestiones en España, no le causa gasto alguno.

Para dar servicio y conseguir que el distribuidor español compre su nueva colección a través de nosotros, se realizará una muestra en el proveedor elegido. En el próximo viaje de dicho distribuidor a Vietnam, el responsable de M-Gestiones en Vietnam, les recibirá y organizará una reunión con el proveedor para que puedan comprobar la muestra realizada, den su opinión y, sobretodo, tomen decisiones. Dicha gestión a M-Gestiones España, tampoco le causa ningún gasto.

Las gestiones a realizar para conseguir las promociones para nuestros clientes tampoco tendrán ningún gasto, ya que se pretende que el mayorista regale, a cada uno de los clientes, un bono para que disfrute de las dos promociones: la semana de vacaciones y el crucero.

Y por otro lado, las gestiones de promociones de productos electrónicos se realizan por Internet con proveedores que ya tiene M-Gestiones en su base de datos que se conocen de las anteriores visitas a ferias.

En los anuncios negociados por la empresa con importantes revistas como Pronto o El mueble, M-gestiones abonara una parte del anuncio, 1000p por anuncio. Supongamos que se realizan 4 anuncios:

- Campaña de rebajas de verano: sofá cama y conjunto de mesas y sillas ya que es muy apropiado para completar apartamentos para la época de vacaciones.
- Sofá Chaiselongue económico para cualquier época del año, pero hay que conseguir llamar la atención de los lectores con su precio y diseño.
- Sillón relax o conjunto de colchón+canapé en navidad ya que puede servir como regalo, aunque este tipo de artículos se venden durante todo el año.
- Mesas ordenador o escritorios, sillas oficina, dormitorios juveniles, para septiembre que es cuando los niños empiezan el colegio.

TOTAL: 4000p

Por último, todos los gastos para conseguir que el proyecto de la creación de una página web común con todos los clientes nacionales, serán a cargo de M-Gestiones ya que es una gran oportunidad para que nuestros clientes aumenten sus ventas de productos de importación y, como consecuencia, también aumenten las ventas de M-Gestiones. Los costes asignados a dicho proyecto serán:

- Creación de la página web: 1500 p aproximadamente ya que se precisa, además del diseño de la misma, una administración de productos donde se muestre el precio, la descripción y el inventario, además de varias pasarelas de pago, búsquedas, noticias, newsletter, etc.
- Mantenimiento de la página web: 47 p/mensuales, es decir, 564 p al año.

- El resto ya no causa coste alguno, ya que el mismo personal de M-Gestiones llevaría la gestión de los pedidos informando a cada cliente los pedidos de su zona.

TOTAL: 2064 p

El coste total del plan de Marketing asciende a 39657,59 p, de los cuales aproximadamente 11.800 p se recuperan con la venta del genero importado.

Si se realizara una convención para Merkamueble, habría que sumar aproximadamente unos 13858,59p.

## 6.8. CONTROL DEL PLAN

El control del plan consiste en un conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar si se están cumpliendo los objetivos previstos y detectar las razones que hayan motivado las variaciones de los mismos.

Si existe una desviación, hay que verificar si es tolerable o no y tomar las medidas oportunas. Si el objetivo es muy ambicioso y por eso aparece una desviación, habría que reducir el objetivo. Si, por lo contrario no es muy ambicioso, había que mantener el objetivo revisando el plan en su conjunto e intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos.

La finalidad del plan de control es alertar al responsable de que algo no ha sido realizado según el plan.

Una vez transcurrido un año de la realización de dicho plan de marketing, se comprobará si se han conseguido o no los objetivos. Como se ha comentado anteriormente, los objetivos que no se han alcanzado habrá que saber cuál es el motivo y dependiendo de cuál sea se tomaran unas medidas u otras.

Para comprobar si las ventas se han incrementado en un 10%, como proponíamos, se realizara el siguiente control:

**TABLA 21: Ventas actuales y venta a alcanzar en el próximo año.**

<b>MESES</b>	<b>VENTAS ACTUALES POR MESES</b>	<b>VENTAS A ALCANZAR</b>
<b>ENERO</b>	<b>36.542,58 p</b>	<b>40.196,83 p</b>
<b>FEBRERO</b>	<b>79.525,18 p</b>	<b>87.477,70 p</b>
<b>MARZO</b>	<b>72.193,18 p</b>	<b>79.412,50 p</b>
<b>ABRIL</b>	<b>11.185,68 p</b>	<b>12.304,25 p</b>
<b>MAYO</b>	<b>29.185,14 p</b>	<b>32.103,65 p</b>
<b>JUNIO</b>	<b>18.068,98 p</b>	<b>19.875,88 p</b>
<b>JULIO</b>	<b>35.417,45 p</b>	<b>38.959,20 p</b>
<b>AGOSTO</b>	<b>26.809,44 p</b>	<b>29.490,38 p</b>
<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>13.839,27 p</b>	<b>15.223,20 p</b>
<b>OCTUBRE</b>	<b>17.836,84 p</b>	<b>19.620,52 p</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	<b>13.164,90 p</b>	<b>14.481,39 p</b>
<b>DICIEMBRE</b>	<b>31.379,13 p</b>	<b>34.517,04 p</b>
<b>TOTAL</b>	<b>385.047,78 p</b>	<b>423.552,56 p</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES:

M-Gestiones se crea para aprovechar una oportunidad de negocio que nos brindan los países como China, Vietnam o Malasia.

En los últimos años, tanto en España como en muchos países, el sector del mueble ha experimentado un importante retroceso con la disminución del volumen total de negocio y de la facturación media anual y, su consiguiente, cierre de muchas empresas. Pero, por el contrario, las importaciones han aumentado, superando a las exportaciones y ocasionando un déficit en la balanza comercial del mueble.

Tanto en China como en Vietnam, el sector del mueble está orientado a las exportaciones ya que sus productos son muy competitivos en el resto de mercados. Son países que tienen un coste reducido de fabricación, pero que además, a diferencia de otros de su mismo continente, tienen una experiencia y una calidad conforme a las exigencias de los mercados occidentales.

Aquí, es donde surge la oportunidad de negocio para M-Gestiones con un objetivo claro: *“Elevados beneficios con riesgos mínimos”*. Esto es un objetivo alcanzable ya que los riesgos de la empresa únicamente se basan en viajar a estos países para seleccionar las colecciones y realizar unas compras mínimas para poder realizar las convenciones donde enseñar el producto a los clientes o posibles clientes.

Después de realizar el análisis financiero, se puede afirmar que la situación de la empresa es de tranquilidad ya que dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

Se ofrece un amplio plazo de pago a los clientes, obteniendo, de esta manera, una ventaja competitiva frente a posibles competidores, pero, perdiendo, a su vez, la oportunidad de invertir sus recursos a largo plazo, en vez de destinarlos a clientes y bancos, y obtener una mayor rentabilidad.

La partida con mayor peso del pasivo es la de no exigible debido a que el 50% del resultado del ejercicio es destinado a dividendos, es decir, se reparten beneficios, y el 50% restante se destina a remante para ir capitalizando la empresa.

Respecto a las deudas a l/p destacar que en 2012 son nulas ya que se ha acabado de pagar el préstamo obtenido para la compra del coche comercial. Por lo contrario, las deudas a c/p aumentan mucho en dicho año por causa de acreedores, remuneraciones pendientes de pago y deudas con administraciones públicas.

La empresa dispone de un fondo de maniobra positivo, lo que significa, que dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

Con el cálculo de los *ratios de liquidez*, no hacemos más que confirmar lo obtenido en el análisis de las masas patrimoniales, que las partidas de disponible y realizable no aportan rentabilidad alguna y, el exceso de liquidez, conlleva a la pérdida de rentabilidad. Disponer de una alta liquidez, nos hace tener un colchón suficiente como para hacer frente a las deudas a corto plazo

Respecto al *endeudamiento*, destacar que la deuda a corto plazo supera a la deuda a largo plazo, pero como dispone de suficiente activo circulante para hacer frente a estos pagos, no es ninguna situación peligrosa. Es una empresa poco endeudada con un elevado no exigible y unos gastos financieros insignificantes.

Respecto a *la política inversión ó financiación*: hay que destacar que todas las aplicaciones a largo plazo son financiadas, sin ningún problema, por orígenes a largo plazo, siendo la principal fuente de financiación el beneficio. Y que, además, los orígenes a corto plazo son muy inferiores a las aplicaciones debido al elevado disponible o realizable, dependiendo del año.

Respecto a la *cuenta de pérdidas y ganancias*: existe un importante incremento de las ventas pasando de 248.844 p en 2010 a 385.048 en 2012.

Los gastos variables son nulos ya que las gestiones realizadas no están relacionados con las ventas totales, es decir, una misma gestión puede producir diferentes ventas o ninguna venta, siempre dependerá de los clientes que estén interesados en ella.

Cabe destacar los elevados gastos de estructura y otros gastos, debidos a los sueldos de los trabajadores y los gastos de representación causados por los viajes que se



realizan para la elección de productos y las convenciones para mostrar los nuevos productos a los clientes.

La empresa dispone de un BAII ordinario positivo, prácticamente igual al BAI, ya que en la empresa no existen ingresos financieros y, los gastos financieros, no superan el 1% sobre las ventas.

Finalmente, el resultado del ejercicio experimenta la misma evolución lógica de la situación descrita, caracterizada por un aumento de ventas que no hace que el beneficio neto aumente debido al elevado incremento de los gastos de estructura y, sobretodo, a la partida de otros gastos. Además, dicho incremento ocasiona también, una bajada de la rentabilidad económica y financiera.

- Respecto a los *ciclos de maduración y de caja*:

Los cobros a clientes están estipulados a 90 días mientras que, los pago a acreedores son de 30/45 días. M-Gestiones ofrece a sus clientes un importante plazo de pago, como ventaja competitiva pero esto le proporciona una pérdida de rentabilidad ya que si dispusiera de ese dinero, podría invertirlo y obtener una mayor rentabilidad.

Para concluir el análisis financiero, comentaremos que para los años 2010 y 2011, el fondo de maniobra necesario y aparente, son prácticamente el mismo, mientras que para el 2012, existe una diferencia de 6000 p que, para solucionarlo, habría que reducir los capitales permanentes o rentabilizar la inversión de activo circulante.

Respecto al análisis estratégico, M-Gestiones tiene como visión la de ser reconocida como la mejor empresa de gestión que presta sus servicios de intermediación en la importación y, como misión, prestar sus servicios con la calidad requerida por sus clientes y añadir el máximo valor posible a sus servicios.

Sus principales objetivos son:

- Consolidación en el mercado del mueble y tapicería y, a largo plazo, incorporar nuevos sectores y nuevos países para prestar nuestros servicios.
- Rentabilidad de la actividad que se realiza.
- Incrementar el valor económico de la empresa.
- Incorporar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

M-Gestiones tiene una visión, misión y unos valores muy marcados, con gran orientación al cliente pero, sobre todo, orientados a la calidad del servicio prestado.

Existen factores externos que, aun siendo incontrolables por la empresa, afectan más que otros. Por ejemplo, las aduanas y aranceles como factores político-legales y tipo de cambio y fletes como factores económicos. Estos 4 factores afectaran muy directamente a nuestra empresa ya que dependiendo de los valores en los que se encuentren, nuestra gestión será más rentable para nuestros clientes o menos. Además, cabe destacar que, gracias a los factores tecnológicos como el email o Internet, se consiguen gestiones más ágiles y a un menor coste.

Después de realizar el método de las 5 Fuerzas de Porter, el cual nos permite analizar mejor el entorno de la empresa, obtenemos varias conclusiones interesantes:

- M-Gestiones consigue mejores precios que sus competidores, los distribuidores, debido a su forma de operar. Como los clientes compran directamente al proveedor, M-Gestiones se evita gastos de transporte y almacenaje.
- Uniendo la fuerza de todos sus clientes a la hora de negociar precios, ya sea con proveedores como con las navieras, facilita la obtención de los mejores precios posibles para sus clientes
- Disponer de oficinas en origen, facilita la agilidad en las gestiones y da más seguridad a nuestros clientes.
- Disponer de proveedores españoles que fabriquen productos ña la cartañ, supondría otro valor añadido para nuestra empresa.
- Proporcionar un estudio de la evolución de los fletes a lo largo del año, ayudará a nuestros clientes a programar sus comprar y reducir el gasto en transporte.

El capital humano es uno de los recursos más importantes dentro de la empresa para poder aprovechar las ventajas competitivas de la misma, por lo que hay que tenerlo muy en cuenta.

Esta empresa no cuenta con una gran plantilla de personal, por lo que cabe destacar, que con únicamente 5 personas, consiguen una elevada cifra de negocios.

Los trabajadores de M-Gestiones están cualificados para desempeñar sus tareas aunque se haya detectado una ineficiencia en el puesto de contable debido a que el contrato de jornada completa no era necesario para poder realizar las tareas.

Optar por un enfoque proactivo de los recursos ayuda a tomar decisiones anticipándonos a los problemas y así, poder planificar las acciones para evitarlos o minimizarlos. Si, además, disponemos de personal proactivo, nos ayudara a la consecución de los objetivos ya que son personas que buscan continuamente nuevas oportunidades y se anticipan a los problemas.

La formación continua de los trabajadores, debido al permanente cambio, está cobrando fuerza, además de convertirse en una pieza clave para el éxito de la empresa. Por lo que se propone utilizar el crédito anual de cursos bonificados ya que no le supone ningún gasto a la empresa.

Un ambiente laboral agradable favorecerá a la consecución de los objetivos de la empresa ya que los trabajadores se sentirán a gusto con sus compañeros y con la misma empresa, y su rendimiento y calidad mejorará.

Después de realizar el plan de marketing, se ha conseguido tener una visión clara de los objetivos y de la situación en la que se encuentra la empresa.

Como debilidades cabe destacar la programación de las compras ya que si se necesita un género para una campaña concreta, se tendrá que programar con 2,5 meses de antelación. Respecto a las amenazas, el tipo de cambio es el que más peso tiene ya que la fluctuación del  $\text{p}$  frente al  $\text{\$}$  puede hacer que un producto sea interesante su importación o no. Otra amenaza a tener en cuenta es el precio de los fletes ya que dependiendo en el mes en el que se cargue el contenedor, tendrá unos precios más o menos elevados. Abril y Mayo son los meses donde los fletes son mucho más elevados que el resto de meses.

Como puntos fuertes de la empresa, hay que destacar el poder negociador que consigue M-gestiones sumando la capacidad de compra de todos sus clientes, obteniendo así, una gran capacidad de negociación. Y, como oportunidad más interesante, es conseguir que los proveedores respeten la exclusividad, de algunos de sus modelos, únicamente a los clientes de M-Gestiones.

Como objetivo a alcanzar, se propone incrementar las ventas, respecto al año pasado, en un 10%, para ello, habrá que mantener los clientes actuales e incorporar nuevos. Además de, intentar mejorar los niveles de satisfacción, con el fin de fidelizarlos.

La estrategia elegida para la consecución del objetivo es la estrategia de diferenciación, mediante la cual se pretende crear más valor añadido a nuestro servicio, con acciones para conseguir fidelizar a nuestros clientes como: amplio vencimiento de pago, certificados de calidad, oficinas en origen, posibilidad de crear marca, precios muy competitivos, experiencia en el sector, exclusividad de producto por zonas, etc.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **RECOMENDACIONES FINANCIERAS:**

M-Gestiones trabaja con países asiáticos: China y Vietnam, pero tendría que tener en cuenta otros países interesantes como INDIA o BRASIL que también podrían proporcionarle oportunidades interesantes.

La situación financiera de la empresa es de tranquilidad pero hay que destacar el amplio plazo de cobro a clientes, que aunque se utilice como ventaja competitiva frente a posibles competidores, le causa una gran pérdida de rentabilidad. Si redujera los plazos de cobro, podría invertir dicho dinero disponible y obtener una rentabilidad superior. Como los depósitos han bajado su rentabilidad considerablemente, sería más interesante apostar, por ejemplo, en fondos de inversión.

Las ventas, en el transcurso de los 3 años se han incrementado pero, en cambio, el beneficio no, debido al elevado incremento de los gastos de estructura y otros gastos, como viajes y convenciones. Para reducir dichos gastos, se propone organizar los viajes a China y Vietnam con más tiempo, ya que, revisando las fechas de compra de los billetes, observamos que se contratan con menos de un mes de antelación. De esta manera conseguiremos reducir el coste más de un 25/30%. Además, como estos vuelos tienen un seguro, no habrá problema de cambio de alguna fecha si surgiera cualquier problema imprevisto.

## **RECOMENDACIONES DE RECURSOS HUMANOS:**

Para poder obtener información de nuestra empresa sobre el clima, se ha realizado una encuesta a los 4 trabajadores que, aun no siendo una muestra representativa ni fiable, nos ayudó a obtener información relevante y plantear posibles soluciones. Entre las cuales hay que destacar:

Existe un ambiente entre compañeros bueno.

La empresa dispone de un personal proactivo y motivado.

Existe un trabajador que piensa que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, no está suficientemente reconocido y considerado.

La opinión generalizada de los trabajadores cuando afirman que no se sienten NADA controlados por su jefe.

La confianza de los trabajadores en continuar en la empresa.

Con las conclusiones obtenidas con la encuesta, se proponen las siguientes acciones:

Comprar una cortina para evitar los problemas de los reflejos del sol en la pantalla del ordenador.

Reparar la puerta y revisar la calefacción.

Renovar los ordenadores.

Incluir una parte variable en el salario.

Comprar una impresora.

Para que cada trabajador se sienta òun poco controladoö, se propone que el gerente realice controles del estado de pedidos para los comerciales y que pida informes mensualmente al contable para ver el estado de las cuentas.

Incorporar una persona en prácticas con un elevado nivel de inglés para que el personal no se òrelajeö.

Si se ofrece al trabajador una parte variable de su salario se consigue que esté más motivado y, por consiguiente, que desempeñe mejor su puesto de trabajo. Se ha propuesto incorporarlo a los salarios de los comerciales y conseguir:

- Reducir el sueldo fijo

- El sueldo variable dependerá de la facturación mensual. Por lo que en épocas de mucha facturación, se cobrará más y en época de menor facturación, se cobrará menor.

Además, se propone conceder unos incentivos mensuales cuando se cumplan los objetivos fijados y unas gratificaciones anuales cuando el gerente lo vea oportuno.

Una vez realizado el organigrama de la empresa y analizado las funciones de cada uno de los puestos se ha obtenido la siguiente conclusión:

En una empresa como M-Gestiones, el puesto de contable consiste, básicamente en contabilizar facturas de gastos, facturar las comisiones oportunas a cada cliente, controlar los cobros y pagos y el cuadro de caja. Poca faena para cubrir un contrato de jornada completa, por lo que se propone la siguiente solución teniendo en cuenta los siguientes datos:

- El salario neto del contable es muy inferior al del director financiero (1500 p frente 2400p)
- El contable es licenciado en Administración y dirección de empresas y tiene capacidad suficiente para realizar todas las tareas desempeñadas, en la actualidad, por el director financiero.
- El contable también ha trabajado en el departamento comercial cuando ha sido necesario, por lo que sirve de apoyo en épocas de subida de faena.
- El director financiero tiene 63 años frente a los 30 años del contable.
- El contable ha empezado su carrera profesional en dicha empresa y se le ha formado según las necesidades de la misma.
- La gente joven siempre puede aportar nuevas ideas, nuevas maneras de trabajar, nuevos diseños, mejor manejo de las nuevas tecnologías, a menudo, mejor formación base y en idiomas, etc. Teniendo siempre una mentalidad dirigida al futuro.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, la mejor solución encontrada tanto para trabajadores como para la empresa, es la siguiente:

Propuesta de mejora:

Reducir la jornada del dirección financiero al 50% con la consiguiente reducción del salario en un 35% durante 2 años. De esta manera evitamos prejubilaciones o despidos que tienen costes elevados para la empresa. Una vez el director financiero tenga 65% de jubilará, sin coste alguno para la empresa.

Por otro lado, el contable va a ser quien, durante los 2 años de jornada reducida para el director financiero, va a ir realizando parte de las tareas del mismo con el consiguiente aumento de su salario de un 20%.

Pasado los dos años, se recalculara el salario del contable, ya que tendrá que asumir el 100% de las tareas realizadas por el director financiero y, en su caso, se estudiara la posibilidad de contratar a una persona media jornada.

### **RECOMENDACIONES DE MARKETING:**

M-Gestiones suma la fuerza de contra de todos sus clientes a la hora de negociar precios, pero también tendría que utilizar dicha fuerza para conseguir que los proveedores les firmaran los siguientes contratos:

- Contrato de exclusividad para España, donde, el proveedor, se comprometa a no vender en España el producto seleccionado por M-Gestiones.
- Contrato donde el proveedor se comprometa a respetar el precio durante un periodo de tiempo y evitar, un aumento a mitad de una campaña.

Tendría que negociar con fabricantes españoles para que le fabricaran productos ña la cartaö, es decir, los mismos productos que se importan en 2-3 colores y medida estándar, que el fabricante español lo fabricara como el cliente lo necesite, aunque, lógicamente, más caro.

Como M-Gestiones lleva muchos años trabajando en dicho sector, ya conoce la evolución de precios de los fletes, por lo que sería interesante proporcionarle a los clientes un estudio de dicha evolución y de esta manera, los clientes podrían organizar mejor sus compras.

Dentro del análisis interno, se detecta el elevado número de incidencias ocasionadas a nuestros clientes y se propone que, nuestras oficinas en origen, realicen 4 controles de calidad para que puedan detectar cualquier problema que pueda surgir:

- Primer control: Una vez abierta la carta de crédito, se realizará el control de la materia prima: suficiente material para la fabricación del pedido, la calidad del mismo, etc.
- Segundo control: control de la puesta en marcha de la producción para cumplir fechas previstas de carga y entrega.

- Tercer control: control de la producción en su fase final para detectar cualquier problema y poder reaccionar a tiempo para poder cumplir con las fechas previstas.
- Cuarto control: el día de la carga se realiza el último control para revisar embalajes y carga en el contenedor

Sería muy interesante que M-Gestiones negociara también inserciones en revistas de mucha tirada nacional donde anunciaran algún producto importado a través de la misma. Podría crearse un comité de compras entre los clientes de M-Gestiones para elegir un producto estrella para que aparezca anunciado en la revista. De esta manera, los costes se repartirían entre todos los clientes, abonando cada uno el porcentaje correspondiente por ejemplares que se repartieran en su zona, consiguiendo, de esta manera, que el anuncio salga mucho más económico. En dicho anuncio tendría que aparecer la relación de tiendas por zonas donde se puede comprar dicho artículo. M-Gestiones se beneficiaría con el incremento de compra de los artículos que se compran a través de ella.

Las acciones a poner en marcha en el plan de marketing para la consecución del objetivo propuesto (incremento de las ventas un 10%) serán las siguientes:

- Conseguir productos que se adapten a las necesidades requeridas y con unos precios competitivos.
- Control de la partida de otros gastos.
- Negociación con proveedores para la obtención de una comisión por las ventas que le realicemos.
- Obtener nuevos valores añadidos al servicio prestado mediante las siguientes acciones:
  - Realizar la formación al equipo de ventas de nuestros clientes
  - Se realizaran 4 controles de calidad a lo largo de todo el proceso de producción
  - Se ofrecerá un servicio de Merchandising donde se analizará a la competencia para ver que hacen bien y proponer acciones para que nuestros



clientes puedan aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

- Se asistirá a reuniones de networking para conocer las necesidades de nuevos mercados y obtener nuevos contactos
- Realización de un catálogo completo
- Se invitará a posibles nuevos clientes a las convenciones.
- Conseguir cerrar los proyectos en marcha.
- Se negociará con mayoristas promociones y productos para que nuestros clientes puedan regalar a sus clientes finales por comprar en sus tiendas.
- Crear una página web conjunta entre los diferentes clientes de M-gestiones. Tarea muy complicada pero interesante a la vez.
- Aprovechar las oportunidades que ofrecen otros países como India o Brasil para conseguir nuevos proveedores y productos.
- Conseguir como nuevo cliente a un grupo como Merkamueble

El coste total del plan de Marketing asciende a 39657,59 €, de los cuales aproximadamente 11.800 € se recuperan con la venta del género importado. Si con todas estas acciones a realizar, se consiguen los objetivos propuestos, se habrá realizado un buen plan de marketing y, si por el contrario, existe alguna desviación, habrá que verificarla y tomar las medidas oportunas.

## **8.- BIBLIOGRAFÍA**

### LIBROS:

**Amat , O.** (2007). Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ed. Deusto, 2003. 8480887.346

**Amstrong, G., Kotler, P. y Merino, M.J.** (2011). Introducción al Marketing. Pearson Education, 3ª edición. 978-84-832-2676-6.

**Banegas, R.; Rivero, P.; Sanchez-Mayoral; F.; Nevado, D.** (1998). Análisis por ratios de los estados contables financieros. Editorial Civitas. ISBN: 978-84-470-1020-1.

**Barroso, C.** (2010). Economía de la empresa. Editorial Pearson Educación. ISBN: 978-84-368-2425-4.

**Bonsón, E., Cortijo, V., Flores, F.** (2009). Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos. Madrid: Pearson Educación. 978-84-832-2596-7

**Dalmau, J.I.** (2008). Competencia y estrategia. Apuntes. Valencia: Universidad Politécnica de

Valencia. 2008.2008.785

**Dalmau, J.I., Hervás, J.L.** (2003). Estrategia y política de empresa, una introducción. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

**De Miguel, M.** (2004). Marketing de servicios: Plan de Marketing. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.2004.2004.476

**González Pascual, J.** (2010). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera.3ª Edición. Madrid: Ediciones Pirámide. 978-84-368-2350-9

**Hoffman, K., Bateson, J.**(2002). Fundamentos de marketing de servicios.2ª Edición. Madrid: Thomson, 2002. 970-686-202-1

**Juliá, J.F.** (1998). Server Izquierdo, R.J. 1998 Contabilidad Financiera. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

**Kotler, P.; LaneKeller, K.** (2006) Dirección de marketing. Editorial

Pearson Educación, 12ª edición, 2006. ISBN 978-84-2054-463-2; ISBN 8420544639.

**Oltra, R. F. (2007):** De Miguel Molina, M.R. Gestión administrativa. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

**Oltra, R. F., Oltra, R. (2012)** Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.2012.2012.362

**Ordoñez, M. (1995)** La nueva gestión de los recursos humanos.

**Porter, M.E. (2009)** Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Ed. Pirámide, 2009. 978-84-368-2338-7.

### **CONSULTAS ELECTRÓNICAS:**

ACTIBVA: Disponible en:

<http://www.actibva.com/magazine/economia/25-anos-de-subidas-y-bajadas-de-impuestos-en-espana-infografia>[Consulta: 20 de Julio de 2011]

AENOR: Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0046223&PDF=Si#.VFoFdfmG\\_g8](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0046223&PDF=Si#.VFoFdfmG_g8)[Consulta: 10 de Octubre de 2013]

AIDIMA: Disponible en

<[http://www.aidima.es/aidimainforma/articulos\\_pdf/0813\\_AME\\_Estudio%20AIDIMA%20Produccion%20Mueble.pdf](http://www.aidima.es/aidimainforma/articulos_pdf/0813_AME_Estudio%20AIDIMA%20Produccion%20Mueble.pdf)> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

BUENAS TAREAS: Disponible en:

<<http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Recursos-Humanos/44310.html>> [Consulta: 10 de Abril de 2011]

China National Furniture Association: Disponible en:

[http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion\\_paises/CHINAMUEBLE-2012-icex/CHINAMUEBLE%202012.icex.pdf](http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/CHINAMUEBLE-2012-icex/CHINAMUEBLE%202012.icex.pdf). [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

China Statistical Yearbook 2011: Disponible en:

<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2011/indexeh.htm> . [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

CSIL: Disponible en: <http://www.cocinaintegral.net/noticia/el-negocio-del-mueble-crecera-2009/10047> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

CSIL ÷World furniture Outlook: Disponible en:

[http://www.csilmilano.com/docs/Outlook\\_04\\_09.pdf](http://www.csilmilano.com/docs/Outlook_04_09.pdf)[Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

DEGUATE: Disponible en:

<[http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.VFoJCPmG\\_g8](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.VFoJCPmG_g8)>  
[Consulta: 08 de Abril de 2011]

ESTACOM: Disponible en:

<<http://www.anieme.com/es/News/Articles/Render/8063974b-5695-413a-8808-a0c900acaebc>> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

ESTACOM: Disponible en:

<http://www.anieme.com/es/News/Articles/Render/la-comunidad-valenciana-aumenta-un-441--su-exporta>> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

ESTACOM: Disponible en: <<http://www.madera-sostenible.com/madera/sostenible/index/pag/Panorama/tip/articulo/pagid/3879>>  
[Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

FINANLAG: Disponible en:

<http://finanlag.blogspot.com.es/2012/10/ratios-de-liquidez-solvencia-y.html> [Consulta: 18 de Octubre de 2013]

GERENTE: Disponible en:

<<http://gerenteweb.com/noticias.php?id=0001>> [Consulta: 10 de Septiembre de 2011]

GOPIXPIC: Disponible en:

[http://www.gopixpic.com/510/la-estrategia-de-cartera-en-un-plan-marketing/http:%7C%7C3\\*bp\\*blogspot\\*com%7C-XTFfPzMMbEE%7CUKkVj3b2KDI%7CAAAAAAAAAANQ%7CiYEH7OTOAsU%7Cs1600%7CMatriz-de-Ansoff%20\(2\)\\*jpg/](http://www.gopixpic.com/510/la-estrategia-de-cartera-en-un-plan-marketing/http:%7C%7C3*bp*blogspot*com%7C-XTFfPzMMbEE%7CUKkVj3b2KDI%7CAAAAAAAAAANQ%7CiYEH7OTOAsU%7Cs1600%7CMatriz-de-Ansoff%20(2)*jpg/) [Consulta: 03 de Octubre de 2014]

ICEX: Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/mobiliario/espana/navegacion-principal/noticias/4331761.html?idComunidad=4&null>[Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

ICEX: Disponible en:

<[http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion\\_paises/CHINAMUEBLE-2012-icex/CHINAMUEBLE%202012.icex.pdf](http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/CHINAMUEBLE-2012-icex/CHINAMUEBLE%202012.icex.pdf)> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

INE: Disponible en:

<http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=Page&cid=1254735893337&p=1254735893337&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout> [Consulta: 05 de Septiembre de 2011]

INE: Disponible en:

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0413.pdf> [Consulta: 10 de Mayo de 2012]

INE: Disponible en:

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0113.pdf> [Consulta: 25 de Marzo de 2013]

INFURMA: Disponible en: <http://noticias.infurma.es/asociacion/las-exportaciones-de-muebles-de-la-comunidad-valenciana-crecen-un-146-de-enero-a-septiembre-de-2012/8957> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

INFURMA: Disponible en: <http://noticias.infurma.es/asociacion/las-exportaciones-espanolas-de-muebles-han-crecido-un-34-durante-el-ejercicio-2012/10854> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

MINETUR: Disponible en

<<<http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Muebles.pdf>>> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

NOTICIAS HABITAT: Disponible en:

<<http://www.noticiashabitat.com/2013/evolucion-intertrimestral-ventas-fabricantes-mobiliario-espana/>> [Consulta: 20 de Diciembre de 2011]

SADA: Disponible en:

<http://sadacorporacion.com/index.php/noticias/reglas-de-oro-para-un-buen-clima-laboral> [Consulta: 9 de Septiembre de 2011]

SCRIB: Disponible en:

<<http://es.scribd.com/doc/104341925/Apuntes-Reclutamiento-y-Seleccion-de-Personal-2011-Corregido-Reparado>> [Consulta: 29 de Agosto de 2012]

TAXATION AND CUSTOMS UNION: Disponible en: <[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp#](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp#)> [Consulta: 10 de Julio de 2011]

TEORIA de Litwin y Stringer (1968): Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html> [Consulta: 05 de Septiembre de 2013]

## **9.- ANEXOS**

**ANEXO 1: Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias de los años 2010-2012**

**Balance de situación: Activo**

ACTIVO	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>23.353</b>	<b>21.466</b>	<b>19.980</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>5.962</b>	<b>5.652</b>	<b>8.224</b>
Desarrollo			
Concesiones			
Patentes, licencias, marcas y similares	1.408	1.408	1.408
Fondo de comercio			
Aplicaciones informáticas	3.135	3.135	5.862
Otro inmovilizado intangible	1.420	1.110	954
<b>Inmovilizado material</b>	<b>17.391</b>	<b>15.814</b>	<b>11.757</b>
Terrenos y construcciones	0	0	
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	17.391	15.814	11.757
Inmovilizado en curso y anticipos			
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Terrenos			
Construcciones			
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Instrumentos de patrimonio			
Créditos a empresas			
Valores representativos de deuda			
Derivados			
Otros activos financieros			
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Instrumentos de patrimonio			
Créditos a terceros			
Valores representativos de deuda			
Derivados			
Otros activos financieros			
<b>Activos por impuesto diferido</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>62.770</b>	<b>69.856</b>	<b>106.949</b>
<b>Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>			
<b>Existencias</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Comerciales			
Materias primas y otros aprovisionamientos			
Productos en curso			
Productos terminados			
Subproductos, residuos y materiales recuperados			
Anticipos a proveedores			
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>49.827</b>	<b>22.890</b>	<b>97.158</b>
Cientes por ventas y prestaciones de servicios	42.766	17.066	86.121
Cientes, empresas del grupo y asociadas			
Deudores varios	5.430	2.930	9.088
Personal	600	600	-
Activos por impuesto corriente			



Otros créditos con las Administraciones Públicas	1.031	2.295	1.950
Accionistas por desembolsos exigidos			
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	-	-	-
Instrumentos de patrimonio			
Créditos a empresas			
Valores representativos de deuda			
Derivados			
Otros activos financieros			
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>	-	-	-
Instrumentos de patrimonio			
Créditos a empresas			
Valores representativos de deuda			
Derivados			
Otros activos financieros			
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>			
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>12.943</b>	<b>46.966</b>	<b>9.791</b>
Tesorería	12.943	46.966	9.791
Otros activos líquidos equivalentes			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>86.123</b>	<b>91.323</b>	<b>126.929</b>

### Balance de situación: Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>59.722</b>	<b>79.622</b>	<b>100.453</b>
<b>FONDOS PROPIOS-</b>			
<b>Capital</b>	<b>3.006</b>	<b>3.006</b>	<b>3.006</b>
Capital escriturado	3.006	3.006	3.006
Capital no exigido			
<b>Prima de emisión</b>			
<b>Reservas</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
Legal y estatutarias	601	601	601
Otras reservas			
<b>Acciones y participaciones en patrimonio propias</b>			
<b>Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>4.050</b>	<b>30.083</b>	<b>53.049</b>
Remanente	4.050	30.083	53.049
Resultados negativos de ejercicios anteriores			
<b>Otras aportaciones de socios</b>			
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>52.065</b>	<b>45.933</b>	<b>43.797</b>
Dividendo a cuenta			
Otros instrumentos de patrimonio neto			
<b>AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR-</b>			
<b>Activos financieros disponibles para la venta</b>			
Operaciones de cobertura			
Otros			
<b>SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS-</b>			
Subvenciones, donaciones y legados recibidos			
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11.063</b>	<b>4.956</b>	<b>-</b>
<b>Provisiones a largo plazo</b>			
Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal			
Actuaciones medioambientales			
Provisión por reestructuración			
Otras provisiones			

<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>11.063</b>	<b>4.956</b>	-
Obligaciones y otros valores negociables			
Deudas con entidades de crédito	7.561	3.205	-
Acreedores por arrendamiento financiero			
Derivados			
Otros pasivos financieros	3.503	1.751	-
<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>			
<b>Pasivos por impuesto diferido</b>			
<b>Periodificaciones a largo plazo</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.339</b>	<b>6.744</b>	<b>26.476</b>
<b>Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>			
<b>Provisiones a corto plazo</b>			
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>7.258</b>	<b>6.107</b>	<b>4.956</b>
Obligaciones y otros valores negociables			
Deudas con entidades de crédito	5.506	4.356	3.205
Acreedores por arrendamiento financiero			
Derivados			
Otros pasivos financieros	1.751	1.751	1.751
<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>			
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>8.081</b>	<b>638</b>	<b>21.520</b>
Proveedores			
Proveedores, empresas del grupo y asociadas			
Acreedores varios	3.092	289	14.979
Personal	3.589	349	4.874
Pasivos por impuesto corriente			
Otras deudas con las Administraciones Públicas	1.400		1.667
Anticipos de clientes			
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>			
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>86.123</b>	<b>91.323</b>	<b>126.929</b>

### Cuenta de pérdidas y ganancias

	<b>Ejercicio</b>	<b>%</b>	<b>Ejercicio</b>	<b>%</b>	<b>Ejercicio</b>	<b>%</b>
	<b>2010</b>	<b>s/ventas</b>	<b>2011</b>	<b>s/ventas</b>	<b>2012</b>	<b>s/ventas</b>
Ventas netas	248.844	100,00%	318.095	100%	385.048	100,00%
Gastos variables	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>Margen bruto</b>	<b>248.844</b>	<b>100,00%</b>	<b>318.095</b>	<b>100,00%</b>	<b>385.048</b>	<b>100,00%</b>
Amortización del inmovilizado	(2.068)	-0,83%	(4.932)	-1,55%	(5.220)	-1,36%
Gastos de estructura	(70.338)	-28,27%	(89.545)	-28,15%	(151.343)	-39,30%
Otros gastos de explotación	(104.454)	-41,98%	(160.572)	-50,48%	(169.048)	-43,90%
Otros ingresos	-		-		-	

<b>BAII ordinario</b>	<b>71.984</b>	<b>28,93%</b>	<b>63.046</b>	<b>19,82%</b>	<b>59.436</b>	<b>15,44%</b>
<b>Gastos financieros</b>	(2.564)	-1,03%	(1.802)	-0,57%	(1.040)	-0,27%
<b>Ingresos financieros</b>	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(2.564)</b>	<b>-1,03%</b>	<b>(1.802)</b>	<b>-0,57%</b>	<b>(1.040)</b>	<b>-0,27%</b>
<b>BAI</b>	<b>69.420</b>	<b>27,90%</b>	<b>61.244</b>	<b>19,25%</b>	<b>58.396</b>	<b>15,17%</b>
Impuestos sobre beneficios	(17.355)	-6,97%	(15.311)	-4,81%	(14.599)	-3,79%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>52.065</b>	<b>20,92%</b>	<b>45.933</b>	<b>14,44%</b>	<b>43.797</b>	<b>11,37%</b>

	<b>Ejercicio 2010</b>	<b>% s/ventas</b>	<b>Ejercicio 2011</b>	<b>% s/ventas</b>	<b>Ejercicio 2012</b>	<b>% s/ventas</b>
<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>						
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>248.844</b>		<b>318.095</b>		<b>385.048</b>	
Ventas	248.844	100,00%	318.095	100%	385.048	100,00%
<b>Aprovisionamientos</b>						
<b>Otros ingresos de explotación</b>						
<b>Gastos de personal</b>	<b>(70.338)</b>	<b>-28,27%</b>	<b>(89.545)</b>	<b>-28,15%</b>	<b>(151.343)</b>	<b>-39,30%</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(104.454)</b>	<b>-41,98%</b>	<b>(160.572)</b>	<b>-50,48%</b>	<b>(169.048)</b>	<b>-43,90%</b>
Servicios exteriores						
Otros gastos de gestión corriente						
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>(2.068)</b>	<b>-0,83%</b>	<b>(4.932)</b>	<b>-1,55%</b>	<b>(5.220)</b>	<b>-1,36%</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>71.984</b>	<b>28,93%</b>	<b>63.046</b>	<b>19,82%</b>	<b>59.436</b>	<b>-84,56%</b>
<b>Ingresos financieros</b>	-	<b>0,00%</b>	-	-	-	0,00%
<b>Gastos financieros</b>	<b>(2.564)</b>	<b>-1,03%</b>	<b>(1.802)</b>	<b>-0,57%</b>	<b>(1.040)</b>	<b>-0,27%</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(2.564)</b>	<b>-1,03%</b>	<b>(1.802)</b>	<b>-0,57%</b>	<b>(1.040)</b>	<b>-0,27%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>69.420</b>	<b>27,90%</b>	<b>61.244</b>	<b>19,25%</b>	<b>58.396</b>	<b>15,17%</b>
Impuestos sobre beneficios	(17.355)	-6,97%	(15.311)	-4,81%	(14.599)	-3,79%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>52.065</b>	<b>20,92%</b>	<b>45.933</b>	<b>14,44%</b>	<b>43.797</b>	<b>11,37%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>52.065</b>	<b>20,92%</b>	<b>45.933</b>	<b>14,44%</b>	<b>43.797</b>	<b>11,37%</b>



Y2	Otras condiciones <b>Y 900</b>	Importación/exportación autorizada después de control
Y3	Otras condiciones	Importación/ exportación no autorizada después de control

Indicaciones especiales/Documentos presentados/Certificados y autorizaciones

C400 Presentación del certificado "CITES" requerida

Y900 Los bienes declarados no están comprendidos en la Convención de Washington (CITES)

[Ayuda específica]

→ Control a la importación de pieles de gatos y perros (15-08-2009 - ) (CD568) R1523/07

[Esconder las condiciones]

B1	Presentación de un certificado/licencia/documento <b>Y 922</b>	Importación/exportación autorizada después de control
B2	Presentación de un certificado/licencia/documento	Importación/ exportación no autorizada después de control

Indicaciones especiales/Documentos presentados/Certificados y autorizaciones

Y922 Excepto las pieles de perro y de gato mencionadas en el Reglamento (CE) nº 1523/2007 (DO L 343).

[Ayuda específica]

→ Derecho terceros países (01-01-1999 - ) : **0 %** R2261/98

Todos los terceros países (ALLTC)

← Autorización de exportación (vigilancia previa) (01-01-2007 - ) (TM571) R12  
10/  
03

Código adicional 4052: Muebles, que tengan entre 50 y 100 años, diferentes de los comprendidos en los cc

← Autorización de exportación (vigilancia previa) (01-01-2007 - ) R12  
10/  
03

Código adicional 4099: Los demás, satvo los incluidos en el Reglamento (CE) nº 1210/2003 (DO L 169): sin restricciones

←| Productos para tortura y represión, restricciones a la exportación (01-01-2007 - ) (CD991) (TR006) R1236/05

Excepto Ceuta (XC) , Melilla (XL)

[Mostrar las condiciones]

←| Control a la exportación – CITES (15-12-2012 - ) (CD371) R1158/12

[Mostrar las condiciones]

←| Control de las exportaciones de bienes culturales (02-03-2009 - ) (CD483) (CG024) R0116/09

[Mostrar las condiciones]

←| Control a la exportación de pieles de gatos y perros (15-08-2009 - ) (CD568) R1523/07

[Mostrar las condiciones]

Alto

- Los demás asientos, con armazón de metal

9401 80 - Los demás asientos

9401 90 - Partes

9402 **Mobiliario para medicina, cirugía, odontología o veterinaria (por ejemplo: mesas de operaciones o de reconocimiento, camas con mecanismo para uso clínico, sillones de dentista); sillones de peluquería y sillones similares, con dispositivos de orientación y elevación; partes de estos artículos**

9403 **Los demás muebles y sus partes**

9403 40 - Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas

9403 40 10 - - Elementos de cocinas

9403 40 90

- - Los demás

9403 40 90 10 ▼

- - - Hechos a mano

ERGA OMNES (ERGA OMNES)

→| Derecho terceros países (01-01-1999 - ) : **2.70 %**

R2261/98

SPG (R 08/732) - Régimen general (SPGL)

→| Preferencias arancelarias (01-01-2009 - 31-12-2013) : **0 %**

R0732/08

Excepto China (CN)

Todos los terceros países (ALLTC)

← Autorización de exportación (vigilancia previa) (01-01-2007 - ) (TM571)

R12  
10/  
03

Código adicional 4052: Muebles, que tengan entre 50 y 100 años, diferentes de los comprendidos en los códigos adicional 4008, 4010, 4011, 4012, 4013, 4014, 4015, 4016, 4017, 4018, 4019, 4020, 4021, 4022, 4023, 4024, 4025, 4026, 4027, 4028, 4029, 4030, 4031, 4032, 4033, 4034, 4035, 4036, 4037, 4038, 4039, 4040, 4041, 4042, 4043, 4044, 4045, 4046, 4047, 4048, 4049, 4050, 4051, 4052, 4053, 4054, 4055, 4056, 4057, 4058, 4059, 4060, 4061, 4062, 4063, 4064, 4065, 4066, 4067, 4068, 4069, 4070, 4071, 4072, 4073, 4074, 4075, 4076, 4077, 4078, 4079, 4080, 4081, 4082, 4083, 4084, 4085, 4086, 4087, 4088, 4089, 4090, 4091, 4092, 4093, 4094, 4095, 4096, 4097, 4098, 4099, 4100, 4101, 4102, 4103, 4104, 4105, 4106, 4107, 4108, 4109, 4110, 4111, 4112, 4113, 4114, 4115, 4116, 4117, 4118, 4119, 4120, 4121, 4122, 4123, 4124, 4125, 4126, 4127, 4128, 4129, 4130, 4131, 4132, 4133, 4134, 4135, 4136, 4137, 4138, 4139, 4140, 4141, 4142, 4143, 4144, 4145, 4146, 4147, 4148, 4149, 4150, 4151, 4152, 4153, 4154, 4155, 4156, 4157, 4158, 4159, 4160, 4161, 4162, 4163, 4164, 4165, 4166, 4167, 4168, 4169, 4170, 4171, 4172, 4173, 4174, 4175, 4176, 4177, 4178, 4179, 4180, 4181, 4182, 4183, 4184, 4185, 4186, 4187, 4188, 4189, 4190, 4191, 4192, 4193, 4194, 4195, 4196, 4197, 4198, 4199, 4200, 4201, 4202, 4203, 4204, 4205, 4206, 4207, 4208, 4209, 4210, 4211, 4212, 4213, 4214, 4215, 4216, 4217, 4218, 4219, 4220, 4221, 4222, 4223, 4224, 4225, 4226, 4227, 4228, 4229, 4230, 4231, 4232, 4233, 4234, 4235, 4236, 4237, 4238, 4239, 4240, 4241, 4242, 4243, 4244, 4245, 4246, 4247, 4248, 4249, 4250, 4251, 4252, 4253, 4254, 4255, 4256, 4257, 4258, 4259, 4260, 4261, 4262, 4263, 4264, 4265, 4266, 4267, 4268, 4269, 4270, 4271, 4272, 4273, 4274, 4275, 4276, 4277, 4278, 4279, 4280, 4281, 4282, 4283, 4284, 4285, 4286, 4287, 4288, 4289, 4290, 4291, 4292, 4293, 4294, 4295, 4296, 4297, 4298, 4299, 4300, 4301, 4302, 4303, 4304, 4305, 4306, 4307, 4308, 4309, 4310, 4311, 4312, 4313, 4314, 4315, 4316, 4317, 4318, 4319, 4320, 4321, 4322, 4323, 4324, 4325, 4326, 4327, 4328, 4329, 4330, 4331, 4332, 4333, 4334, 4335, 4336, 4337, 4338, 4339, 4340, 4341, 4342, 4343, 4344, 4345, 4346, 4347, 4348, 4349, 4350, 4351, 4352, 4353, 4354, 4355, 4356, 4357, 4358, 4359, 4360, 4361, 4362, 4363, 4364, 4365, 4366, 4367, 4368, 4369, 4370, 4371, 4372, 4373, 4374, 4375, 4376, 4377, 4378, 4379, 4380, 4381, 4382, 4383, 4384, 4385, 4386, 4387, 4388, 4389, 4390, 4391, 4392, 4393, 4394, 4395, 4396, 4397, 4398, 4399, 4400, 4401, 4402, 4403, 4404, 4405, 4406, 4407, 4408, 4409, 4410, 4411, 4412, 4413, 4414, 4415, 4416, 4417, 4418, 4419, 4420, 4421, 4422, 4423, 4424, 4425, 4426, 4427, 4428, 4429, 4430, 4431, 4432, 4433, 4434, 4435, 4436, 4437, 4438, 4439, 4440, 4441, 4442, 4443, 4444, 4445, 4446, 4447, 4448, 4449, 4450, 4451, 4452, 4453, 4454, 4455, 4456, 4457, 4458, 4459, 4460, 4461, 4462, 4463, 4464, 4465, 4466, 4467, 4468, 4469, 4470, 4471, 4472, 4473, 4474, 4475, 4476, 4477, 4478, 4479, 4480, 4481, 4482, 4483, 4484, 4485, 4486, 4487, 4488, 4489, 4490, 4491, 4492, 4493, 4494, 4495, 4496, 4497, 4498, 4499, 4500, 4501, 4502, 4503, 4504, 4505, 4506, 4507, 4508, 4509, 4510, 4511, 4512, 4513, 4514, 4515, 4516, 4517, 4518, 4519, 4520, 4521, 4522, 4523, 4524, 4525, 4526, 4527, 4528, 4529, 4530, 4531, 4532, 4533, 4534, 4535, 4536, 4537, 4538, 4539, 4540, 4541, 4542, 4543, 4544, 4545, 4546, 4547, 4548, 4549, 4550, 4551, 4552, 4553, 4554, 4555, 4556, 4557, 4558, 4559, 4560, 4561, 4562, 4563, 4564, 4565, 4566, 4567, 4568, 4569, 4570, 4571, 4572, 4573, 4574, 4575, 4576, 4577, 4578, 4579, 4580, 4581, 4582, 4583, 4584, 4585, 4586, 4587, 4588, 4589, 4590, 4591, 4592, 4593, 4594, 4595, 4596, 4597, 4598, 4599, 4600, 4601, 4602, 4603, 4604, 4605, 4606, 4607, 4608, 4609, 4610, 4611, 4612, 4613, 4614, 4615, 4616, 4617, 4618, 4619, 4620, 4621, 4622, 4623, 4624, 4625, 4626, 4627, 4628, 4629, 4630, 4631, 4632, 4633, 4634, 4635, 4636, 4637, 4638, 4639, 4640, 4641, 4642, 4643, 4644, 4645, 4646, 4647, 4648, 4649, 4650, 4651, 4652, 4653, 4654, 4655, 4656, 4657, 4658, 4659, 4660, 4661, 4662, 4663, 4664, 4665, 4666, 4667, 4668, 4669, 4670, 4671, 4672, 4673, 4674, 4675, 4676, 4677, 4678, 4679, 4680, 4681, 4682, 4683, 4684, 4685, 4686, 4687, 4688, 4689, 4690, 4691, 4692, 4693, 4694, 4695, 4696, 4697, 4698, 4699, 4700, 4701, 4702, 4703, 4704, 4705, 4706, 4707, 4708, 4709, 4710, 4711, 4712, 4713, 4714, 4715, 4716, 4717, 4718, 4719, 4720, 4721, 4722, 4723, 4724, 4725, 4726, 4727, 4728, 4729, 4730, 4731, 4732, 4733, 4734, 4735, 4736, 4737, 4738, 4739, 4740, 4741, 4742, 4743, 4744, 4745, 4746, 4747, 4748, 4749, 4750, 4751, 4752, 4753, 4754, 4755, 4756, 4757, 4758, 4759, 4760, 4761, 4762, 4763, 4764, 4765, 4766, 4767, 4768, 4769, 4770, 4771, 4772, 4773, 4774, 4775, 4776, 4777, 4778, 4779, 4780, 4781, 4782, 4783, 4784, 4785, 4786, 4787, 4788, 4789, 4790, 4791, 4792, 4793, 4794, 4795, 4796, 4797, 4798, 4799, 4800, 4801, 4802, 4803, 4804, 4805, 4806, 4807, 4808, 4809, 4810, 4811, 4812, 4813, 4814, 4815, 4816, 4817, 4818, 4819, 4820, 4821, 4822, 4823, 4824, 4825, 4826, 4827, 4828, 4829, 4830, 4831, 4832, 4833, 4834, 4835, 4836, 4837, 4838, 4839, 4840, 4841, 4842, 4843, 4844, 4845, 4846, 4847, 4848, 4849, 4850, 4851, 4852, 4853, 4854, 4855, 4856, 4857, 4858, 4859, 4860, 4861, 4862, 4863, 4864, 4865, 4866, 4867, 4868, 4869, 4870, 4871, 4872, 4873, 4874, 4875, 4876, 4877, 4878, 4879, 4880, 4881, 4882, 4883, 4884, 4885, 4886, 4887, 4888, 4889, 4890, 4891, 4892, 4893, 4894, 4895, 4896, 4897, 4898, 4899, 4900, 4901, 4902, 4903, 4904, 4905, 4906, 4907, 4908, 4909, 4910, 4911, 4912, 4913, 4914, 4915, 4916, 4917, 4918, 4919, 4920, 4921, 4922, 4923, 4924, 4925, 4926, 4927, 4928, 4929, 4930, 4931, 4932, 4933, 4934, 4935, 4936, 4937, 4938, 4939, 4940, 4941, 4942, 4943, 4944, 4945, 4946, 4947, 4948, 4949, 4950, 4951, 4952, 4953, 4954, 4955, 4956, 4957, 4958, 4959, 4960, 4961, 4962, 4963, 4964, 4965, 4966, 4967, 4968, 4969, 4970, 4971, 4972, 4973, 4974, 4975, 4976, 4977, 4978, 4979, 4980, 4981, 4982, 4983, 4984, 4985, 4986, 4987, 4988, 4989, 4990, 4991, 4992, 4993, 4994, 4995, 4996, 4997, 4998, 4999, 5000

← Autorización de exportación (vigilancia previa) (01-01-2007 - )

R12  
10/  
03

Código adicional 4099: Los demás, satvo los incluidos en el Reglamento (CE) nº 1210/2003 (DO L 169): sin restricciones

←| Control de las exportaciones de bienes culturales (02-03-2009 - ) (CD483) (CG024)

R0116/09

[Esconder las condiciones]

Y1	Otras condiciones <b>E 012</b>	Importación/exportación autorizada después de control
Y2	Otras condiciones <b>Y 903</b>	Importación/exportación autorizada después de control
Y3	Otras condiciones	Importación/ exportación no autorizada después de control

Indicaciones especiales/Documents presentados/Certificados y autorizaciones

E012 Autorización de exportación "Bienes culturales" (Reglamento (CE) nº 116/2009)

Y903 Los bienes declarados no figuran en la lista de bienes culturales

[Ayuda específica]

Alto

9403 40 90 90 ▼

- - - Los demás

ERGA OMNES (ERGA OMNES)

→| Derecho terceros países (01-01-1999 - ) : **2.70 %** R2261/98

SPG (R 08/732) - Régimen general (SPGL)

→| Preferencias arancelarias (01-01-2009 - 31-12-2013) : **0 %** R0732/08

Excepto China (CN)

Todos los terceros países (ALLTC)

← Autorización de exportación (vigilancia previa) (01-01-2007 - ) (TM571) R12  
10/  
03

Código adicional 4052: Muebles, que tengan entre 50 y 100 años, diferentes de los comprendidos en los códigos adicional 4008, 4010, 4011, 4012, 4013, 4014, 4015, 4016, 4017, 4018, 4019, 4020, 4021, 4022, 4023, 4024, 4025, 4026, 4027, 4028, 4029, 4030, 4031, 4032, 4033, 4034, 4035, 4036, 4037, 4038, 4039, 4040, 4041, 4042, 4043, 4044, 4045, 4046, 4047, 4048, 4049, 4050, 4051, 4052, 4053, 4054, 4055, 4056, 4057, 4058, 4059, 4060, 4061, 4062, 4063, 4064, 4065, 4066, 4067, 4068, 4069, 4070, 4071, 4072, 4073, 4074, 4075, 4076, 4077, 4078, 4079, 4080, 4081, 4082, 4083, 4084, 4085, 4086, 4087, 4088, 4089, 4090, 4091, 4092, 4093, 4094, 4095, 4096, 4097, 4098, 4099, 4100, 4101, 4102, 4103, 4104, 4105, 4106, 4107, 4108, 4109, 4110, 4111, 4112, 4113, 4114, 4115, 4116, 4117, 4118, 4119, 4120, 4121, 4122, 4123, 4124, 4125, 4126, 4127, 4128, 4129, 4130, 4131, 4132, 4133, 4134, 4135, 4136, 4137, 4138, 4139, 4140, 4141, 4142, 4143, 4144, 4145, 4146, 4147, 4148, 4149, 4150, 4151, 4152, 4153, 4154, 4155, 4156, 4157, 4158, 4159, 4160, 4161, 4162, 4163, 4164, 4165, 4166, 4167, 4168, 4169, 4170, 4171, 4172, 4173, 4174, 4175, 4176, 4177, 4178, 4179, 4180, 4181, 4182, 4183, 4184, 4185, 4186, 4187, 4188, 4189, 4190, 4191, 4192, 4193, 4194, 4195, 4196, 4197, 4198, 4199, 4200, 4201, 4202, 4203, 4204, 4205, 4206, 4207, 4208, 4209, 4210, 4211, 4212, 4213, 4214, 4215, 4216, 4217, 4218, 4219, 4220, 4221, 4222, 4223, 4224, 4225, 4226, 4227, 4228, 4229, 4230, 4231, 4232, 4233, 4234, 4235, 4236, 4237, 4238, 4239, 4240, 4241, 4242, 4243, 4244, 4245, 4246, 4247, 4248, 4249, 4250, 4251, 4252, 4253, 4254, 4255, 4256, 4257, 4258, 4259, 4260, 4261, 4262, 4263, 4264, 4265, 4266, 4267, 4268, 4269, 4270, 4271, 4272, 4273, 4274, 4275, 4276, 4277, 4278, 4279, 4280, 4281, 4282, 4283, 4284, 4285, 4286, 4287, 4288, 4289, 4290, 4291, 4292, 4293, 4294, 4295, 4296, 4297, 4298, 4299, 4300, 4301, 4302, 4303, 4304, 4305, 4306, 4307, 4308, 4309, 4310, 4311, 4312, 4313, 4314, 4315, 4316, 4317, 4318, 4319, 4320, 4321, 4322, 4323, 4324, 4325, 4326, 4327, 4328, 4329, 4330, 4331, 4332, 4333, 4334, 4335, 4336, 4337, 4338, 4339, 4340, 4341, 4342, 4343, 4344, 4345, 4346, 4347, 4348, 4349, 4350, 4351, 4352, 4353, 4354, 4355, 4356, 4357, 4358, 4359, 4360, 4361, 4362, 4363, 4364, 4365, 4366, 4367, 4368, 4369, 4370, 4371, 4372, 4373, 4374, 4375, 4376, 4377, 4378, 4379, 4380, 4381, 4382, 4383, 4384, 4385, 4386, 4387, 4388, 4389, 4390, 4391, 4392, 4393, 4394, 4395, 4396, 4397, 4398, 4399, 4400, 4401, 4402, 4403, 4404, 4405, 4406, 4407, 4408, 4409, 4410, 4411, 4412, 4413, 4414, 4415, 4416, 4417, 4418, 4419, 4420, 4421, 4422, 4423, 4424, 4425, 4426, 4427, 4428, 4429, 4430, 4431, 4432, 4433, 4434, 4435, 4436, 4437, 4438, 4439, 4440, 4441, 4442, 4443, 4444, 4445, 4446, 4447, 4448, 4449, 4450, 4451, 4452, 4453, 4454, 4455, 4456, 4457, 4458, 4459, 4460, 4461, 4462, 4463, 4464, 4465, 4466, 4467, 4468, 4469, 4470, 4471, 4472, 4473, 4474, 4475, 4476, 4477, 4478, 4479, 4480, 4481, 4482, 4483, 4484, 4485, 4486, 4487, 4488, 4489, 4490, 4491, 4492, 4493, 4494, 4495, 4496, 4497, 4498, 4499, 4500, 4501, 4502, 4503, 4504, 4505, 4506, 4507, 4508, 4509, 4510, 4511, 4512, 4513, 4514, 4515, 4516, 4517, 4518, 4519, 4520, 4521, 4522, 4523, 4524, 4525, 4526, 4527, 4528, 4529, 4530, 4531, 4532, 4533, 4534, 4535, 4536, 4537, 4538, 4539, 4540, 4541, 4542, 4543, 4544, 4545, 4546, 4547, 4548, 4549, 4550, 4551, 4552, 4553, 4554, 4555, 4556, 4557, 4558, 4559, 4560, 4561, 4562, 4563, 4564, 4565, 4566, 4567, 4568, 4569, 4570, 4571, 4572, 4573, 4574, 4575, 4576, 4577, 4578, 4579, 4580, 4581, 4582, 4583, 4584, 4585, 4586, 4587, 4588, 4589, 4590, 4591, 4592, 4593, 4594, 4595, 4596, 4597, 4598, 4599, 4600, 4601, 4602, 4603, 4604, 4605, 4606, 4607, 4608, 4609, 4610, 4611, 4612, 4613, 4614, 4615, 4616, 4617, 4618, 4619, 4620, 4621, 4622, 4623, 4624, 4625, 4626, 4627, 4628, 4629, 4630, 4631, 4632, 4633, 4634, 4635, 4636, 4637, 4638, 4639, 4640, 4641, 4642, 4643, 4644, 4645, 4646, 4647, 4648, 4649, 4650, 4651, 4652, 4653, 4654, 4655, 4656, 4657, 4658, 4659, 4660, 4661, 4662, 4663, 4664, 4665, 4666, 4667, 4668, 4669, 4670, 4671, 4672, 4673, 4674, 4675, 4676, 4677, 4678, 4679, 4680, 4681, 4682, 4683, 4684, 4685, 4686, 4687, 4688, 4689, 4690, 4691, 4692, 4693, 4694, 4695, 4696, 4697, 4698, 4699, 4700, 4701, 4702, 4703, 4704, 4705, 4706, 4707, 4708, 4709, 4710, 4711, 4712, 4713, 4714, 4715, 4716, 4717, 4718, 4719, 4720, 4721, 4722, 4723, 4724, 4725, 4726, 4727, 4728, 4729, 4730, 4731, 4732, 4733, 4734, 4735, 4736, 4737, 4738, 4739, 4740, 4741, 4742, 4743, 4744, 4745, 4746, 4747, 4748, 4749, 4750, 4751, 4752, 4753, 4754, 4755, 4756, 4757, 4758, 4759, 4760, 4761, 4762, 4763, 4764, 4765, 4766, 4767, 4768, 4769, 4770, 4771, 4772, 4773, 4774, 4775, 4776, 4777, 4778, 4779, 4780, 4781, 4782, 4783, 4784, 4785, 4786, 4787, 4788, 4789, 4790, 4791, 4792, 4793, 4794, 4795, 4796, 4797, 4798, 4799, 4800, 4801, 4802, 4803, 4804, 4805, 4806, 4807, 4808, 4809, 4810, 4811, 4812, 4813, 4814, 4815, 4816, 4817, 4818, 4819, 4820, 4821, 4822, 4823, 4824, 4825, 4826, 4827, 4828, 4829, 4830, 4831, 4832, 4833, 4834, 4835, 4836, 4837, 4838, 4839, 4840, 4841, 4842, 4843, 4844, 4845, 4846, 4847, 4848, 4849, 4850, 4851, 4852, 4853, 4854, 4855, 4856, 4857, 4858, 4859, 4860, 4861, 4862, 4863, 4864, 4865, 4866, 4867, 4868, 4869, 4870, 4871, 4872, 4873, 4874, 4875, 4876, 4877, 4878, 4879, 4880, 4881, 4882, 4883, 4884, 4885, 4886, 4887, 4888, 4889, 4890, 4891, 4892, 4893, 4894, 4895, 4896, 4897, 4898, 4899, 4900, 4901, 4902, 4903, 4904, 4905, 4906, 4907, 4908, 4909, 4910, 4911, 4912, 4913, 4914, 4915, 4916, 4917, 4918, 4919, 4920, 4921, 4922, 4923, 4924, 4925, 4926, 4927, 4928, 4929, 4930, 4931, 4932, 4933, 4934, 4935, 4936, 4937, 4938, 4939, 4940, 4941, 4942, 4943, 4944, 4945, 4946, 4947, 4948, 4949, 4950, 4951, 4952, 4953, 4954, 4955, 4956, 4957, 4958, 4959, 4960, 4961, 4962, 4963, 4964, 4965, 4966, 4967, 4968, 4969, 4970, 4971, 4972, 4973, 4974, 4975, 4976, 4977, 4978, 4979, 4980, 4981, 4982, 4983, 4984, 4985, 4986, 4987, 4988, 4989, 4990, 4991, 4992, 4993, 4994, 4995, 4996, 4997, 4998, 4999, 5000

← Autorización de exportación (vigilancia previa) (01-01-2007 - ) R12  
10/  
03

Código adicional 4099: Los demás, satvo los incluidos en el Reglamento (CE) nº 1210/2003 (DO L 169): sin restricciones

←| Control de las exportaciones de bienes culturales (02-03-2009 - ) (CD483) (CG024) R0116/09

[Esconder las condiciones]

Y1	Otras condiciones <b>E 012</b>	Importación/exportación autorizada después de control
Y2	Otras condiciones <b>Y 903</b>	Importación/exportación autorizada después de control
Y3	Otras condiciones	Importación/ exportación no autorizada después de control

Indicaciones especiales/Documents presentados/Certificados y autorizaciones

E012 Autorización de exportación "Bienes culturales" (Reglamento (CE) nº 116/2009)

Y903 Los bienes declarados no figuran en la lista de bienes culturales



## ANEXO 3: Ejemplo de certificado que cumple la norma EN 12520: 2010

**EPOCH**

**EPOCH(Hong Kong) Inspection And Certification Limited**  
**Unit 4 M/F Hua Qin International Bldg 340 Queen's RD Central HK**

Foshan Nanhai Jinxianhua Hardware products CO., LTD  
Shatou town, Nanhai Foshan city,  
Guangdong Province, China

Date: May 8 , 2013  
Our ref: EPOCH  
Customer No: 13-218

### **Ref: Test Report**

Type of Equipment: Dining chair  
Model Designation: DC095  
Color: Black, white, brown and grey  
Report No.: 13052021815

### **SUMMARY:**

The equipment comply with the requirements according to the following standard:

BS EN 12520:2010          Furniture - Strength, durability and safety - Requirements for  
domestic seating



Approved by:

Prepared by:

*Wesly Wang.*

*Gorden Cheng*

Wesly Wang(Project engineer)

Gorden Cheng(Reviewer)

Note: ALL RESULTS ARE ONLY VALID FOR THE SAMPLES BEING TESTED. THIS REPORT SHALL NOT BE REPRODUCED EXCEPT IN FULL, WITHOUT THE WRITTEN APPROVAL OF THE TESTING LABORATORY.



Test Report No.:	13052021815
Client:	Foshan Nanhai Jinxianhua Hardware products CO., LTD Shatou town, Nanhai Foshan city Guangdong Province, China
Manufacturer:	Foshan Nanhai Jinxianhua Hardware products CO., LTD Shatou town, Nanhai Foshan city Guangdong Province, China
Test item:	Dining chair
Model:	DC095
Testing location:	EPOCH(Hong Kong) Inspection And Certification Limited Unit 4 M/F Hua Qin International Bldg 340 Queen's RD Central HK
Test Specification:	BS EN 12520:2010 Furniture - Strength, durability and safety -Requirements for domestic seating
Test Result:	The test item passed the test specification(s).
Abbreviations:	OK/P = passed Fail/F = failed N/A = not applicable
Remarks:	/



Clause	Requirements	Comments	OK	Fail	N/A
1	<u>Scope</u>		-	-	-
2	<u>Normative References</u>		-	-	-
3	<u>Terms and Definitions</u>		-	-	-
4	<u>Test sequence</u>		-	-	-
5	<b>Constructional requirements</b>	See below	-	-	-
5.1	<b>General requirements</b> All parts of the seating with which the user comes into contact, during intended use, shall be designed to ensure that physical injury and damage are avoided.	Physical injury and damage are avoided.	X		
	These requirements are met when: a) edges of the seat, back rest and arm rests, which are in contact with the user when sitting are rounded or chamfered. All other edges accessible during use shall be free from burrs and/or sharp edges;	There is no burrs and/or sharp edges;	X		
	b) ends of hollow components are closed or capped.	Conformed	X		
	Movable and adjustable parts shall be designed so that injuries and inadvertent operation are avoided.	Conformed	X		
	It shall not be possible for any load bearing part of the seating to come loose unintentionally.	Conformed	X		
	All parts which are lubricated to assist sliding shall be designed to protect users from lubricant stains when in normal use.	Meet the requirement.	X		
5.2	<b>Shear and squeeze points</b>	See below	-		



Clause	Requirements	Comments	OK	Fail	N/A.
5.2.1	<p><b>Shear and squeeze points when setting up and folding</b></p> <p>Unless 5.2.2 or 5.2.3 are applicable, shear and squeeze points, as defined in 3.3, that are created only during setting up and folding, including tipping seat, are acceptable, because the user can be assumed to be in control of his/her movements and to be able to cease applying the force immediately upon experiencing pain.</p>	Conformed	X		
	The edges of parts moving relative to each other and creating shear and squeeze points shall be as specified in 5.1.	Physical injury and damage are avoided.	X		
5.2.2	<p><b>Shear and squeeze points under influence of powered mechanisms</b></p> <p>With the exception of tipping seats there shall be no shear and squeeze points created by parts of the seating under powered mechanisms e.g. springs and gas lifts.</p>	With the exception of tipping seats there is no shear and squeeze points created by parts of the seating under powered mechanisms.	X		
5.2.3	<p><b>Shear and squeeze points during use</b></p> <p>There shall be no shear and squeeze points created by loads applied during normal use.</p>	Conformed	X		
	The loads applied during normal use can be found in Table 1.	Conformed	X		
	Shear and squeeze points are not acceptable if a hazard is created by the weight of the user during normal movements and actions, e.g. attempting to move the seating by lifting the seat or by adjusting the backrest.	Conformed	X		
5.3	<p><b>Stability</b></p> <p>The seating shall fulfil the relevant requirements of EN 1022.</p>	Meet the requirement of EN 1022.	X		



Clause	Requirements	Comments	OK	Fail	N/A
5.4	<b>Strength and durability</b>	See below	-	-	-
5.4.1	<b>General</b> Seating shall be tested for strength and durability according to and in the order given in Table 1 and in accordance with the test conditions contained in EN 1728.	All test is in 10 times. 1. Seat and back static load test No damage. 2. Seat front edge static load test No damage. 3. Foot rail static load test No damage. 4. Arm sideways static load test No damage. 5. Arm downwards static load test No damage. 6. Seat and back fatigue test No damage. 7. Seat front edge fatigue test No damage. 8. Arm fatigue test No damage. 9. Leg forward static load test No damage. 10. Leg sideways static load test No damage. 11. Seat impact test No damage. 12. Backwards fall test No damage. 13. Back impact test No damage.	X		
5.4.2	<b>Strength and durability requirements</b> The strength and durability requirements are fulfilled when during and after testing in accordance with Table 1: a) there are no fractures of any member, joint or component;	Conformed	X		



Clause	Requirements	Comments			
	b) there are no loosening of joints intended to be rigid;	Conformed	X		
	c) seating fulfils its functions after removal of the test loads;	Conformed	X		
	d) seating fulfils the stability requirements.	Conformed	X		
<b>6</b>	<b><u>Information for use</u></b>	All information is contained.	X		


**Product Photo:**



**TEST REPORT END**



## ANEXO 4: Documentación necesaria para la importación

SHIPPER PG CENTURY(H.K) INDUSTRIAL CO.,LTD,		<b>UNIONPOWER SHIPPING (CHINA) LTD.</b> as the Carrier  <div style="text-align: center; font-size: 1.2em; font-weight: bold;">ORIGINAL</div> URL : <a href="http://www.unionpower.com">http://www.unionpower.com</a>																
CONSIGNEE TO THE ORDER AND BLANK ENDORSED		<b>BILL OF LADING</b> SZH0813HV43382  The Carrier received in apparent good order and condition (unless otherwise specified herein) the total number or quantity of Containers or other Packages or Units as indicated below for Carriage subject to all the terms and conditions hereof including the terms and conditions on the reserve hereof and the terms and conditions of the carrier's applicable tariff from the Place of Receipt or the Port of Loading, whichever is applicable, to the Port of Discharge or final Destination, whichever is applicable. One original Bill of Lading, duly endorsed, must be surrendered in exchange for the goods. In Witness whereof the number of original Bills of Lading stated below all of this tenor and date has been signed, one of which being accomplished the others to be void.																
NOTIFY PARTY AGAMYD SA LUGAR A GRELA CARRETERA DE VIDUIDO NUM 33(CALO) TEO 15866 ESPANA 561-771601-838		ALSO NOTIFY PARTY																
PRECARRIAGE BY *	PLACE OF RECEIPT YANTIAN, SHENZHEN, CHINA	FOR DELIVERY OF GOODS, PLEASE APPLY TO RAMINATRANS S.L. DR. J.J. DOMINE, 12-2-3A, 46011 VALENCIA, SPAIN. TEL : 34 (96) 3241050 FAX: 34 (96) 3241051																
VESSEL AND VOYAGE NO. GEORG MAERSK / 133W	PORT OF LOADING YANTIAN, SHENZHEN, CHINA																	
PORT OF DISCHARGE VIGO, SPAIN	FINAL DESTINATION* VIGO, SPAIN																	
NO. OF ORIGINAL B/L THREE	FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION																	
CONTAINER NO./SEAL NO. MARKS & NOS.	QUANTITY AND KIND OF PACKAGE	DESCRIPTION OF GOODS	GROSS WEIGHT	MEASUREMENT														
86	ONE (1) X 40'HQ CONTAINER SAID TO CONTAIN SHIPPER'S LOAD & COUNT, SEALED	SOFA PROFORMA 393-13 DATED 11-07-13 FOB CHINA AS PER INCOTERMS 2000	3750.000 (KGS)	70.000 (CBM)														
<div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">UNIONPOWER</div> <div style="font-size: 3em; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">RAMINATRANS</div> <p>TOTAL IN WORDS: ONE (1) X 40'HQ CONTAINER ONLY</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left;">-CONTAINER NO.-</td> <td style="text-align: left;">--SEAL NO.--</td> <td style="text-align: left;">-QTY-</td> <td style="text-align: left;">-UNIT-</td> <td style="text-align: left;">-KGS-</td> <td style="text-align: left;">-CBM-</td> <td style="text-align: left;">-TERMS-</td> </tr> <tr> <td>PONU8178247</td> <td>CN0782530</td> <td>86</td> <td></td> <td>3750.000</td> <td>70.000</td> <td>FCL/FCL</td> </tr> </table>					-CONTAINER NO.-	--SEAL NO.--	-QTY-	-UNIT-	-KGS-	-CBM-	-TERMS-	PONU8178247	CN0782530	86		3750.000	70.000	FCL/FCL
-CONTAINER NO.-	--SEAL NO.--	-QTY-	-UNIT-	-KGS-	-CBM-	-TERMS-												
PONU8178247	CN0782530	86		3750.000	70.000	FCL/FCL												
ABOVE PARTICULARS ARE DECLARED BY SHIPPER, NOT RESPONSIBLE BY THE CARRIER																		
FREIGHT & CHARGES  FREIGHT COLLECT * FREIGHT AS ARRANGED *		PLACE AND DATE OF ISSUE SHENZHEN, 28 Aug. 2013  STAMP AND SIGNATURE For UNIONPOWER Logistics (China) Ltd.   for and on behalf of the Carrier UNIONPOWER Shipping(China)Ltd.																
*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING.																		



**PG CENTURY (H.K)INDUSTRIAL CO.,LIMITED**


78th,north road of Shatian area,Kengzi street,Pingshan New area,Shenzhen, China  
 Tel:86-755-28799680 28799689 2879789 Fax:86-755-28799685 Mobile Phone:86-(0)-13480822793

**COMMERCIAL INVOICE**

**Customer Name:** AGAMYD ctra.  
**Add:** Milladoiro-Viduido Lugar A Agrela n°33 C.P.  
**15866 Calo-Teo A coruña.**

**PO:NO.:**393-13  
**Date:** 2013-08-28  
**DC NO.:**1268DCEP00000076  
**DATE OF ISSUE:**17JUL13

PORT OF DESTINATION: VIGO 1\*40HQ FOB SHENZHEN

MODEL	PICTURE	DESCRIPTION	COLOR	QTY	U/P(USD)	AMOUNT	Size	Delivery time
PG8968		3RR(2E)	#202 Brown PU stitching: golden	17	\$320.00	\$5,440.00	3RR:L198*D103*H95	Before 30th. Aug, 2012
		2 Seater		8	\$145.00	\$1,160.00	2S:L154*D103*H95	
		3RR(2E)	#204 White PU	17	\$320.00	\$5,440.00	3RR:L198*D103*H95	
		2 Seater		8	\$145.00	\$1,160.00	2S:L154*D103*H95	
		#202 Brown PU	10M	FOC				
		#204 White PU	10M	FOC				
				50		\$13,200.00		

TOTAL:SAY USD THIRTEEN THOUSAND TWO HUNDRED ONLY.  
 GOOGS:SOFA PROFORMA 393-13 DATED 11-07-13  
 FOB CHINA AS PER INCOTERMS 2000



**BENEFICIARY:** PG CENTURY (H.K)INDUSTRIAL CO.,LIMITED  
**BANK NAME:** HSBC Hong Kong  
**BANK ADDRESS:** 1 Queen's Road Central, Hongkong  
**USD A/C :** 561-771601-838  
**SWIFT CODE:** HSBCHKH HKHKH  
**LOCAL BANK CODE:**004

**BUYER**  
**Authorized Signature** \_\_\_\_\_

**PG CENTURY (H.K)INDUSTRIAL CO.,LIMITED**  
**Authorized Signature**



ORIGINAL

1. Exporter SHENZHEN HAIKUNDA INTERNATIONAL FREIGHT SUPPLY CO., LTD CHINA VIA PG CENTURY(H.K) INDUSTRIAL CO.,LTD.		Certificate No. <b>CCPIT131376464</b>  13C4403B5465/00532X <b>CERTIFICATE OF ORIGIN</b> <b>OF</b> <b>THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA</b>		
2. Consignee TO THE ORDER AND BLANK ENDORSED				
3. Means of transport and route FROM YANTIAN, SHENZHEN, CHINA TO VIGO, SPAIN BY SEA		5. For certifying authority use only		
4. Country / region of destination VIGO, SPAIN				
6. Marks and numbers  N/M	7. Number and kind of packages; description of goods  SOFA PROFORMA 393-13 DATED 11-07-13 FOB CHINA AS PER INCOTERMS 2000 DG NO.: 1268DCFP00000076 DATE OF ISSUE: 17 JUL 13 TOTAL: EIGHTY SIX (86) CTNS ONLY. *****	8. H.S.Code  94.01	9. Quantity  3750KGS	10. Number and date of invoices  393-13 AUG. 26, 2013
11. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in China and that they comply with the Rules of Origin of the People's Republic of China.		12. Certification It is hereby certified that the declaration by the exporter is correct.		
 SHENZHEN AUG. 26, 2013 _____ Place and date, signature and stamp of authorized signatory		 _____ Place and date, signature and stamp of certifying authority		



# PG CENTURY (H. K) INDUSTRIAL CO., LIMITED

78th, north road of Shatian area, Kengzi street, Pingshan New area, Shenzhen, China  
 Attn: Karen Zeng  
 Phone NO.:13480822793

## PACKING LIST

Messr: AGAMYD SA CARRETERA DE VIDUIDO S/N NO. 393-13  
15895 MILLADOIRO Loading Date: 26-Aug-13  
CORUNA, LA ESPANA N.I.F.:AI5039282 Container NO. PONU8178247  
TELF./FAX:981536637 Seal NO. ML-CN0782530  
 From: YANTIAN CHINA CHINA DC NO.:1268DCEP00000076  
 Discharge: VIGO, SPAIN DATE OF ISSUE:17JUL13  
 Destination: VIGO, SPAIN  
 Vessel/Voy.: GEORG MAERSK/133W

Item No.	Descriptions	Standard	Color	(sets)	(CBM)	G.W.	N.W.	of package
				(kgs)				(kgs)
PG8968	PU	3RR(E)	Brown	17	25.33	1530.00	1479.00	34
	PU	2S	Brown	8	9.36	344.00	320.00	8
	PU	3RR(E)	White	17	25.33	1530.00	1479.00	34
	PU	2S	White	8	9.36	344.00	320.00	8
			#202 Brown PU	10M	0.31	1.00	1.00	1
			#204 White PU	10M	0.31	1.00	1.00	1
			Total	50	70	3750.00	3600.00	86



## ANEXO 5: tarifa transitario Raminatrans

**fecha inicio validez:**

22/04/2

**Fecha validez**

30/06/2

Refª: Cotización fletes importación de contenedores procedentes de Far East

<b>POD. / Valencia y</b>				
<b>Barcelona</b>	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Penang	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Port Kelang	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Xingang	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Zhongshan	30/06/2013	\$895,00	\$1.675,00	\$1.725,00
<b>POD Cádiz</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Penang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Xingang	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.030,00	\$2.070,00
<b>POD Málaga</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Penang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Xingang	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.030,00	\$2.070,00
<b>POD / Las Palmas - Tenerife</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Penang	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Xingang	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.195,00	\$2.275,00	\$2.325,00

<b>POD. / Valencia y Barcelona</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Penang	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Port Kelang	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Xingang	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Zhongshan	30/06/2013	\$895,00	\$1.675,00	\$1.725,00
<b>POD Cádiz</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Penang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Xingang	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.030,00	\$2.070,00
<b>POD Málaga</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Penang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Xingang	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.030,00	\$2.070,00
<b>POD / Las Palmas - Tenerife</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Penang	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Xingang	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.195,00	\$2.275,00	\$2.325,00

<b>POD. / Valencia y Barcelona</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Penang	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Port Kelang	30/06/2013	\$825,00	\$1.600,00	\$1.650,00
Xingang	30/06/2013	\$775,00	\$1.500,00	\$1.550,00
Zhongshan	30/06/2013	\$895,00	\$1.675,00	\$1.725,00
<b>POD Cádiz</b>				
	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00

Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Penang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Xingang	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.030,00	\$2.070,00
<b>POD Málaga</b>	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Penang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.050,00	\$1.950,00	\$2.000,00
Xingang	30/06/2013	\$1.000,00	\$1.850,00	\$1.900,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.030,00	\$2.070,00
<b>POD / Las Palmas - Tenerife</b>	<b>Caducidad</b>	<b>20'DV</b>	<b>40'DV</b>	<b>40'HC</b>
Chiwan / Yantian / Shenzhen	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Ho Chi Minh	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Ningbo / Shanghai	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Penang	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Port Kelang	30/06/2013	\$1.125,00	\$2.200,00	\$2.250,00
Xingang	30/06/2013	\$1.075,00	\$2.100,00	\$2.150,00
Zhongshan	30/06/2013	\$1.195,00	\$2.275,00	\$2.325,00

<b>GASTOS DE LLEGADA VLC</b>	<b>20'</b>	<b>40'</b>
Quebranto bancario	% sobre importes en moneda no EUR	
ENS	25 USD / BL	
Forfait por contenedor	" 250,00	" 250,00
T-3 x tn o fraccion	" 3,77	" 3,77
T-3 x tara	" 7,54	" 15,08
Isps	" 10,00	" 10,00
Transporte Catarroja	€ 190,00	€ 190,00
Transporte Paterna	€ 190,00	€ 190,00
Transporte Yecla	€ 300,00	€ 300,00
Transporte Almagro (C. Real)	€ 720,00	€ 720,00
Transporte Valencia - La Senia	€ 380,00	€ 380,00

Transporte Valencia - Elda	€ 300,00	€ 300,00
Transporte Valencia -Torrenueva	€ 700,00	€ 700,00
Transporte a Lucena (Cordoba)	€ 1.050,00	€ 1.050,00
Transporte Valencia - La Senia		
Transporte Valencia - Elda		
Transporte Valencia -Torrenueva		
Transporte Valencia - Jaen	€ 800,00	€ 800,00
Tte Valencia / Albolote	" 975,00	" 975,00
Transporte Valencia Huerca Overa	€ 715,00	€ 715,00
Transporte Valencia - Mostoles	€ 700,00	€ 700,00
Transporte Madrid	€ 700,00	€ 700,00
Ocupaciones en Valenca	4 días libres, resto s/tabla mas abajo + sujeto a fijo x naviera	
Demoras	15 días libres	
Despacho Aduanas	" 60	por declaracion
Soivre (si requiere)	" 20	por declaracion
Repercusión aval	0,40%	sobre liquidación
Seguro mercancia	0,35%	% valor Cif

(\*) Ocupaciones en Valencia

PERIODO	€UR/día 20'	€UR/día 40'/40'HC
Primeros 4 días	0	0
del 5 al 7 día	1,57	3,14
del 8 al 18 día	3,14	6,28
del 19 al 30 día	10	20
Más de 30 días	30	60

Recargos de sobrepeso: consultar

No incluye: posibles posicionados / inspecciones / multas aduanas

GASTOS DE LLEGADA BARCELONA	20'	40'
Quebranto bancario	1% sobre importes en moneda no EUR	
ENS	25 USD/ BL	
ISPS	€ 10,00	€ 10,00
Manipulaciones portuarias	€ 250,00	€ 250,00
	3,77 / Tonelada	
T-3 Mercancía	mercancía	3,77
T-3 tara contenedor	€ 7,54	€ 15,08
Ocupaciones por día	según tarifa A.P.B.	
Transporte Bcn-Terrasa	€ 205,00	€ 205,00
Transporte Bcn-Vacarisses	€ 255,00	€ 255,00
Demoras	15 días libres	

Despacho aduanas	€ 90,00
Soivre (si requiere)	20 €ur x DUA
Derechos arancelarios	Según mercancía
Iva Aduana	18%
Repercusión Aval	0,4 % sobre aranceles + IVA
Seguro (si se requiere)	0,35 % sobre el valor a asegurar
Comunicaciones y gestión	0 € por B/L

Recargos de sobrepeso: consultar

No incluye: posibles posicionados / inspecciones / multas aduanas

### Ocupaciones en Barcelona

	20'	40D
FREE TIME	5 DAYS	5 DAYS
From 6 <sup>th</sup> to 7 <sup>th</sup> day	2 " x day	4 " x day
From 8 <sup>th</sup> to 14 <sup>th</sup> day	5 " x day	10 " x day
From 15 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> day	10 " x day	20 " x day
From 22 <sup>nd</sup> to 28 <sup>th</sup> day	15 " x day	30 " x day
From 29 <sup>th</sup> to 42 <sup>nd</sup> day	20 " x day	40 " x day
More than 42 days	40 " x day	80 " x day

GTOS LLEGADA ALGECIRAS	20'	40'
Quebranto bancario		1% 1%
ENS		25 USD/ BL
Forfait por contenedor	" 250,00	" 250,00
T-3	" 36,00	" 48,00
Transporte Algeciras/Jerez	" 290,00	" 290,00
Transporte Algeciras/Albolote	" 525,00	" 525,00
Isps	" 10,00	" 10,00
Despacho Aduanas	" 60,00	" 60,00
Repercusión aval	0,40%	0,4
Seguro mercancia	0,35%	0,35

Recargos de sobrepeso: consultar

No incluye: posibles posicionados / inspecciones / multas aduanas

GASTOS DE LLEGADA CADIZ	20'	40'
Quebranto bancario	1% sobre importes en moneda no EUR	
ENS		25 USD / BL
Forfait por contenedor	" 250,00	" 250,00
T-3 mercancía	según autoridad portuaria	
T-3 contenedor	según autoridad portuaria	
Transporte Cadiz / Jerez	" 210,00	" 210,00
Transporte Cádiz-Cádiz	€ 110,00	€ 110,00
Isps	" 10,00	" 10,00
Despacho Aduanas	" 60,00	por declaracion sobre liquidación
Repercusión aval	0,40%	



Seguro mercancia	0,35%	% valor Cif
------------------	-------	-------------

Recargos de sobrepeso: consultar

No incluye: posibles posicionados / inspecciones / multas aduanas

<b>GASTOS LLEGADA A MALAGA</b>	<b>20'</b>	<b>40'</b>
Quebranto bancario	1% sobre importes en moneda no EUR	
ENS	25 USD / BL	
ISPS	10	10
Manipulaciones portuarias	250	250
T-3 Mercancía	según el puerto de Malaga	
T-3 tara contenedor	según el puerto de Malaga	
Ocupaciones por día	según el puerto de Malaga	
Demoras	15 días libres	1,6
Transporte Malaga - Guadalorce	170	170
Transporte Malaga - Albolote	315	315
Transporte Malaga - Huerca Overa	600	600
Transporte Malaga - Huerca de Almeria	440	440
Transporte Malaga - Malaga ciudad	175	175
Transporte Malaga - Madrid	1200	1200
Despacho aduanas	60 por B/L	
Soivre (si requiere)	20 €ur x DUA	
Derechos arancelarios	Según mercancía	
Iva Aduana	18%	
Repercusión Aval	0,4 % sobre aranceles + IVA	
Seguro (si se requiere)	0,35 % sobre el valor a asegurar	
Comunicaciones y gestión	0 por B/L	
<b>GASTOS LLEGADA VIGO / BILBAO / GIJON</b>	<b>20'</b>	<b>40'</b>
Quebranto bancario	1% sobre importes en moneda no EUR	
ENS	25 USD / BL	
ISPS	15	15
Manipulaciones portuarias	270	270
T-3 Mercancía	según autoridad portuaria	
T-3 tara contenedor	según autoridad portuaria	
Ocupaciones por día	según autoridad portuaria	
Demoras	15 días libres	
Transporte Gijon - Cigales	574	574
Transporte Bilbao - Cigales	850	850
Despacho aduanas	140 eur x bl	
Soivre (si requiere)	20 €ur x DUA	
Derechos arancelarios	Según mercancía	
Iva Aduana	18%	
Repercusión Aval	0,4 % sobre aranceles + IVA	
Seguro (si se requiere)	0,35 % sobre el valor a asegurar	
Comunicaciones y gestión	0 por B/L	

Recargos de sobrepeso: consultar

No incluye: posibles posicionados / inspecciones / multas aduanas

## ANEXO 6: Encuesta

- 1) ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa? 3, 2, 2, 2.
  
- 2) ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella? 2, 2, 2, 2.
- 3) ¿Le gusta su empresa? 3, 2, 3, 2.
- 4) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual? 3, 2, 2, 2.
- 5) ¿Se siente integrado en la empresa? 2, 2, 2, 2.
- 6) ¿La considera un poco òcomo suyaö, como algo propio? 3, 2, 4, 3.
- 7) ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa? 2, 2, 2, 2.
- 8) ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría? 3, 4, 4, 4.
- 9) ¿Su puesto de trabajo (mesa, silla, etc) le resulta agradable y familiar? 2, 2, 2, 2.
- 10) ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo? 2, 2, 2, 2.
- 11) ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo? 3, 3, 4, 4.
- 12) ¿Su silla, butaca, sillón, el lugar en el que se sienta, si su puesto lo requiere, le resulta cómodo? 2, 2, 2, 2.
- 13) ¿Le duele la espalda? 1, 1, 4, 3.
- 14) ¿Se le cansa la vista? 3, 3, 4, 3.
- 15) ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo? 2, 2, 2, 2.
- 16) ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo? 4, 4, 4, 4.
- 17) ¿Es eso posible por el entorno suyo y el espacio de que se dispone en donde Vd, trabaja? 2, 2, 2, 1.
- 18) ¿Se ha ocupado el jefe, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo? 3, 4, 3, 4.
- 19) ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo? 1, 2, 1, 2.
- 20) ¿Hay suficiente luz ambiental en donde Vd, está trabajando? 1, 1, 1, 1.
- 21) ¿Hace normalmente o con frecuencia calor? 4, 4, 4, 4.
- 22) ¿Hace normalmente o con frecuencia frio? 2, 3, 3, 2.

- 23) ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo? 2, 3, 3, 3.
- 24) ¿Los servicios y aseos están limpios? 2, 1, 1, 1.
- 25) ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo? 4, 4, 5, 3.
- 26) ¿Hay música ambiental o hilo musical? 1, 1, 1, 1.
- 27) ¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de ordenador? 1, 1, 2, 2.
- 28) ¿Tiene algún filtro de protección? 5, 5, 5, 5.
- 29) ¿Tiene Vd. muchas incidencias en el funcionamiento del equipo informático que le inquieten e interrumpan su trabajo? 2, 2, 2, 3.
- 30) ¿Su ordenador es muy rápido y de última generación? 4, 4, 5, 4.
- 31) ¿Tiene reflejos en la pantalla de su ordenador de luces, ventanas u otras? 1, 1, 4, 4.
- 32) ¿Su pantalla está demasiado alta o baja para Vd? 3, 3, 3, 4.
- 33) ¿Su impresora está demasiado lejos de Vd y le obliga a levantarse continuamente para ir a recoger lo que imprime? 5, 5, 2, 5.
- 34) ¿Considera Vd que tiene bastante autonomía en su trabajo? 2, 2, 3, 2.
- 35) ¿Considera Vd que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo? 3, 2, 3, 2.
- 36) ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le manda su jefe? 4, 4, 4, 4.
- 37) ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades? 4, 4, 3, 4.
- 38) ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones? 2, 1, 3, 2.
- 39) ¿Se siente realizado en su trabajo? 4, 2, 3, 2.
- 40) ¿Se siente como una ñmáquinañ o un ñrobotñ en su trabajo? 4, 4, 4, 4.
- 41) ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean? 2, 4, 2, 4.
- 42) ¿Piensa Vd que le dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios? 3, 4, 3, 4.
- 43) ¿Considera Vd que es muy rutinario su trabajo? 4, 5, 3, 4.
- 44) ¿Se lleva Vd bien con sus compañeros de trabajo? 4, 4, 4, 4.
- 45) ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos? 3, 4, 4, 4.
- 46) ¿Cree que Vd y sus compañeros se llevan bien y forman ñuna piñañ? 2, 2, 2, 3.
- 47) ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros? 2, 2, 2, 2.
- 48) ¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días? 1, 1, 3, 2.
- 49) ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su

remuneración, a su futuro profesional? 2, 4, 4, 2.

50) ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo? 3, 2, 3, 3.

51) ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo? 4, 4, 4, 4.

52) ¿Existe mucha movilidad y cambio de personal de los puestos de trabajo en su empresa? 4, 4, 4, 4.

53) ¿Su jefe le trata normalmente bien, con amabilidad? 2, 2, 2, 2.

54) ¿Su jefe es demasiado exigentes, a su juicio, con Vd. en su trabajo? 3, 3, 3, 3.

55) ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Vd. por parte de su jefe? 3, 4, 4, 4.

56) ¿Considera a su jefe autoritario? 4, 4, 4, 4.

57) ¿Considera a su jefe participativo? 3, 2, 2, 2.

58) ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo? 3, 2, 2, 3.

59) ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe? 4, 4, 4, 4.

60) ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Vd o sus compañeros? 3, 4, 4, 4.

61) ¿Considera que tiene Vd un jefe con personalidad? 2, 2, 2, 2.

62) ¿Considera que tiene Vd. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna? 4, 5, 4, 4.

63) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Vd. tiene? 2, 3, 5, 5.

64) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Vd. tenía cuando entró en ella? 2, 2, 3, 2.

65) ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa? 2, 4, 4, 4.

66) ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que Vd.? 3, 4, 4, 4.

67) ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe? 4, 2, 3, 2.

68) ¿Considera que hace Vd., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo? 2, 3, 3, 4.

69) ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa? 3, 4, 4, 4.

70) ¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa? 3, 3, 3, 3.

- 71) ¿Considera que está bien remunerado su trabajo? 4, 2, 2, 2.
- 72) ¿De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería de ganar más? 2, 4, 4, 3.
- 73) ¿Considera que entre sus compañeros y Vd no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida? 2, 3, 3,3.
- 74) ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más? 1, 2, 2, 2.
- 75) ¿Considera que está su remuneración por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? 3, 3, 3, 3.
- 76) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa? 3, 3, 3, 3.
- 77) ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree que existe de encontrar trabajo. 4, 4, 3, 3.
- 78) ¿Cree Vd que no sería difícil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales? 3, 4, 3, 3.
- 79) ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan? 3, 3, 3, 3.
- 80) ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa? 4, 3, 3, 3.
- 81) ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres? 2, 2, 2, 2.
- 82) ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres? 2, 2, 2, 2.
- 83) ¿Cree que existe buena comunicación entre jefe y subordinados? 2, 2, 2, 2.
- 84) ¿Considera que en su empresa su jefe escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales? 3, 2, 2, 2.
- 85) ¿Considera Vd que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así? 2, 2, 2, 2.
- 86) ¿Considera Vd. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro? 3, 2, 2, 2.
- 87) ¿Considera Vd que en su empresa solamente se funciona con contratación temporal continuamente, sin importar otras consideraciones en el trabajo? 4, 5, 5, 4.
- 88) ¿Por esa inseguridad hacia su futuro en la empresa, se siente Vd sin motivación ni lazos de unión alguno con su empresa? 4, 4, 4, 4.

89) ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada? 3, 3, 3, 3.

90) Menciona tres aspectos positivos y tres negativos que percibes de la empresa

Encuesta uno:

- + Valor añadido en nuestros servicios
- + Creación de nuevos proyectos y nuevos sectores
- + Trabajo creativo
- Salarios descompensados
- Fluctuaciones de trabajo
- Trabajo no reconocido al 100%

Encuesta dos:

- + Compañerismo
- + Aspiraciones a crecer
- + Responsabilidad en el trabajo
- Épocas de trabajo variable
- Mucha exigencia en el trabajo
- Viajes largos

Encuesta tres:

- + Trabajo en equipo
- + Ganas de mejorar
- + Crecimiento anual
- Trabajo algo monótono
- Responsabilidad muy alta

- Épocas de mucho trabajo y épocas de poco trabajo

Encuesta cuatro:

+ Organizada

+ Siempre se piensa en el cliente

+ Empresa innovadora

- Trabajo variable; meses con mucho trabajo y meses con menos.

- Mucha responsabilidad propia

- Trabajo duplicado.

NOTA.- Este cuestionario ha sido elaborado por ðDIAZ ALEDO, AUDITORES Y CONSULTORES S.L.ö, (aunque con algunas modificaciones propias)



## ANEXO 7: Costes de publicación en las diferentes revistas.

Publicidad en Suplementos	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)
XL Semanal	39.400 p	25.300 p	2.522.000
El Pais Semanal + Dominical	46.500 p	28.100 p	2.155.000
Mujer de Hoy	26.250 p	16.500 p	1.720.000
Magazine Vanguardia	25.000 p	16.000 p	1.249.000
Magazine El Mundo	27.300 p	17.000 p	667.000
Yo Dona	30.200 p	18.900 p	495.000

Publicidad en Revistas Semanales	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)
Pronto	21.250 p	14.170 p	3.559.000
Hola	23.200 p	12.600 p	2.269.000
Diez Minutos	13.900 p	9.050 p	1.282.000
Lecturas	13.360 p	8.670 p	1.200.000
Semana	13.030 p	8.460 p	1.122.000
Interviu	13.250 p	10.050 p	730.000
Que me dices	10.800 p	7.025 p	624.000
Mia	12.125 p	9.070 p	378.000
Tiempo	11.500 p	8.700 p	135.000

Como se puede observar en la tabla anterior, la revista de tirada semanal con mayor audiencia es la revista Pronto, con más de 3,5 millones de lectores. Anunciar en una revista así, aun teniendo un gasto bastante elevado, sería muy interesante porque llegaríamos a un público entre 30-50 años y, sobre todo mujeres, que son las que, normalmente eligen este tipo de compras (sofá, mueble, decoración, etc.).

El gasto del anuncio se repartiría entre los diferentes clientes, dependiendo de la tirada total de ejemplares que haga la revista por cada zona y, además, M-Gestiones también colaboraría.

	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)
Muy Interesante	18.075 p	13.550 p	2.223.000
NationalGeographic	14.500 p	20.300 p	1.423.000
Saber Vivir	12.350 p	9.260 p	1.241.000
Vogue	18.695 p	16.470 p	915.000
Quo	13.800 p	10.350 p	906.000
Mi Bebe y Yo	14.600 p	10.250 p	880.000
El Mueble	16.970 p	12.730 p	789.000
Cosmopolitan	17.700 p	14.175 p	733.000
Cosas de Casa	11.180 p	8.390 p	648.000
Elle	18.500 p	13.875 p	622.000
Cocina Facil	6.400 p	4.370 p	613.000
Glamour	17.560 p	15.215 p	558.000
Mi Casa	12.800 p	7.900 p	521.000
Casa Diez	10.500 p	7.655 p	515.000
Ser Padres Hoy	12.125 p	9.050 p	433.000
Fotogramas	13.000 p	7.725 p	433.000
AR Ana Rosa	13.000 p	9.750 p	381.000
Clara	14.110 p	9.230 p	333.000
PC Actual	8.650 p	5.320 p	306.000
FHM	13.600 p	9.100 p	296.000
Nuevo Estilo	12.800 p	8.400 p	239.000

La revista mensual en la que más interesaría anunciarse, es la revista El Mueble, ya que, aun estando en la posición 7ª en número de lectores, es la primera especializada en el sector y la más leída en el sector de la decoración. Dicha revista va orientada, sobre todo a mujeres *ofreciéndoles ideas para crear espacios que aporten el máximo bienestar a quienes viven en ellos* (cita en la página web de la revista).

Los gastos, al igual que en punto anterior, se repartirán entre los clientes según la tirada que tenga la revista en cada zona.

Información obtenida de; <http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-revistas.htm>