



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Plan de negocio para una empresa del sector citrícola

Trabajo Final de Grado

Alumna: María del Carmen Martí Penalba

Tutora: Sofía Estellés Miguel

Curso 2014-2015

Facultad de Administración y Dirección de empresas

Universidad Politécnica de Valencia

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Resumen.....	12
1.2. Objeto de TFG y objetivos	13
1.3. Metodología	14
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.1. Descripción del negocio	16
2.2. Análisis del sector cítrico.....	16
2.2.1. Superficie de cítricos cultivada en España	17
2.2.2. Distribución de los tipos de riego por Comunidades Autónomas en naranjo, mandarino y limonero.....	25
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	30
3.1. Análisis del macroentorno (PEST)	30
3.1.1. Factores políticos-legales	30
3.1.2. Factores económicos.....	33
3.1.3. Factores socioculturales.....	47
3.1.4. Factores tecnológicos.....	51
3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	54
3.2.1. Rivalidad entre competidores	55
3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	56
3.2.3. Poder de negociación de los compradores	57
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores	58
3.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos	58
3.2.6. Matriz DAFO para la empresa nueva	59
3.3. Cadena de valor.....	61
3.4. Análisis de la competencia	69
3.4.1. Anecoop	70
3.4.2. AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos, S.A.....	76
3.4.3. SanLucar Fruit.....	79
3.4.4. Grupo G's España	82
3.4.5. Fontestad.....	84
3.4.6. Naranjas Ché	86
3.4.7. Conclusión	90

4. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	91
4.1. Misión, visión y valores	91
4.2. Forma jurídica	92
4.2.1. Trámites de constitución	100
4.3. Denominación y CNAE.....	105
4.4. Organigrama.....	106
4.5. Descripción de puestos	107
4.5.1. Socio fundador	108
4.5.2. Jefe del departamento de producción.....	109
4.5.3. Jefe del departamento de administración, finanzas y contabilidad	110
4.5.4. Jefe del departamento de marketing y ventas	111
4.5.5. Jefe del departamento de logística	112
4.5.6. Jefe del departamento de recursos humanos.....	112
4.6. Política retributiva.....	113
5. ANÁLISIS DE OPERACIONES.....	119
5.1. Localización	119
5.2. Distribución en planta	125
5.2.1. Área de cultivo	126
5.2.2. Área de almacén.....	127
5.2.3. Área de oficinas.....	128
5.3. Flujo de operaciones	128
6. ANÁLISIS DE MARKETING	131
6.1. Análisis del mercado	131
6.1.1. Segmentación del mercado.....	139
6.2. Marketing mix	141
6.2.1. Producto.....	141
6.2.2. Precio.....	144
6.2.3. Distribución	146
6.2.4. Comunicación.....	147
7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	150
7.1. Plan de inversión	150
7.2. Plan de financiación	154
7.3. Gastos estimados	158
7.4. Ingresos estimados.....	163

7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional	167
7.6. Análisis de la Rentabilidad financiera.....	169
8. CONCLUSIONES	170
BIBLIOGRAFÍA.....	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de la superficie en grupos de frutales cítricos y no cítricos. Año 2012..	17
Gráfico 2: Distribución de frutales cítricos. Año 2012	17
Gráfico 3: Distribución de la superficie de NARANJO según la variedad	19
Gráfico 4: Distribución de la superficie de MANDARINO según la variedad.....	20
Gráfico 5: Distribución de la superficie de LIMONERO según la variedad	22
Gráfico 6: Distribución de la superficie en producción de naranja, mandarina y limonero según estratos de edad.....	23
Gráfico 7: Distribución de la superficie en producción de naranja, mandarina y limonero según estratos de densidad.....	24
Gráfico 8: Distribución de los tipos de riego por Comunidad Autónoma en el NARANJO	26
Gráfico 9: Distribución de los tipos de riego por Comunidad Autónoma en el MANDARINO	28
Gráfico 10: Distribución de los tipos de riego por Comunidad Autónoma en el LIMONERO	29
Gráfico 11: Evolución del tipo de interés del BCE	33
Gráfico 12: Influencia de los grupos en la tasa del IPC	34
Gráfico 13: Evolución anual del IPC. Índice general y subyacente.....	35
Gráfico 14: Ocupados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo.	36
Gráfico 15: Tasa de actividad por sexo y grupo de edad	37
Gráfico 16: Tasa de paro por sexo y grupo de edad	40
Gráfico 17: Tasa de paro por sexo y grupo de edad	41
Gráfico 18: Parados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos.....	42
Gráfico 19: Demanda nacional y exterior. Aportaciones al crecimiento del PIBpm.....	45
Gráfico 20: Producto Interior Bruto. Tasas de variación intertrimestrales.....	46
Gráfico 21: Evolución de nacimientos y defunciones por semestres 2008-2014	48
Gráfico 22: distribución del valor añadido manufacturero en España (1980-2001). (%)	51
Gráfico 23: Comparación de diferentes dimensiones de la innovación de España frente a la OCDE.....	52
Gráfico 24: Ritmo de crecimiento de la innovación de los diferentes países europeos.....	53
Gráfico 25: Etapas de la cadena de valor según configuración tradicional	62
Gráfico 26: Etapas de la cadena de valor según configuración moderna	62
Gráfico 27: Costes y precios acumulados de la comparativa de campañas 08-09, 09-10 y 10-11, cadena de valor tradicional de la naranja	67
Gráfico 28: Costes y precios acumulados de la comparativa de campañas 08-09, 09-10 y 10-11, cadena de valor moderna de la naranja.....	68
Gráfico 29: Principales empresas españolas comercializadoras de cítricos según facturación en 2012, en millones de euros	69
Gráfico 30: Evolución anual del precio de la naranja tipo dulce (2007-2011).....	133
Gráfico 31: Volumen del consumo de naranjas en la Comunidad Valenciana (2013-2014).....	135
Gráfico 32: Importancia según el tipo de fruta. En % de valor (euros) y en % de volumen (Kg)	136
Gráfico 33: Evolución de la producción agrícola ecológica en España	139
Gráfico 34: Porcentaje de ventas aproximadas de diferentes variedades	142
Gráfico 35: Evolución del gasto por meses (2016-2018) (€)	162
Gráfico 36: Estimación ventas de naranjas (año 2016) (€)	164

Gráfico 37: Estimación ventas de zumos (año 2016) (€).....	164
Gráfico 38: Evolución de los ingresos previstos 2016-2018 (€)	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la superficie en producción de cítricos por Comunidades Autónomas	18
Tabla 2: Cambios en el tipo de interés	34
Tabla 3: Ocupados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos respecto del total de cada sexo (en miles de personas)	38
Tabla 4: Tasas de actividad por sexo y grupo de edad (%).....	38
Tabla 5: Tasa de paro por sexo y grupo de edad. (Porcentajes)	43
Tabla 6: Parados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos. (Miles de personas).....	43
Tabla 7: Evolución trimestral del PIB España 2015	44
Tabla 8: Evolución anual del PIB España	44
Tabla 9: Evolución anual del PIB per cápita España	45
Tabla 10: Demanda nacional. Volumen encadenado referencia 2010. Tasa de variación interanual	46
Tabla 11: Población residente en España. (Variación 2013-2014).....	47
Tabla 12: Crecimiento Vegetativo por semestres (2008-2014). Total nacional.....	48
Tabla 13: Nacimientos por semestres (2008-2009). Total nacional.....	49
Tabla 14: Defunciones por semestres (2008-2014). Total nacional.....	50
Tabla 15: Matrimonios por semestres (2008-2014). Total nacional.....	50
Tabla 16 : Concentración sectorial de los recursos de I+D (2008)	54
Tabla 17: Matriz DAFO	61
Tabla 18: Comparativa de características de empresas competidoras.....	88
Tabla 19: Comparativa de características de empresas competidoras (2ª parte)	89
Tabla 20: Cuadro comparativo de las diferentes formas jurídicas.....	93
Tabla 21: Ventajas e inconvenientes de las Sociedades de Responsabilidad Limitada	96
Tabla 22: Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada Nueva Empresa	99
Tabla 23: Costes orientativos de constitución y puesta en marcha.....	105
Tabla 24: Costes brutos de personal contratado	115
Tabla 25: Coste total anual de los trabajadores para la empresa.....	117
Tabla 26: Coste total anual del socio fundador para la empresa.....	118
Tabla 27: Superficie finca de cultivo (m ²).....	126
Tabla 28: Precios origen-destino (mayo 2015)	134
Tabla 29: Consumo de naranja en España, 2014	135
Tabla 30: Volumen en toneladas y en \$ de las exportaciones mundiales	137
Tabla 31: Precio medio del metro cuadrado de suelo urbano en la Comunidad Valenciana (2008-2014). (€/m ²).....	137
Tabla 32: Precios medios anuales de las tierras de uso agrario (2012-2013). (€/Ha).....	138
Tabla 33: Coste de producción por kilogramo de naranja	145
Tabla 34: Coste de producción por kilogramo para elaboración de zumo	146
Tabla 35: Costes estimados para el acondicionamiento de la finca de cultivo.....	151
Tabla 36: Coste del mobiliario.....	152
Tabla 37: Amortización del mobiliario	152
Tabla 38: Coste de los equipos informáticos	153
Tabla 39: Amortización de los equipos informáticos	153
Tabla 40: Coste de la maquinaria	153
Tabla 41: Amortización de la maquinaria	153

Tabla 42: Coste de los equipos electrónicos	153
Tabla 43: Amortización de los equipos electrónicos.....	154
Tabla 44: Coste del programa informático.....	154
Tabla 45: Amortización del programa informático	154
Tabla 46: Total de la inversión	154
Tabla 47: Cantidad necesaria de financiación.....	155
Tabla 48: Cuadro para el cálculo de la amortización del préstamo	156
Tabla 49: Gastos previsto año 2016 (enero-junio) (€)	159
Tabla 50: Gastos previstos año 2016 (julio-diciembre) (€)	160
Tabla 51: Evolución de los diferentes tipos de gastos (2016-2018) (€)	161
Tabla 52: Evolución del gasto por meses (2016-2018) (€)	162
Tabla 53: Previsiones de venta año 2016 (enero-julio).....	165
Tabla 54: previsiones de venta año 2016 (agosto-diciembre)	165
Tabla 55: Ingresos previstos 2016-2018 (€)	166
Tabla 56: Cuenta de pérdidas y ganancias provisionales.....	168
Tabla 57: PN previsto de los 3 primeros años.....	169
Tabla 58: Ratios de rentabilidad financiera previstos de los 3 primeros años	169

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis PEST	30
Ilustración 2: Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter	55
Ilustración 3: Estructura de costes y precios según la configuración tradicional	63
Ilustración 4: Estructura de costes y precios según la configuración moderna	65
Ilustración 5: Localización de la empresa Anecoop	71
Ilustración 6: Red Internacional	72
Ilustración 7: Calendario de comercialización de las mandarinas	73
Ilustración 8: Calendario de comercialización de naranjas	74
Ilustración 9: Calendario de comercialización de limones y pomelos	75
Ilustración 10: Marcas utilizadas por Anecoop	76
Ilustración 11: Centros de confección en España	77
Ilustración 12: Localización de los centros de confección	77
Ilustración 13: Alianzas estratégicas	78
Ilustración 14: Localización de la empresa SanLucar Fruit.....	80
Ilustración 15: Disponibilidad y procedencia de las clementinas SanLucar	81
Ilustración 16: Disponibilidad y procedencia de las naranjas de mesa SanLucar	81
Ilustración 17: Disponibilidad y procedencia de las naranjas de zumo SanLucar	81
Ilustración 18: Zonas de cultivo.....	83
Ilustración 19: Marcas del Grupo G's España.....	83
Ilustración 20: Central e instalaciones de Fontestad	84
Ilustración 21: Calendario de las naranjas para Fontestad	85
Ilustración 22: Calendario de las mandarinas para Fontestad	86
Ilustración 23: Resumen del proceso de constitución y puesta en marcha de una SLNE (de forma telemática).....	104
Ilustración 24: Organigrama.....	106
Ilustración 25: Foto de la finca de naranjos opción 1	120
Ilustración 26: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 1	120
Ilustración 27: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 1 (ampliado)..	121
Ilustración 28: Acceso a la finca de naranjos desde Sueca o Riola	121
Ilustración 29: Foto de la finca de naranjos opción 2	122
Ilustración 30: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 2	122
Ilustración 31: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 2 (ampliado)..	123
Ilustración 32: Punto de acceso desde la N-332	123
Ilustración 33: foto de la finca de naranjos opción 3	124
Ilustración 34: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 3	124
Ilustración 35: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 3 (ampliado)..	124
Ilustración 36: Acceso a la finca de naranjos desde Alfara de la Baronia y Algimia d'Alfara	125
Ilustración 37: Plano de la superficie total de la finca	126
Ilustración 38: Plano de la zona de cultivo.....	127
Ilustración 39: Plano de la zona de almacén	127
Ilustración 40: Plano de la zona de oficinas	128
Ilustración 41: Máquina para la recolección mecanizada de las naranjas	129
Ilustración 42: Exprimidora industrial de cítricos.....	130
Ilustración 43: 4Ps del Marketing Mix.....	141

Ilustración 44: Variedades de naranjas que produce la empresa	142
Ilustración 45: Marca utilizada para comercializar las naranjas	143
Ilustración 46: Marca utilizada para comercializar los zumos	143
Ilustración 47: Certificado de agricultura ecológica en España	144
Ilustración 48: Canal de distribución	147

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se elabora un plan de negocio para la creación de una nueva empresa, ubicada en la Comunidad Valenciana concretamente en la localidad de Tavernes de la Valligna. El nombre comercial que se le aplica es "EcovitaminaC" y su actividad comercial es la producción y comercialización de dos variedades de naranjas y de zumos naturales elaborados con esta fruta. Para la comercialización de las dos gamas de producto se utilizan dos marcas propias diferenciadas.

El socio fundador de la empresa es de origen árabe, y la finalidad de su constitución es la de poder exportar el producto elaborado en España, a países de Oriente Medio. Aunque esta sea la intención final del fundador, inicialmente la empresa comercializará en el ámbito nacional, y poco a poco se expandirá hasta llegar a realizar actividades de exportación. Por lo que el presente trabajo se centra en la actividad de producción y comercialización de los productos a nivel nacional.

Actualmente, la rentabilidad que pueden aportar los cítricos a una empresa no es muy elevada, en especial si se trata de naranjas y mandarinas, por lo que en el presente trabajo se estudia la posibilidad de introducir procesos mecanizados en la empresa. De esta forma, se podrá obtener una mayor rentabilidad y una mayor eficiencia en las actividades empresariales que realiza. La empresa opta por una producción agraria ecológica, pues se trata de un tipo de agricultura que actualmente se encuentra en crecimiento y que aporta grandes beneficios, tanto a la salud de los consumidores de los productos como al medio ambiente, contribuyendo a su preservación y mantenimiento de la riqueza de los suelos de cultivo.

El fin del plan de empresa es concluir si el proyecto que se pretende llevar a cabo es viable y aporta rentabilidad económica y financiera. Para ello, se van a realizar una serie de estudios y análisis de varios factores críticos que pueden afectar a la empresa, tanto de forma directa como indirecta. De esta forma, se conseguirá que el proyecto se convierta en algo tangible y real.

En primer lugar, se determinarán todas aquellas principales características que se encuentran en el sector, para ello se realizará un estudio del sector cítrico español, teniendo presente la Comunidad Valenciana como provincia preferente para la ubicación de la nueva empresa.

A continuación, se realizará un análisis del macroentorno de la empresa. Mediante la utilización del modelo PEST. Posteriormente, se realizará un estudio del entorno específico de la empresa, el microentorno. Para ello se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Con el análisis del macroentorno y del microentorno se podrán detectar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se le presentan a la empresa al incorporarse al mercado.

Otro de los aspectos importantes que se analizará, será la competencia de las empresas existentes en el mercado. Se realizará una comparativa sobre una serie de características que presentan cada una de ellas como el capital social que poseen, el volumen de facturación, el volumen de ventas, las marcas que utilizan, las gamas de productos y el sistema de producción que emplean.

A continuación, el presente trabajo se centra en analizar la empresa a crear y todos aquellos trámites de constitución necesarios para ello. También se determinará el organigrama de la empresa, y los diferentes puestos que se necesitan para poder cumplir con la actividad a realizar por esta.

Otra cuestión que hay que tener en cuenta es la localización del negocio, como se ha mencionado anteriormente se localiza en el municipio de Tavernes de la Valligna. Pues entre las 3 alternativas presentadas, es la que mejor ubicación, mayor número de hectáreas y menor precio. El número de hectáreas que contiene un campo de cultivo es un factor fundamental a tener en cuenta si se quiere introducir procesos mecanizados, pues a mayor número de hectáreas, se obtendrá una mayor rentabilidad de la inversión que se debe realizar en la compra de maquinaria. Seguidamente, se ha determinado el proceso productivo llevado a cabo por la empresa y la maquinaria necesaria, pues como se ha mencionado anteriormente la intención es mecanizar los procesos seguidos por la nueva empresa.

Con el análisis del mercado se ha detectado a aquel segmento al que la competencia no termina de satisfacer sus necesidades, los jóvenes entre 20 y 30 años, pues es el grupo que consume una menor cantidad de naranjas. Este es un grupo de la población que generalmente se preocupa por su alimentación y por llevar una vida saludable, además de la incipiente preocupación por el reciclaje y la protección del medio ambiente que tiene la sociedad en su conjunto. Los productos que la empresa ofrece reúnen las características para cumplir estas expectativas. Se trata de productos naturales gracias a su producción totalmente ecológica libre de la utilización de tratamientos químicos, y con ello a parte de aportar una mayor calidad a la alimentación, protege el medio ambiente. Aún así, la empresa no llevará una clara estrategia diferenciada, ya que se dirigirá al mercado en general, pero con la intención de adquirir cuota de mercado del segmento específico mencionado.

Finalmente, con todo lo analizado se realiza un plan económico-financiero que es el que determina la viabilidad del proyecto y se extraerán las correspondientes conclusiones.

1.2. Objeto de TFG y objetivos

El objeto del presente Trabajo Final de Grado (TFG) es la realización de un Plan de empresa para una empresa de producción y comercialización de productos cítricos, especialmente naranjas y mandarinas, situada en la Comunidad Valenciana. Se trata de una empresa que comercializará en sus inicios a nivel nacional. Posteriormente, ampliará su cuota de mercado abasteciendo a mercado internacional y exportando a países del Oriente Medio como Qatar, lugar de procedencia del socio fundador y por el que se obtendrá unas ventajas por aquellos

conocimientos y contactos que pueda tener este. El objeto del trabajo es realizar un estudio del entorno de la nueva empresa, para determinar todas aquellas oportunidades y fortalezas que pueda tener, como las amenazas y debilidades a las que debe hacer frente; determinar todas las actividades a realizar y el marketing mix necesario para lograr los objetivos de ventas fijados. Finalmente, se concluye si el proyecto de creación de la empresa es viable y rentable económica y financieramente.

A continuación, se procederá a definir los objetivos del TFG.

Entre los objetivos **a nivel externo** de la empresa se encuentran:

- Conocer la situación actual del sector cítrico y las técnicas utilizadas en él.
- Analizar el macroentorno mediante los factores PEST.
- Analizar el microentorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Realizar de un análisis sobre la competencia directa de la empresa y las principales características que presentan.
- Conocer las características principales de la producción agrícola ecológica.
- Analizar el sector cítrico, su evolución y el perfil de los principales consumidores.

Entre los objetivos **a nivel interno** de la empresa se encuentran:

- Establecer su misión, visión y valores.
- Seleccionar la forma jurídica que mejor se adapte a la empresa.
- Determinar su denominación y CNAE.
- Describir los diferentes puestos de trabajo que habrán en la empresa y la política salarial seguida.
- Determinar la ubicación más adecuada estratégicamente para la empresa.
- Definir procesos y operaciones.
- Determinar la segmentación del mercado.
- Realizar un Plan de Marketing, definiendo la cartera de productos, los precios, la distribución que se pretende realizar y la forma de comunicar al mercado.
- Analizar la viabilidad de la empresa.

1.3. Metodología

En este punto se describirán todas aquellas acciones que se han seguido a lo largo del TFG para cumplir sus objetivos.

En primer lugar, se determinan todas aquellas principales características que se encuentran en el sector, para ello se realiza un estudio del sector cítrico español, teniendo presente la Comunidad Valenciana como provincia preferente para la ubicación de la nueva empresa.

A continuación, se realiza un análisis del macroentorno de la empresa. Mediante la utilización del modelo PEST, se estudia todos aquellos factores externos que rodean a la empresa e influyen en su actividad, como son los factores político-legales, los económicos, los

socioculturales y los factores tecnológicos. Posteriormente, se realiza un estudio del entorno específico de la empresa, el microentorno. Para ello se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Con el análisis del macroentorno y del microentorno se pueden detectar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se le presentan a la empresa al incorporarse al mercado, y se puede elaborar la matriz DAFO correspondiente.

Seguidamente, se analiza la cadena de valor del sector, y con ello el análisis de los precios y los costes establecidos en cada etapa.

Otro de los aspectos importantes que se analiza es la competencia de las empresas existentes en el mercado. Se realiza una comparativa sobre una serie de características como el capital social que poseen, el volumen de facturación, el volumen de ventas, el número de empleados que tiene cada una, la localización, la experiencia en el sector, las marcas que utiliza, las gamas de productos y el sistema de producción que emplean. Este análisis pretende detectar cualquier carencia existente o proceso mejorable por la nueva empresa.

En segundo lugar, se realiza un análisis organizativo y de recursos humanos de la empresa. En él se define su misión, visión y los valores que servirán de guía para la empresa. Posteriormente, se procede a determinar la forma jurídica más apropiada, los trámites de constitución necesarios a seguir, la denominación de la misma y el CNAE correspondiente a la actividad realizada.

En tercer lugar, se realiza el análisis de operaciones, formado por la localización, la distribución en planta y el flujo de las operaciones. Entre tres posibles opciones de localización expuestas, se selecciona aquella que mejor cumple las expectativas de la empresa. Una vez determinada la ubicación se realiza la distribución de los metros cuadrados existentes según las áreas de la empresa y sus necesidades. Por último, se describen todos aquellos procesos llevados a cabo dentro de las diferentes áreas.

En cuarto lugar, se realiza el plan de marketing, determinando el segmento de mercado al que se dirigirá la empresa, la cartera de productos de la que dispone y las diferentes marcas a utilizar, el precio fijado a cada uno de ellos, la distribución que lleva a cabo para que sus productos lleguen a los consumidores finales y la comunicación necesaria para dar a conocer los productos al mercado.

Finalmente, se elabora el plan económico-financiero de la empresa. En él se incluye la inversión total necesaria para poder empezar a realizar las actividades comerciales de la empresa y la fuente de financiación requerida para poder soportar todos los costes. También se realiza la estimación de los gastos y los ingresos que tendrá la empresa durante sus tres primeros años. Con ello, se elabora la cuenta de pérdidas y ganancias provisional obteniendo el beneficio final de la empresa para esos tres años. Finalmente, se analizan los ratios de rentabilidad financiera.

Con todos los análisis realizados, se extraen las oportunas conclusiones sobre la viabilidad y la rentabilidad de la nueva empresa.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Descripción del negocio

EcovitaminaC es una empresa productora y comercializadora de naranjas y zumo de naranjas, que se sitúa en Tavernes de la Vallidigna. En principio, la empresa se centra en la comercialización a nivel nacional, con el objetivo de expandirse y llegar a abastecer a una parte del mercado internacional mediante exportaciones a países de Oriente Medio, con las cuales las expectativas de éxito del negocio aumentan.

Los principales clientes de la empresa son los puntos de venta directos al consumidor final, como los supermercados, hipermercados y tiendas tradicionales. No obstante, mediante la inscripción en su página web, los clientes finales podrán solicitar muestras de productos y realizar pedidos online.

El negocio se encuentra en la fase de introducción en el mercado. Un mercado en el que existen muchas empresas competidoras con las que tendrá que lidiar y obtener cuota de mercado. Para poder diferenciar sus productos de los de la competencia, la empresa añade un valor añadido a sus productos: la producción agrícola ecológica. Este tipo de producción colabora con la preservación del medio ambiente y la calidad de los suelos de cultivo, pues no se utiliza ningún fitosanitario químico. Todos los productos utilizados para el cultivo de las naranjas son orgánicos y naturales. Además, la producción ecológica aporta mayores nutrientes y vitaminas a la fruta que se obtiene, por lo que la empresa oferta una fruta de mayor calidad. En el momento de expansión a nivel internacional de la empresa, los productos tendrán un grado de diferenciación mayor, pues España es uno de los principales exportadores de este cítrico y por ello, los consumidores internacionales tienen una percepción de calidad hacia ellos. Además, España es uno de los mayores productores de cítricos.

La empresa introduce procesos mecanizados, para así obtener una mayor rentabilidad en las actividades a realizar. Para poder introducir este tipo de procesos se necesita contar con un gran número de hectáreas, por lo que la finca de cultivo en la que se ubica la empresa tiene una superficie de 51 hectáreas.

El negocio cuenta con el socio fundador y con un equipo de 16 trabajadores fijos, con posibilidad de contratar personal temporal en épocas de alta producción.

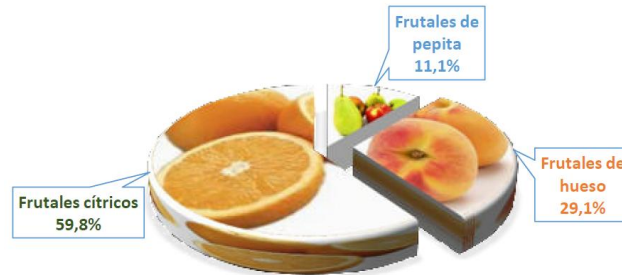
2.2. Análisis del sector cítrico

En este apartado se realizará un estudio en profundidad sobre el sector cítrico en la Comunidad Valenciana comparándolo con el sector nacional.

2.2.1. Superficie de cítricos cultivada en España

Entre los cultivos de frutales, los cítricos constituyen la mayor superficie cultivada en el territorio español. Como se puede observar, en el gráfico 1 los cítricos se extienden en el 59,8 % (304.046 ha) de la superficie total de frutales cultivada, seguidos de los frutales de hueso con una superficie del 29,1 % y de los frutales de pepita con el 11,1 % de la superficie.

Gráfico 1: Distribución de la superficie en grupos de frutales cítricos y no cítricos. Año 2012



Fuente: MAGRAMA (2012)

El grupo de los cítricos está formado por una gran diversidad de cultivos. Durante el presente estudio se analizarán datos referidos a las variedades destacables dentro de este grupo, las cuales son el naranjo, el mandarino y el limonero.

El naranjo es la variedad que más abunda en el territorio nacional, pues se encuentra extendido en más de la mitad de la superficie cultivada de frutales cítricos. El mandarino le sigue con el 36 % de la superficie y en tercer lugar se encuentra el limonero con apenas un 12% de la superficie total cultivada de cítricos.

Gráfico 2: Distribución de frutales cítricos. Año 2012



Fuente: MAGRAMA (2012)

A continuación, se analizará el número de hectáreas que abarcan estas variedades cítricas en el territorio nacional, según la Comunidad Autónoma.

Los naranjos y los mandarinos, como ya se ha indicado, son los cítricos que mayor superficie cultivada representan. Estas dos variedades se cultivan principalmente en la Comunidad Valenciana y en Andalucía. El naranjo se extiende en un total de 74.805 y 59.285 hectáreas respectivamente, mientras que el mandarino se encuentra en 76.805 hectáreas en la Comunidad Valenciana y en 12.341 hectáreas en Andalucía.

El Limonero, como se muestra en el gráfico 2, apenas representa el 12 % de la superficie cultivada, y la comunidad que posee un mayor número de hectáreas de este tipo de cítrico es la Región de Murcia con un total de 19.904 hectáreas

Tabla 1: Distribución de la superficie en producción de cítricos por Comunidades Autónomas

	Naranja (ha)	Mandarino (ha)	Limonero (ha)
Galicia	8		5
Cataluña	1.620	8.939	26
Islas Baleares	401	70	420
Comunidad Valenciana	74.805	76.805	8.325
Murcia	12.979	4.927	19.904
Extremadura	3		
Andalucía	59.285	12.341	4.525
Islas Canarias	869		87
País Vasco			12
TOTAL	149.970	103.082	33.304

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de MAGRAMA (2012)

2.2.1.1. Distribución de la superficie de naranja, mandarina y limonero según variedad

En este apartado se estudia la distribución de la superficie que presentan las diferentes variedades dentro de los grupos de cítricos más importantes.

Con ello, se conocerán las variedades de naranja, mandarina y limonero que más hectáreas ocupan en el territorio español, y por lo tanto las más productivas a nivel nacional.

Los naranjos se componen por una gran variedad de especies y cada una de ellas posee unas características diferentes. Por ello, determinadas variedades son más favorables si lo que se pretende es producir y obtener un rendimiento y beneficio de ello.

Las variedades de naranjos que más destacan son la Navel Temprana y la Navel Tardía, las cuales presentan el 33 % y el 32,2 % respectivamente de la superficie total cultivada por naranjos. Este tipo de variedad se caracteriza por ser temprana y muy dulce. Las primeras variedades no tardan mucho en aparecer, ya que en el mes de octubre ya se podrían empezar a encontrar, y presentan un gran tamaño y un color naranja intenso.

La Clementina Media Estación es la variedad de mandarina que mayor superficie productiva representa, con casi la mitad de la superficie total cultivada por mandarinos (46%).

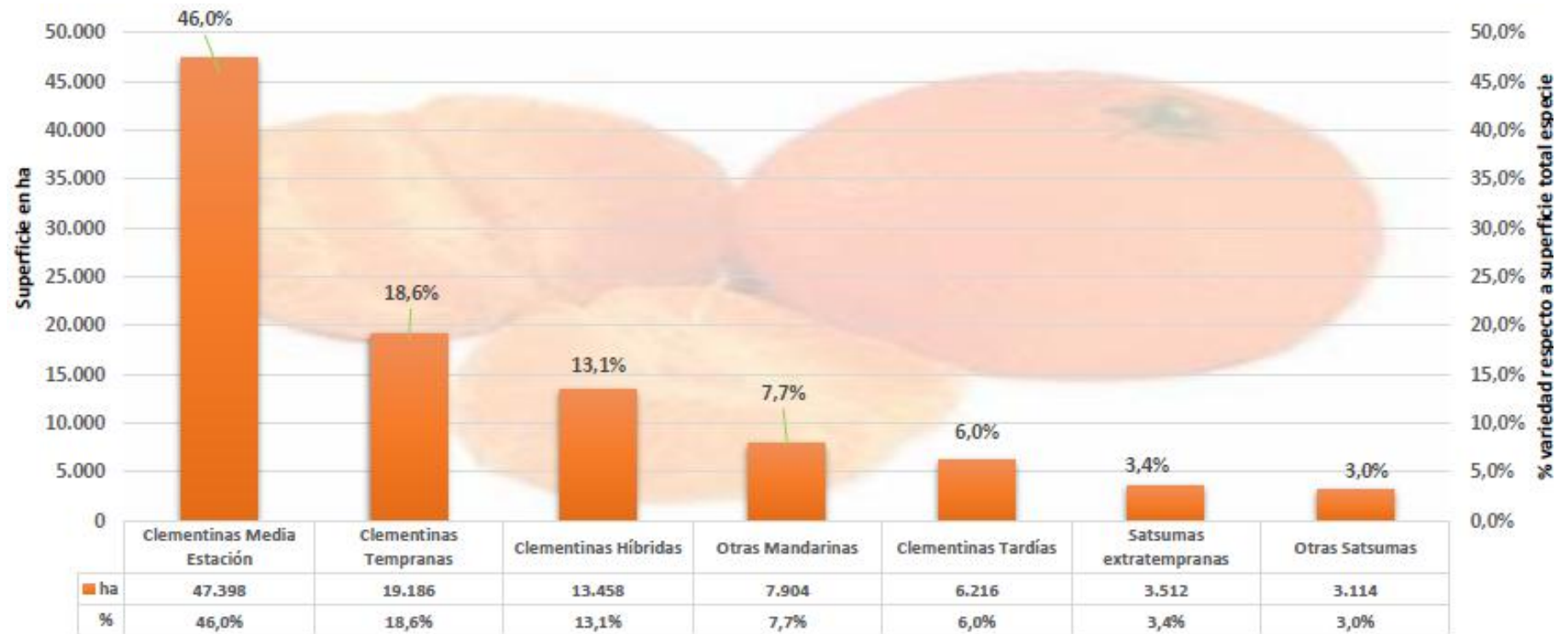
Las clementinas en general son muy productivas y presentan un tamaño pequeño-mediano. No suelen tener semillas y presentan un buen color a la vez que son jugosas.

Gráfico 3: Distribución de la superficie de NARANJO según la variedad



Fuente: MAGRAMA (2012)

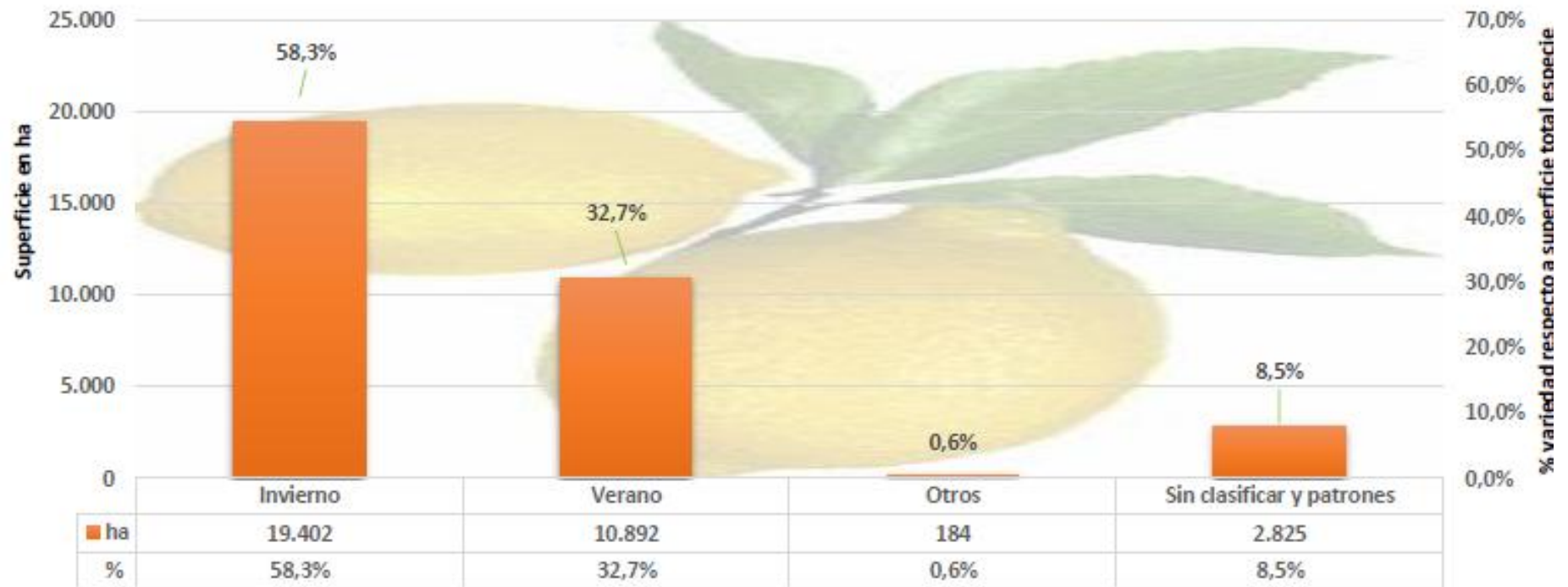
Gráfico 4: Distribución de la superficie de MANDARINO según la variedad



Fuente: MAGRAMA (2012)

Con lo que respecta al limonero, La superficie se divide básicamente en 2 grupos: la variedad de invierno, la cual abarca el 58,3 % de la superficie cultivada y su recolección transcurre de octubre a marzo; y la variedad de verano con una superficie cultivada del 32,7%. El limonero, como se podía observar en el gráfico 2, representa tan solo el 12,2 % de la superficie de cítricos cultivada, un porcentaje muy reducido comparado con el naranjo, el cual se expande en más de la mitad de la superficie de cítricos. Se trata de la especie de frutales cítricos menos plantada y en regresión.

Gráfico 5: Distribución de la superficie de LIMONERO según la variedad



Fuente: MAGRAMA (2012)

2.2.1.2. Distribución de la superficie en producción de naranjo, mandarino y limonero según estratos de edad

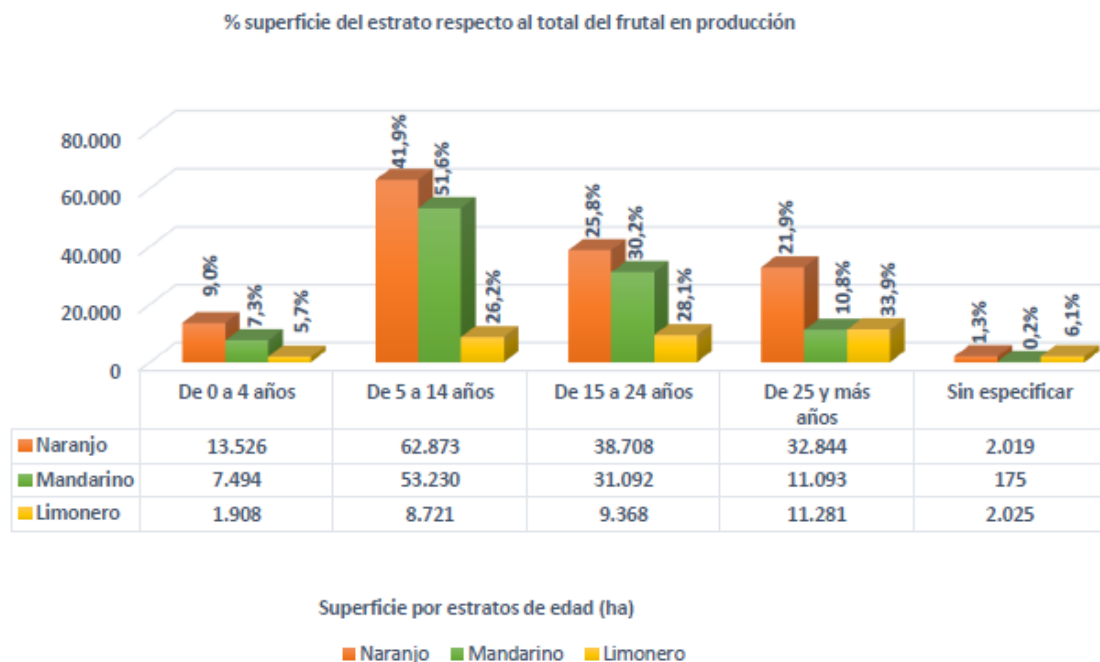
En este apartado se analizará la distribución de la superficie entre las variedades más destacables dentro de lo cítricos, teniendo en cuenta el estrato de edad en el que se encuentra cada uno de ellos.

En el gráfico 6 se puede observar que se han formado 5 estratos de edad diferentes: las producciones que se encuentran en una edad inferior a 4 años, las que están entre los 5 y 14 años de edad, entre los 15 y 24 años, las que tienen 25 o más años, y aquel estrato sin especificar. Dentro de cada estrato de edad se encuentran los porcentajes de la superficie del estrato respecto al total de cada frutal en producción.

Se puede destacar que el estrato de edad que presenta una mayor producción, en lo que conlleva al cultivo de naranjo y mandarino, es el que posee unos cultivos entre 5 y 14 años de edad, siguiéndole aquellos cultivos entre 15 y 24 años. Por lo tanto, se podría afirmar que la mayor superficie en producción trata de cultivos más bien jóvenes y en proceso de maduración. Por el contrario, el limonero presenta una mayor superficie en producción en las plantaciones con edades superiores a los 25 años. Esto fundamenta lo analizado anteriormente, que las plantaciones de limonero se reducen paulatinamente en España.

Otro punto destacable a mencionar es la observación de la tendencia ya estudiada en puntos anteriores, pues el cultivo del naranjo es en cada estrato de edad el más abundante seguido del mandarino.

Gráfico 6: Distribución de la superficie en producción de naranjo, mandarino y limonero según estratos de edad



Fuente: MAGRAMA (2012)

2.2.1.3. Distribución de la superficie en producción de naranjo, mandarino y limonero según estratos de densidad

En este punto se procederá a analizar la distribución de la superficie en producción que presentan las tres grandes variedades de frutales cítricos según estratos de densidad.

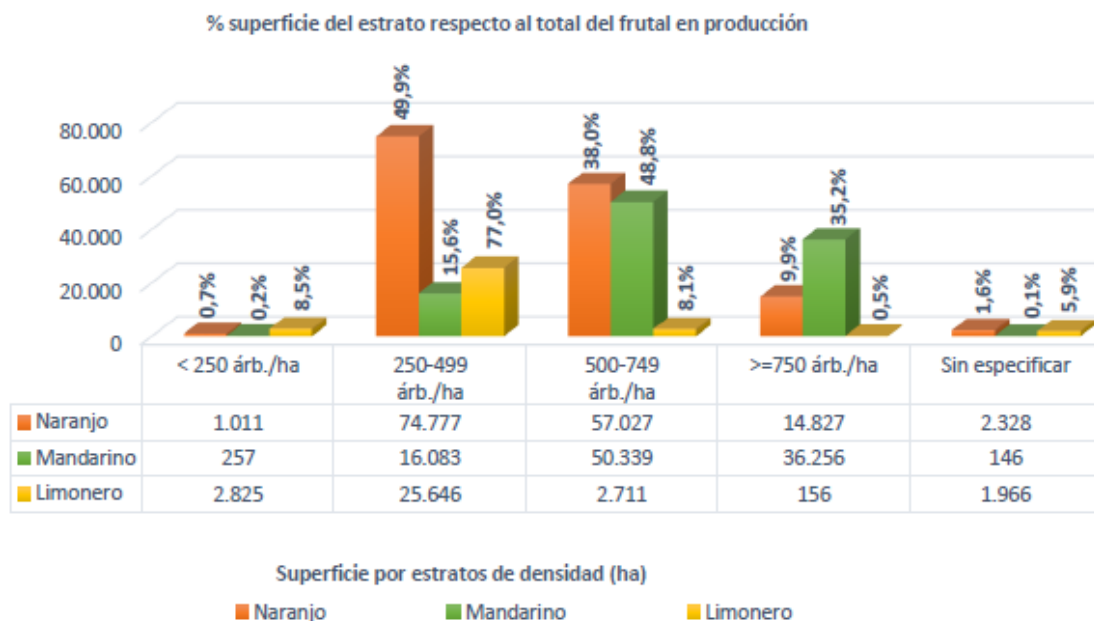
Como se puede observar en el gráfico 7, se han formado 5 estratos diferentes según la densidad de la superficie cultivada: terrenos que tienen en producción menos de 250 árboles/hectárea, aquellos terrenos que tienen entre 250 y 499 árboles/hectárea, las superficies con plantaciones entre 500 y 749 árboles/hectárea, las que tienen 750 o más árboles/hectárea, y por último aquel estrato sin especificar.

Se puede ver con claridad que los naranjos se encuentran en plantaciones con un nivel de densidad medio-bajo, entre 250 y 499 árboles/hectárea, pues el 50% de su producción se encuentra en este estrato. En este estrato, también se podría encontrar el limonero, ya que de las 33.304 hectáreas totales que tiene en producción, 25.646 presentan ese nivel de densidad. En cambio, el mandarino presenta una mayor densidad en sus cultivos, pues casi el 50% de su producción se encuentra en terrenos con plantaciones entre 500 y 749 árboles/hectárea. Aún así, en este estrato sigue teniendo mayor número de hectáreas la producción de naranjo.

El único estrato de densidad en el cual el mandarino posee un mayor número de hectáreas respecto al naranjo es el medio-alto (750 o más árboles/hectárea).

Se podría concluir que, en general, los cultivos de naranjo presentan una densidad menor que los cultivos de mandarino.

Gráfico 7: Distribución de la superficie en producción de naranjo, mandarino y limonero según estratos de densidad



Fuente: MAGRAMA (2012)

2.2.2. Distribución de los tipos de riego por Comunidades Autónomas en naranjo, mandarino y limonero.

En este apartado se analiza los diferentes tipos de riego que se utilizan en los cultivos de cítricos según Comunidades Autónomas.

Se empezará analizando el tipo de riego más utilizado en el cultivo de naranjo, se seguirá con el mandarino y finalmente se analizará el riego en el cultivo de limonero.

Los diferentes tipos de riego son los siguientes: riego por gravedad, aspersión, automotriz y riego por goteo.

La principal característica que presenta el riego por gravedad es la forma en que se distribuye el agua en la superficie. Ésta distribución, como indica su nombre, se realiza gracias a la gravedad. El agua va avanzando por el terreno a regar a la vez que se produce la distribución de la misma y la infiltración en el suelo.

El riego mediante la aspersión conlleva a simular con aspersores una especie de lluvia más o menos intensa y uniforme sobre el terreno, consiguiendo así que el agua se infiltre en el mismo punto donde cae.

El riego de tipo automotriz utiliza la misma técnica que la aspersión, con la diferencia que los mecanismos de aspersión se desplazan de forma autónoma.

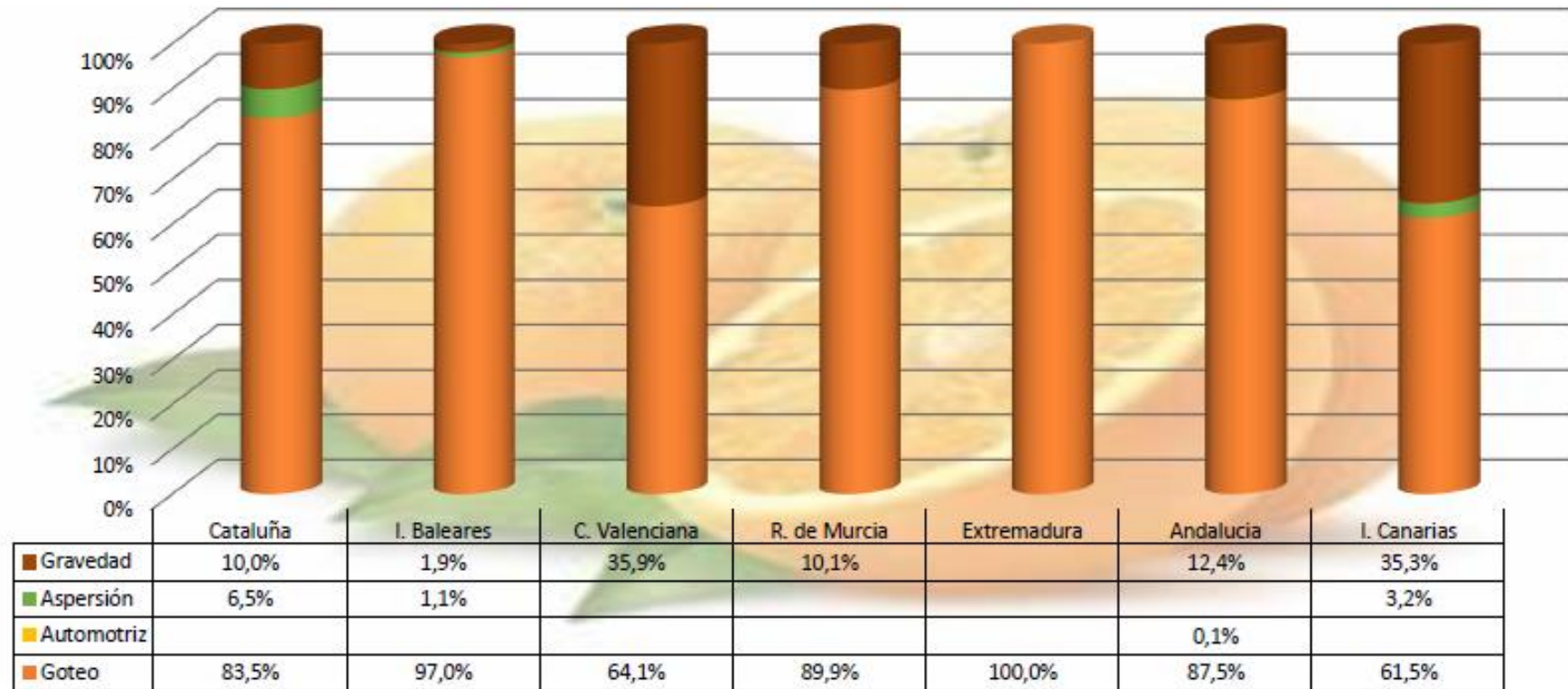
El riego por goteo consiste en suministrar agua a los diferentes cultivos de una forma constante y de manera uniforme, para así, mantener el agua de la zona radicular en condiciones de baja tensión. Se requiere un caudal bajo pero una alta frecuencia en el riego, lo que permite mantener el suelo con un nivel de humedad óptimo. También se requiere de un suministro hídrico permanente.

En el gráfico 8 se observa que, en el caso del naranjo, el tipo de riego que predomina es el riego por goteo, siendo la única forma de riego en Extremadura. Comunidades Autónomas como Región de Murcia, Andalucía e Islas Baleares, también tienen como principal método de riego el goteo.

Centrándose en la Comunidad Valenciana, comunidad de interés del presente estudio, se observa que no solo se riega por goteo, sino que también mediante la gravedad, presentando ésta un porcentaje del 35,9%, el más elevado comparando con las comunidades presentadas en el gráfico.

Cabe destacar el insignificante porcentaje que presentan los métodos de riego mediante la aspersión y automotriz, siendo el mayor porcentaje del 6,5% en tipo de riego mediante aspersión en Cataluña.

Gráfico 8: Distribución de los tipos de riego por Comunidad Autónoma en el NARANJO



Fuente: MAGRAMA (2012)

En el gráfico 9 se analiza el tipo de riego según la Comunidad Autónoma con lo que respecta al cultivo del mandarino.

Como se puede observar, el riego por goteo es el tipo de riego por excelencia al igual que en el cultivo de naranjo. Las Comunidades Autónomas que se muestran en la ilustración presentan un uso del goteo mayor al 70% sobre los demás tipos de riego existentes.

En este caso, para el riego de los cultivos de mandarino se suele utilizar tan solo el tipo de riego por gravedad y por goteo.

Se podría destacar un mayor uso en la Comunidad Valenciana de la técnica del riego por goteo para los cultivos de mandarino (82,5%) respecto a los cultivos de naranjo (64,1%), los cuales no dejan de lado la técnica de la gravedad.

El gráfico 10 muestra la distribución de las técnicas de riego por Comunidades Autónomas para la tercera variedad más importante de cultivos frutales cítricos, el limonero.

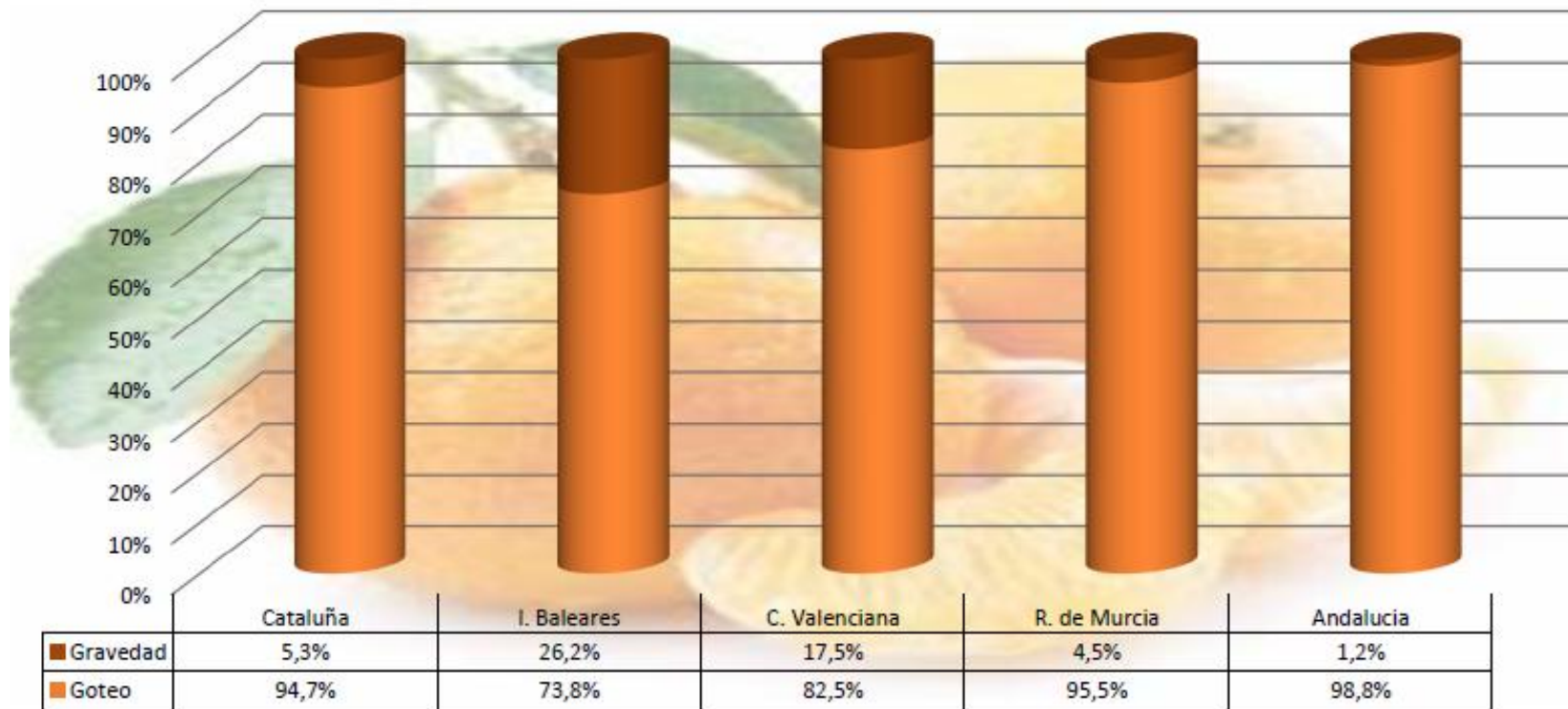
Los cultivos de limonero pueden ser regados mediante cuatro tipos de técnicas, al igual que el naranjo.

Como se puede observar, el uso del riego por goteo sigue siendo el más utilizado entre los agricultores de las diferentes comunidades, exceptuando Cataluña. En esta comunidad el uso del riego por goteo es muy reducido (5,2%), repartiéndose entre la técnica de la gravedad y la automotriz.

Con lo que respecta a la Comunidad Valencia, la distribución de los tipos de riego utilizados es similar a la de los cultivos de naranjo, siendo de un 62,1% el uso del goteo y de un 37,9% el de la gravedad.

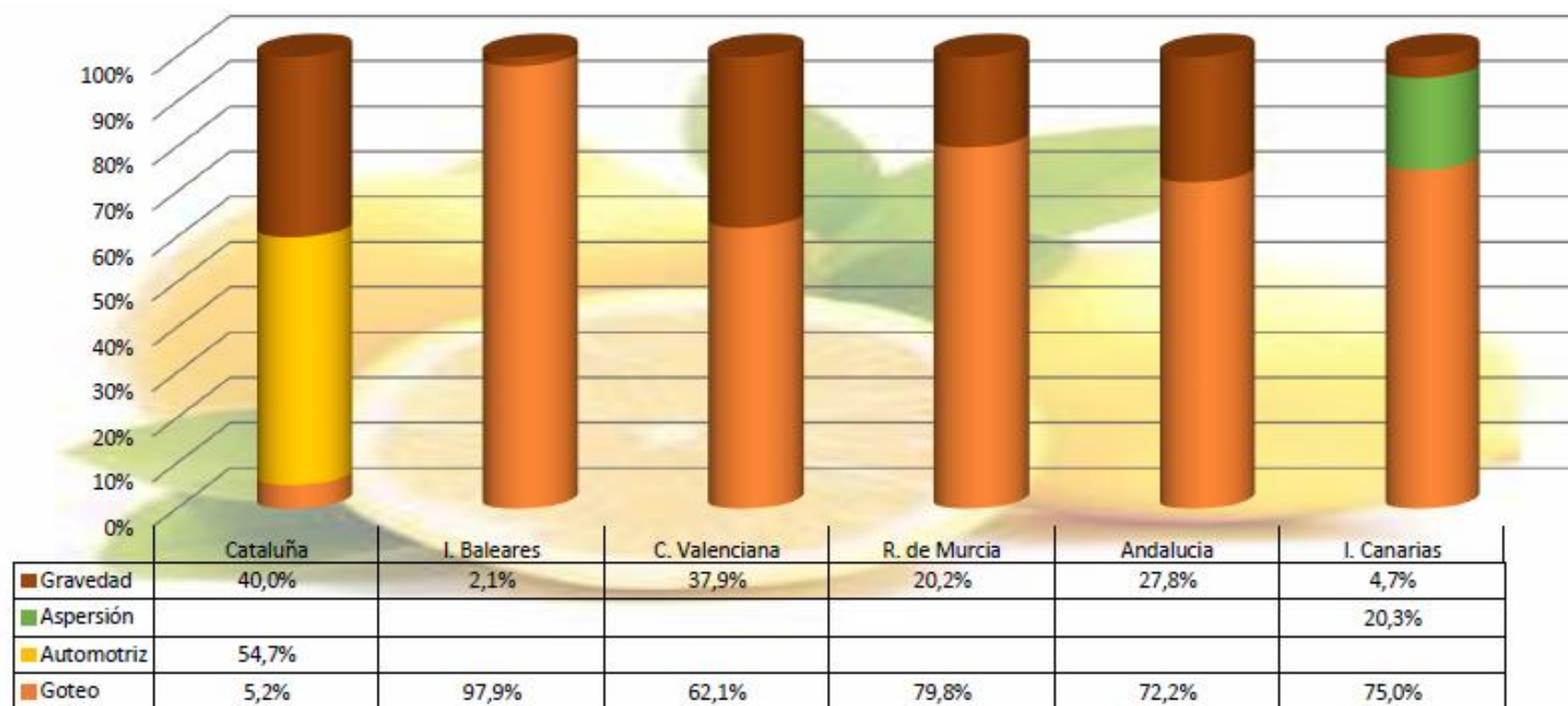
Se podría destacar el uso que se hace de la técnica de automotriz en las Islas Canarias, pues esta supone un 20,3%, el mayor porcentaje comparando tanto Comunidades Autónomas como tipos de cultivos.

Gráfico 9: Distribución de los tipos de riego por Comunidad Autónoma en el MANDARINO



Fuente: MAGRAMA (2012)

Gráfico 10: Distribución de los tipos de riego por Comunidad Autónoma en el LIMONERO



Fuente: MAGRAMA (2012)

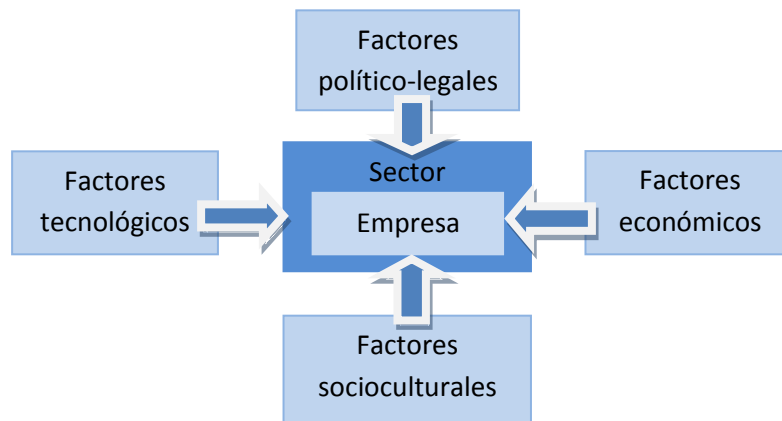
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se realiza un análisis estratégico, el cual consiste en recopilar y estudiar información y todos aquellos datos sobre el estado y evolución de los factores, tanto internos como externos, que pueden afectar a la empresa. En conclusión, este punto trata de estudiar el entorno, los recursos disponibles y las capacidades de la organización.

3.1. Análisis del macroentorno (PEST)

En este punto se pretende estudiar en profundidad todos aquellos factores que se encuentran más alejados de la empresa y que no pueden ser controlados por la misma. Es muy importante conocer el entorno de una organización, pues juega un papel fundamental en el desarrollo de sus actividades. Mediante el análisis PEST, un estudio sobre los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos, las organizaciones pueden obtener una visión clara sobre todo lo que les rodea y así, poder elaborar sus estrategias de actuación. Por lo general, se trata de factores incontrolables por la organización e interrelacionados entre sí, y pueden ser vistos como amenazas u oportunidades para esta. El deber que tiene la empresa es intentar superar las amenazas con los recursos y capacidades disponibles y aprovechar las oportunidades brindadas para evolucionar en el sector y ser más competitiva.

Ilustración 1: Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia a partir de Rivera (2014).

3.1.1. Factores político-legales

En este punto se analizarán los factores político-legales referentes al sector, y más concretamente a la empresa. Para ello, se determinarán actores importantes, tales como la situación política existente, legislación vigente, y las políticas gubernamentales llevadas a cabo.

Todo esto hará evaluar el impacto de cualquier cambio político o legislativo que pueda afectar al plan de empresa.

Actualmente, España se encuentra sumergida en una profunda crisis económica y financiera desde el año 2008. Esta crisis está deteriorando al país en su conjunto.

Los diversos cambios que hay actualmente en las normativas y las políticas llevadas a cabo por los gobiernos, pueden afectar negativa o positivamente a la empresa pudiendo influir en sus actividades.

En primer lugar, se hará mención de las políticas fiscales. El Estado hace uso de un presupuesto público con el objetivo de influir en el nivel de actividad de una determinada nación. A nivel macroeconómico, junto a la política monetaria, forma parte de un conjunto de herramientas encaminadas a estabilizar las fluctuaciones del nivel de actividad, suministro de bienes de tipo social y la corrección de desigualdad en cuanto a la renta per cápita.

Para llevar a cabo dichas funciones, se utilizan tres instrumentos: el Gasto Público, los Impuestos y las Transferencias.

En este contexto, se ha determinado que los impuestos que afectarán a la empresa serán el IVA (materias primas, mercaderías,...), el Impuesto sobre Sociedades, e Impuestos de tipo Aduaneros.

Por lo que respecta al conjunto de medidas existentes que pueden afectar al plan de empresa, son las siguientes:

- La reforma del sistema financiero que se ha vivido actualmente, mediante la cual se ha pretendido sanear a la banca, con el objetivo de fomentar la confianza en el sector e incrementar su competitividad. Esto es importante, ya que la viabilidad del negocio depende en parte de la presencia de una entidad financiera que pueda apoyar a nivel de crédito.
- La disminución del gasto público, lo que supone un descenso de las subvenciones (ICO).
- La eliminación tanto del conjunto de barreras administrativas existentes entre Comunidades Autónomas (CC.AA.) como de problemas normativos posibilitan la eficiencia del mercado interior y el crecimiento empresarial.
- La existente Ley de Emprendedores, la cual promueve la nueva empresa, la innovación y el incremento de la competitividad, tanto nacional como internacional.

En cuanto a los factores legales, se mencionarán aquellos factores relacionados con el sector cítrico. La nueva empresa realizará actividades de producción y comercialización de naranjas.

Comercio a nivel estatal:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (BOE 17/02/1996).

- Ley Orgánica 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, aprobada de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 81 de la Constitución, en relación con el art 150.2 (BOE nº 15, de 17/01/96).
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales (BOE 22/12/2004).
- Ley 3/2004 contra la morosidad en operaciones comerciales (BOE 30/12/2004).

Comercio a nivel autonómico:

- Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (DOCV núm. 6488 de 25 de marzo).
- Ley 6/2012, de 24 de octubre, de la Generalitat, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Actividad Comercial y la Eliminación de Cargas administrativas. (DOCV núm.6891 de 29.10.2012).
- Decreto 114/2012, de 13 de julio, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento del procedimiento sancionador, la competencia y la inspección en materia de comercio y consumo (DOCV núm. 6819, de 16 de julio).

Precios y tarifas comercio:

- DECRETO 68/2013, de 7 de junio, del Consell, por el que se regula la Comisión de Precios de la Generalitat y los procedimientos para la implantación o modificación de precios o tarifas sujetos al régimen de autorización y comunicación. (DOCV nº 7043 de 11/06/2013).

Publicidad:

- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (BOE núm. 274, de 15 de noviembre).

Consumidores:

- Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunidad Valenciana (DOCV núm. 6487, de 24 de marzo).
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y usuarios y otras leyes complementarias. (BOE núm. 287, de 30 de noviembre).

Subvenciones:

- Plan de ayudas del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente:
 - Plan PIMA tierra, Real Decreto 147/2014, de 7 de marzo, por el que se regula la concesión directa de ayudas del Plan de Impulso al Medio Ambiente para la renovación de tractores agrícolas “PIMA Tierra”.
 - Real Decreto 456/2010, de 16 de abril por el que se establecen las bases reguladoras de las ayudas para la promoción de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos agrarios.

3.1.2. Factores económicos

Los factores económicos vienen en gran parte determinados por factores políticos, ya que las decisiones políticas en gran medida tienen impacto en la economía. El conjunto de empresas se ve afectado por dichos factores económicos, ya sean a nivel regional, nacional o internacional. Aspectos como la confianza, el poder de compra, tasa de empleo, entre otros, estarán correlacionados con la etapa del ciclo económico en la cual se encuentre el país en cuestión.

Adentrándose más en materia, se podría afirmar que en la actualidad España está poco a poco saliendo de una etapa muy desfavorable para su economía, una etapa que se inició en 2008, y la cual ha supuesto un problema para un elevado número de hogares.

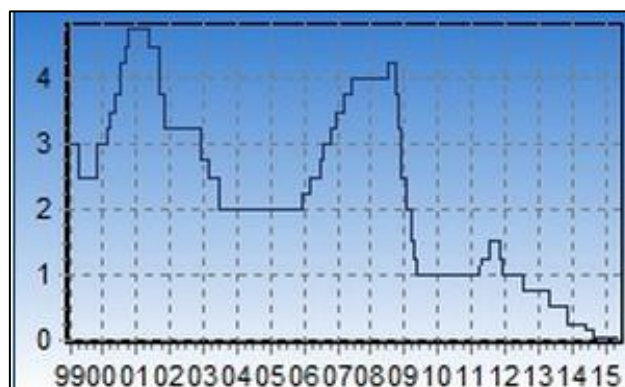
Junto a los problemas económicos se han anexado escándalos por corrupción en diferentes partidos políticos, hechos que han mermado la confianza de la sociedad española, y aspectos como la elevada tasa de desempleo, cosa que produce inseguridad e inestabilidad.

A la luz de estos acontecimientos, se han producido numerosas manifestaciones en contra de las medidas político-económicas existentes, y las cuales pretenden que se haga un modelo político y económico de tipo social y al alcance de todos.

Para una empresa, el entorno económico en el que se encuentra determina la viabilidad o no de la misma, ya que afectará a su capacidad de producción, distribución, relaciones con el entorno, etc.

En primer lugar, un aspecto económico importante para una empresa es el **tipo de interés**. Este determinará el precio que hay que pagar a cambio de recibir dinero para financiar proyectos de inversión. La política monetaria llevada a cabo por el país ha hecho descender el tipo de interés, pasando de niveles del 0,5% en 2013 a niveles del 0,05% actualmente. Este contexto ha favorecido a las empresas, ya que las mismas pueden demandar préstamos a un tipo más bajo, y por tanto llevar a cabo inversiones para mejorar sus negocios.

Gráfico 11: Evolución del tipo de interés del BCE



Fuente: BCE (2015)

Tabla 2: Cambios en el tipo de interés

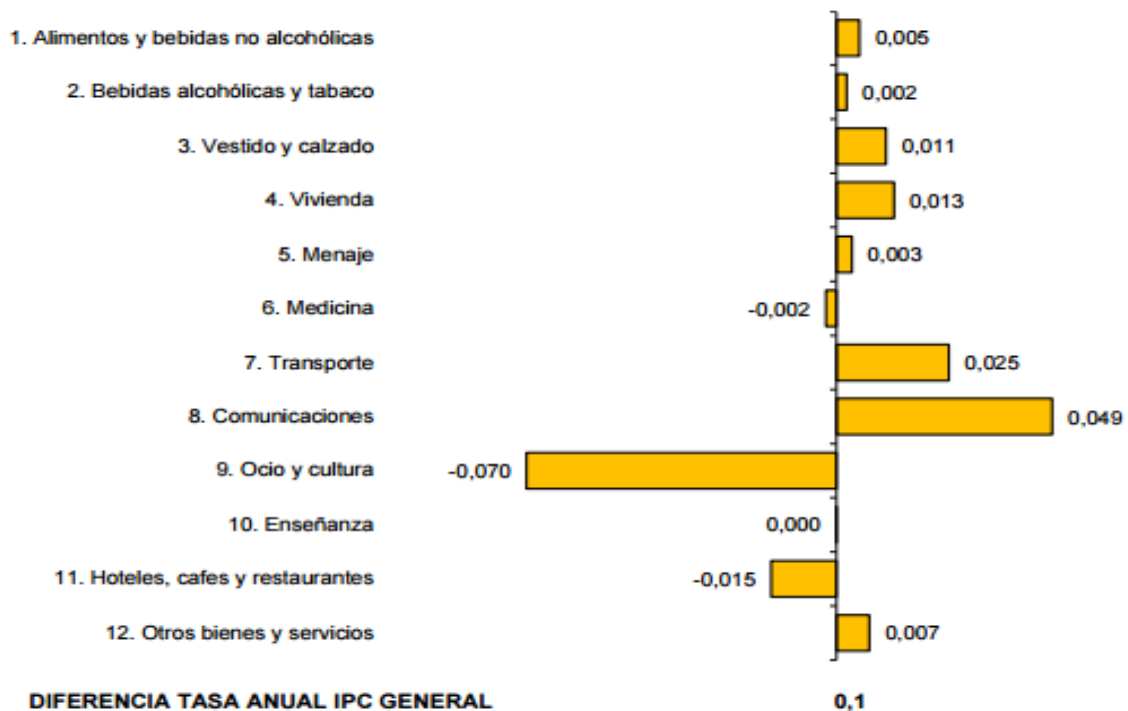
04-09-2014	0,050%
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%

Fuente: BCE (2015)

El siguiente aspecto a analizar es el **IPC**, o índice de precios al consumo. Es un indicador que determina la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios, la cual es representativa del consumo de un hogar de un determinado país. El objetivo del factor es determinar si el conjunto de elementos que componen la cesta de productos se ha encarecido o por otro lado se ha abaratado.

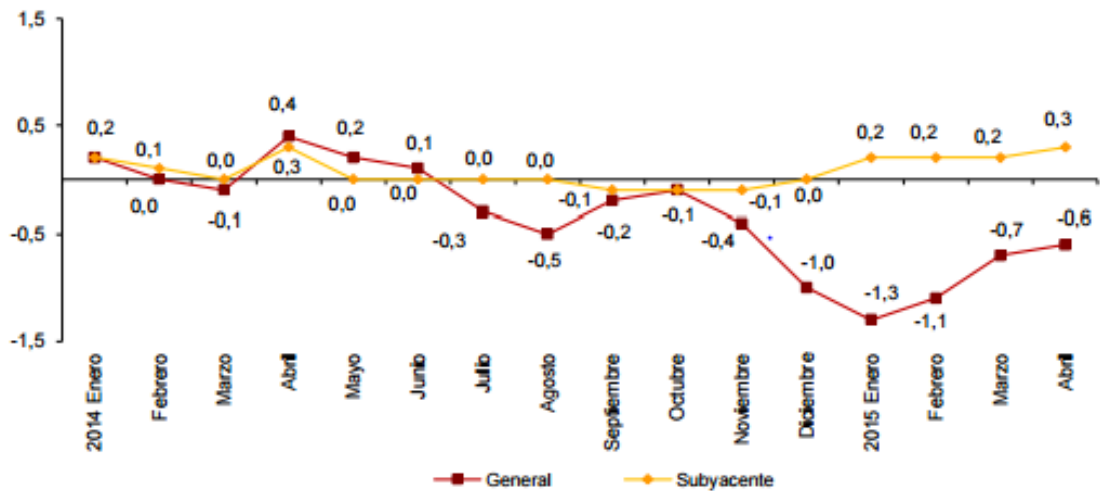
La tasa de variación anual del IPC en el mes de abril de 2015 es del -0,6%. Los grupos con mayor influencia en la subida que se ha producido del mismo son las comunicaciones (con una variación de -3,5%, a causa de la estabilidad de los precios de los servicios telefónicos), transporte (-3,4%, debido al aumento de los precios de los carburantes), vivienda, ocio y cultura, y hoteles, cafés y restaurantes.

Gráfico 12: Influencia de los grupos en la tasa del IPC



Fuente: Notas de prensa: Índice de Precios de Consumo. INE (2014).

Gráfico 13: Evolución anual del IPC. Índice general y subyacente



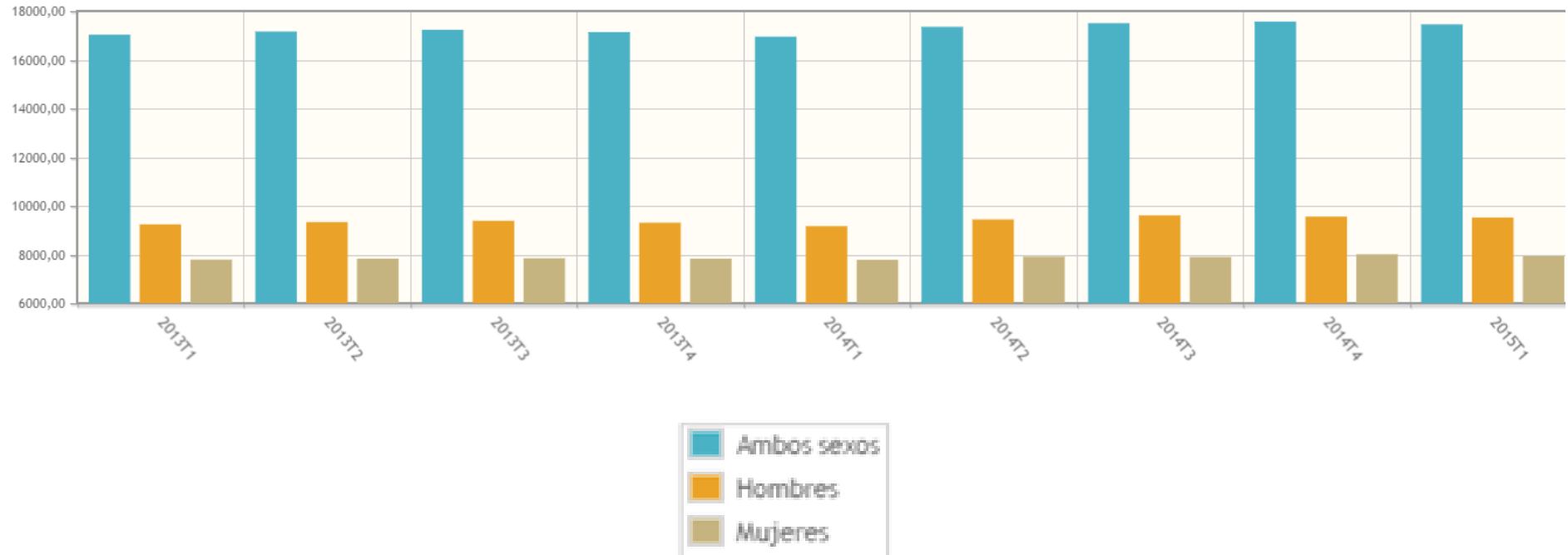
Fuente: Notas de prensa: Índice de Precios de Consumo. INE (2014).

Otro aspecto económico muy importante es la **tasa de empleo y desempleo**.

Respecto a la **tasa de empleo**, en el primer trimestre de 2015 el número de ocupados es de 17,5 millones, con una variación positiva del 2.97%. La tasa de actividad para el período es del 59,45%, con una variación negativa del 1%.

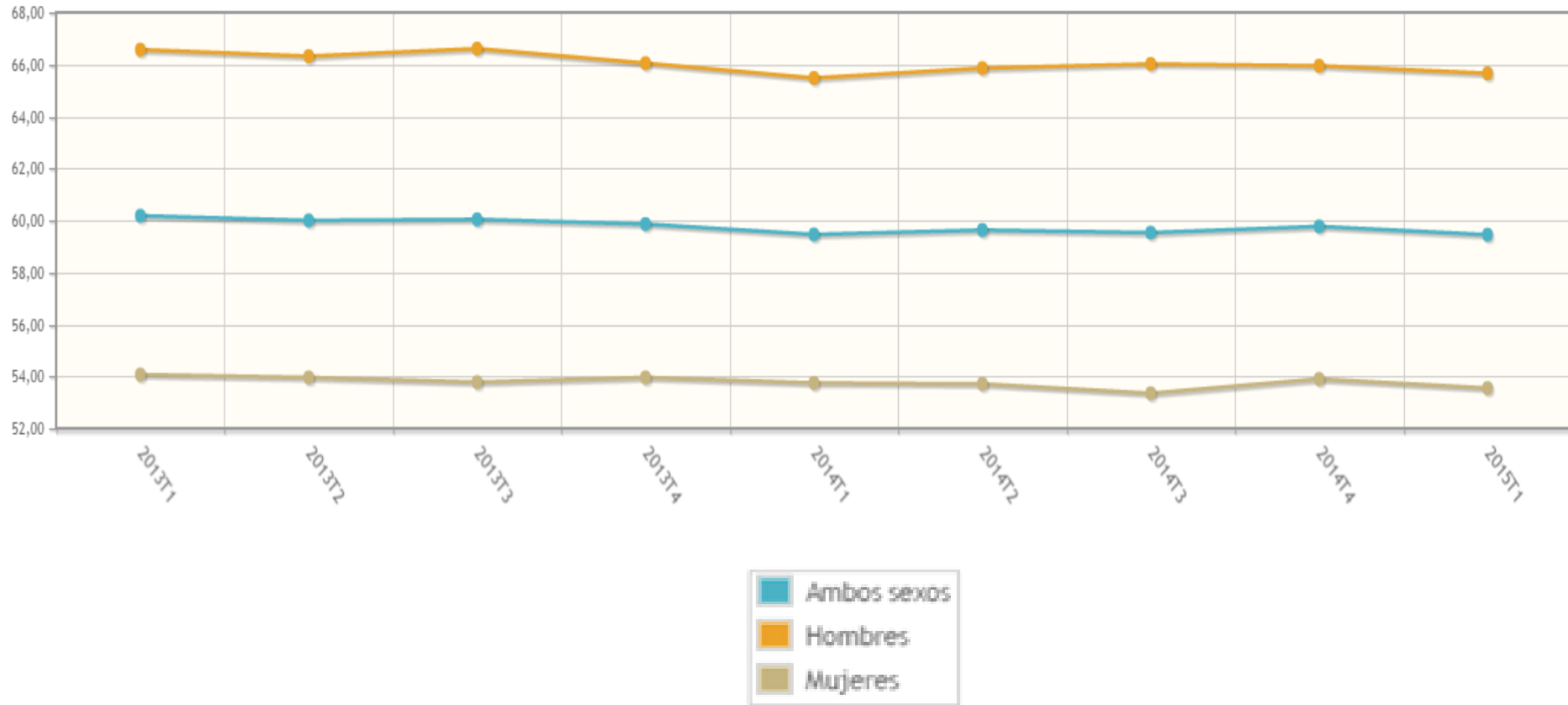
En las ilustraciones siguientes, se puede observar que existen diferencias entre ambos sexos tanto a nivel de tasa de actividad (65% en hombres y 53% en mujeres) como de número de ocupados (9,5 millones en hombres y 8 millones en mujeres). Las tendencias en los factores descritos para ambos sexos varían de modo similar.

Gráfico 14: Ocupados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos respecto del total de cada sexo. (en miles)



Fuente: INE (2015)

Gráfico 15: Tasa de actividad por sexo y grupo de edad



Fuente: INE (2015)

Tabla 3: Ocupados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos respecto del total de cada sexo (en miles de personas)

	Ambos sexos			Hombres			Mujeres		
	Valor absoluto			Valor absoluto			Valor absoluto		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Total	17.344,2	17.139,0	17.632,7	9.442,7	9.315,8	9.608,2	7.901,5	7.823,2	8.024,5
De 16 a 19 años	79,4	74,4	84,0	48,7	45,6	48,0	30,7	28,8	36,0
De 20 a 24 años	669,2	688,9	768,8	349,4	355,6	390,3	319,8	333,3	378,4
De 25 a 29 años	1.616,8	1.628,0	1.771,2	826,0	821,0	891,1	790,8	807,0	880,1
De 30 a 34 años	2.309,6	2.388,0	2.560,0	1.216,1	1.256,4	1.352,7	1.093,6	1.131,7	1.207,3
De 35 a 39 años	2.838,0	2.818,2	2.870,3	1.541,6	1.542,3	1.568,4	1.296,4	1.275,8	1.301,9
De 40 a 44 años	2.692,0	2.618,9	2.625,4	1.490,1	1.437,2	1.452,5	1.201,9	1.181,7	1.173,0
De 45 a 49 años	2.460,1	2.412,3	2.437,4	1.353,9	1.317,6	1.338,7	1.106,2	1.094,6	1.098,7
De 50 a 54 años	2.150,3	2.078,2	2.070,9	1.186,8	1.151,7	1.150,7	963,5	926,5	920,3
De 55 a 59 años	1.574,2	1.533,6	1.504,3	885,5	870,5	871,2	688,8	663,1	633,1
De 60 a 64 años	820,9	761,0	784,5	465,8	438,8	456,8	355,1	322,2	327,7
De 65 a 69 años	101,8	104,6	115,0	59,5	59,7	65,2	42,3	44,8	49,8
De 70 y más años	31,9	32,9	40,8	19,5	19,2	22,7	12,4	13,7	18,1

Fuente: INE (2015)

Tabla 4: Tasas de actividad por sexo y grupo de edad (%)

	Ambos sexos			Hombres			Mujeres		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Total	59,60	60,02	60,40	65,83	66,39	67,10	53,67	53,94	53,98
De 16 a 19 años	14,77	16,60	17,44	16,17	18,58	18,99	13,29	14,50	15,80
De 20 a 24 años	57,81	59,77	61,18	60,32	62,13	63,05	55,22	57,34	59,26
De 25 a 29 años	86,82	87,03	87,22	89,31	89,45	90,07	84,34	84,61	84,34
De 30 a 34 años	90,94	90,78	90,41	94,43	94,37	94,68	87,44	87,14	85,99
De 35 a 39 años	90,68	90,43	90,13	95,23	95,15	94,90	85,97	85,51	85,11
De 40 a 44 años	88,49	88,10	87,61	94,02	93,60	93,66	82,78	82,40	81,32
De 45 a 49 años	85,58	85,46	85,35	92,21	91,88	92,25	78,87	78,96	78,36
De 50 a 54 años	80,66	80,16	79,42	88,69	88,77	88,53	72,72	71,64	70,41
De 55 a 59 años	68,73	68,44	67,58	79,15	79,47	79,57	58,66	57,78	55,98
De 60 a 64 años	39,74	37,72	37,88	46,60	44,77	45,63	33,27	31,07	30,57
De 65 a 69 años	4,60	5,00	5,48	5,61	6,06	6,59	3,69	4,05	4,48
De 70 y más años	0,56	0,58	0,73	0,82	0,80	0,96	0,37	0,42	0,56

Fuente: INE (2015)

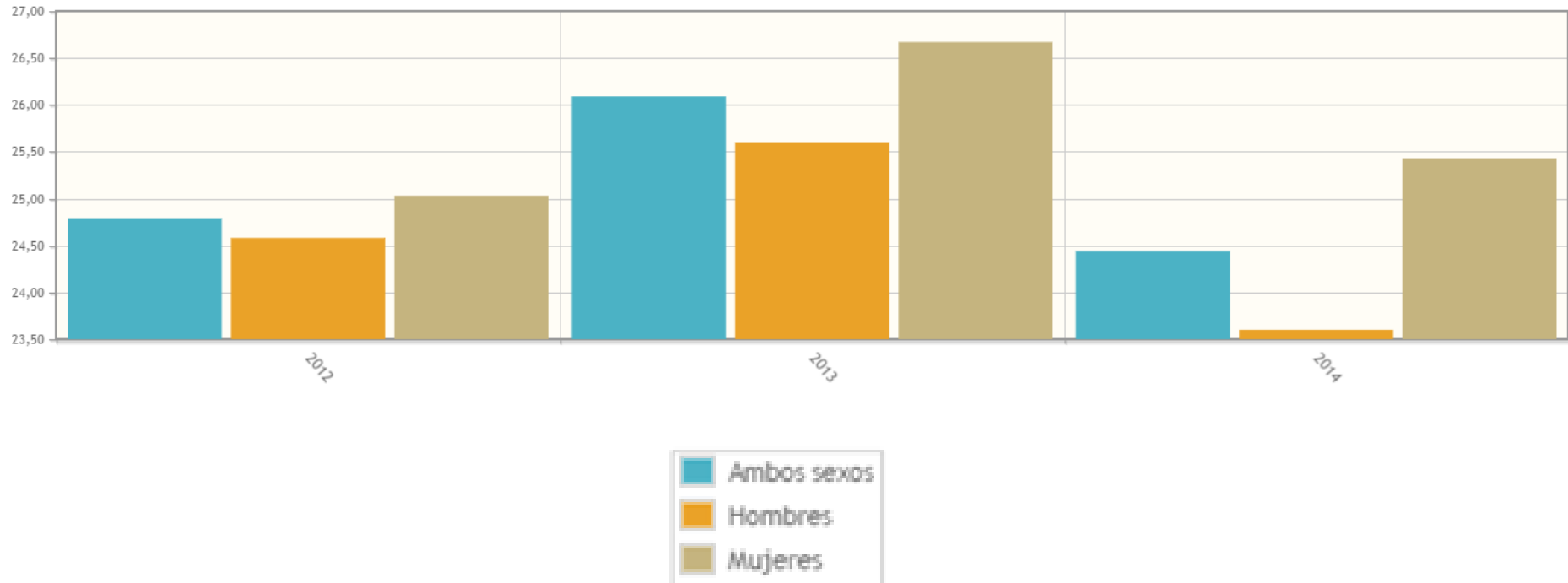
Por lo que respecta a la distribución por edad, tanto del número de ocupados como de la tasa de actividad, por sexo, se puede observar que el grupo de edad que mayor índice presenta de ambas variables es el grupo poblacional comprendido entre 30-40 años, presentando niveles de actividad entre el 90%, y un nivel medio de ocupados de 5.100.000 personas en conjunto.

Según la **tasa de desempleo**, el número de parados en el conjunto de 2014 se situó en 5,6 millones de personas, aunque mucho menor que en 2013 (6 millones), sigue siendo una cifra muy elevada. La tasa de paro se sitúa en torno al 24,44%, habiendo mejorado también respecto al año anterior (26,09%).

Los grupos poblacionales con mayor tasa de paro se sitúan en el conjunto comprendido desde los 16 a los 34 años, con una tasa media de paro del 43%.

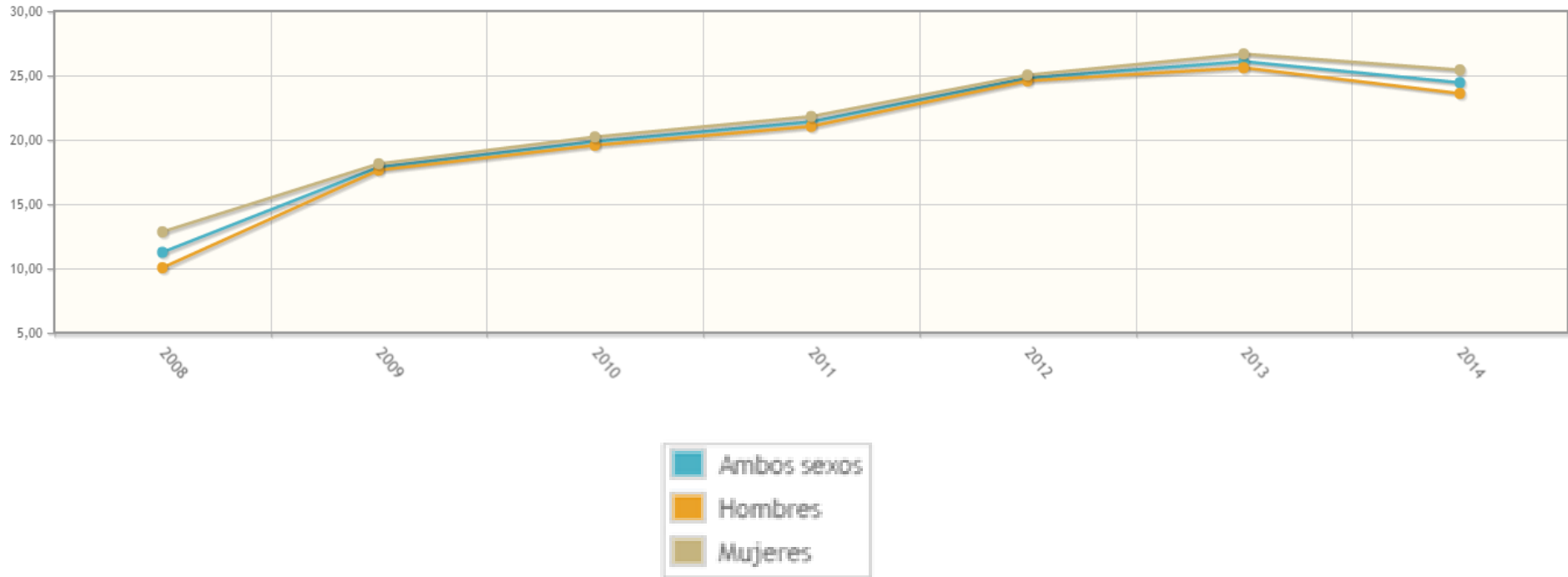
En cuanto a la distribución por sexo, se observa que en 2014 el número de parados hombres es de en torno a unos 2,9 millones, con una tasa de paro del 23,6%, y el número de parados mujeres es de 2,7 millones, con una tasa de paro del 25,43%. En ambos sexos la evolución tanto de la tasa como del número de parados ha sido positiva.

Gráfico 16: Tasa de paro por sexo y grupo de edad (%)



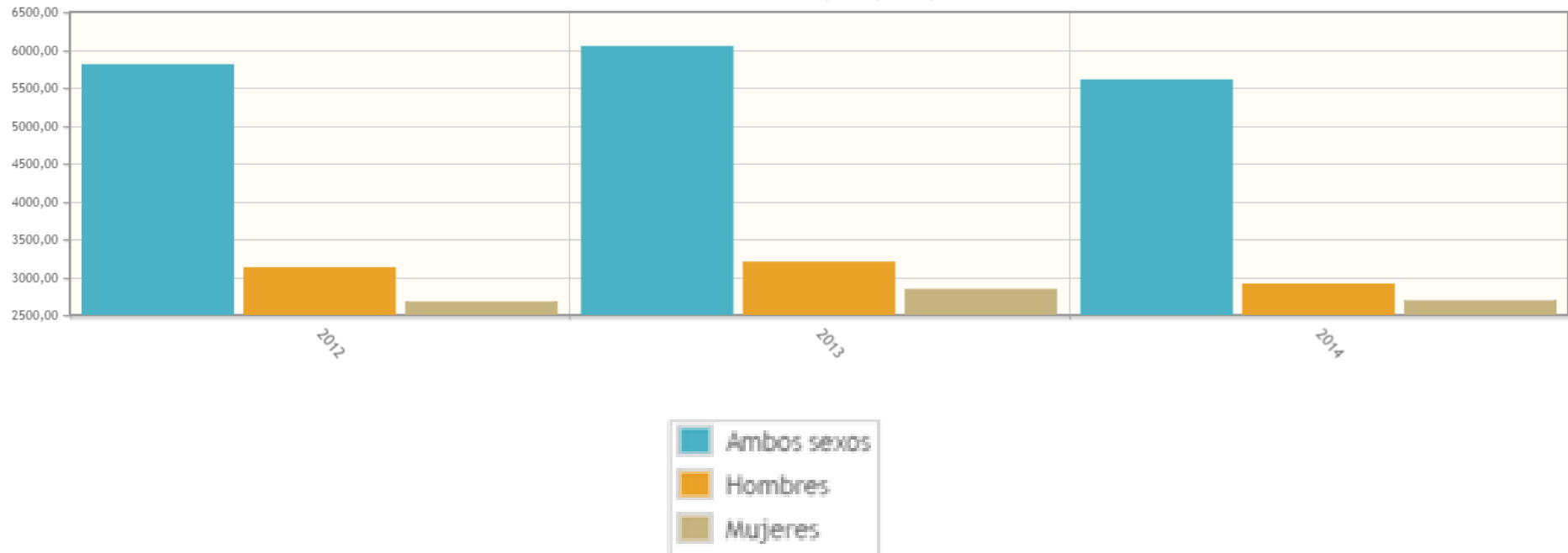
Fuente: INE (2015)

Gráfico 17: Tasa de paro por sexo y grupo de edad (%)



Fuente: INE (2015)

Gráfico 18: Parados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos (en miles)



Fuente: INE (2015)

Tabla 5: Tasa de paro por sexo y grupo de edad. (Porcentajes)

	Ambos sexos			Hombres			Mujeres		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Total	24,44	26,09	24,79	23,60	25,60	24,58	25,43	26,67	25,03
De 16 a 19 años	68,56	73,98	72,55	65,75	72,29	72,03	72,18	76,26	73,21
De 20 a 24 años	50,32	51,78	48,85	50,97	52,71	50,21	49,58	50,74	47,37
De 25 a 29 años	30,33	33,27	31,49	30,62	34,48	33,46	30,02	31,99	29,37
De 30 a 34 años	24,04	25,89	24,66	23,19	25,61	25,25	24,97	26,19	23,98
De 35 a 39 años	21,10	22,70	21,62	19,78	21,30	20,69	22,61	24,33	22,71
De 40 a 44 años	21,09	22,55	21,89	19,16	21,42	20,70	23,36	23,88	23,32
De 45 a 49 años	21,74	22,94	21,23	20,57	22,18	20,45	23,11	23,82	22,16
De 50 a 54 años	20,60	21,30	19,71	19,86	20,81	19,53	21,50	21,89	19,94
De 55 a 59 años	21,47	20,65	18,95	21,99	21,06	18,92	20,78	20,10	18,98
De 60 a 64 años	16,94	18,74	16,19	17,21	18,64	16,48	16,59	18,86	15,78
De 65 a 69 años	6,09	7,89	4,96	5,02	8,19	5,21	7,55	7,49	4,61
De 70 y más años	2,26	1,08	1,20	2,66	0,44	0,16	1,63	1,96	2,47

Fuente: INE (2015)

Tabla 6: Parados por sexo y grupo de edad. Valores absolutos. (Miles de personas)

	Ambos sexos			Hombres			Mujeres		
	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Total	5.610,4	6.051,1	5.811,0	2.916,5	3.205,6	3.131,4	2.693,9	2.845,5	2.679,6
De 16 a 19 años	173,1	211,4	222,0	93,4	119,0	123,5	79,7	92,5	98,5
De 20 a 24 años	677,7	739,7	734,2	363,2	396,3	393,6	314,5	343,3	340,6
De 25 a 29 años	703,8	811,6	814,2	364,5	432,0	448,2	339,3	379,6	366,0
De 30 a 34 años	731,1	834,2	837,9	367,1	432,6	457,0	363,9	401,6	380,9
De 35 a 39 años	758,8	827,6	791,8	380,0	417,5	409,3	378,8	410,1	382,5
De 40 a 44 años	719,7	762,5	735,9	353,3	391,7	379,2	366,4	370,7	356,8
De 45 a 49 años	683,2	717,9	657,0	350,7	375,6	344,2	332,5	342,4	312,7
De 50 a 54 años	557,9	562,4	508,5	294,1	302,7	279,3	263,8	259,7	229,2
De 55 a 59 años	430,3	399,1	351,7	249,6	232,3	203,3	180,7	166,8	148,3
De 60 a 64 años	167,4	175,5	151,5	96,8	100,6	90,1	70,6	74,9	61,4
De 65 a 69 años	6,6	9,0	6,0	3,1	5,3	3,6	3,5	3,6	2,4
De 70 y más años	0,7	0,4	0,5	0,5	0,1	0,0	0,2	0,3	0,5

Fuente: INE (2015)

Otro aspecto económico muy importante es el **Producto Interior Bruto (PIB)**. Se puede definir como un indicador económico que refleja la producción de bienes y servicios totales de un país en un momento determinado del tiempo. Su utilidad recae en la utilidad a nivel de valoración de la actividad económica de un país a nivel internacional. Otros factores como el PIB per cápita se emplean para conocer el indicador de nivel de vida de una nación. Este indicador refleja la actividad interna de un país.

El PIB se calcula en base a los niveles de consumo, ingresos, gasto público, importaciones y exportaciones del país en cuestión.

En el primer trimestre de 2015, el PIB se ha incrementado en un 0,9% respecto al trimestre anterior, con una variación interanual del 2,7%. La cifra del PIB en este primer trimestre es de 270.703 millones de euros, situando a España en la 7ª posición del ranking de PIB trimestral (datosmacro.com, 01/06/2015). El PIB per cápita se sitúa en 22.780€.

Los datos sobre PIB son alentadores, ya que tanto el PIB como el PIB per cápita han presentado variaciones positivas respecto al año 2014.

Tabla 7: Evolución trimestral del PIB España 2015

PIB España 2015: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
I Trim 2015	270.703€	0,9%	2,7%

Fuente: datosmacro.com

Tabla 8: Evolución anual del PIB España

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2014	1.058.469€	1,4%
2013	1.049.181€	-1,2%
2012	1.055.158€	-2,1%
2011	1.075.147€	-0,6%
2010	1.080.913€	0,2%
2009	1.079.034€	-3,6%
2008	1.116.207€	1,1%
2007	1.080.807€	3,8%

Fuente: datosmacro.com

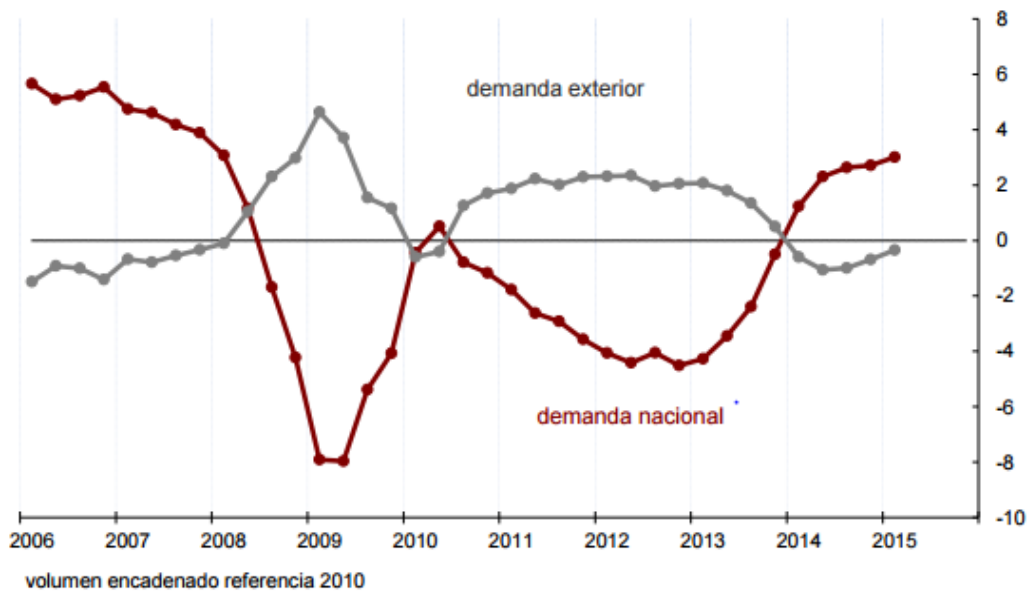
Tabla 9: Evolución anual del PIB per cápita España

Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2014	22.780€	1,2%
2013	22.518€	-0,2%
2012	22.562€	-1,9%
2011	23.005€	-0,9%
2010	23.214€	-0,2%
2009	23.271€	-4,1%
2008	24.274€	1,6%
2007	23.893€	5,2%

Fuente: datosmacro.com

Desde el punto de vista del gasto, ha aumentado la contribución de la demanda nacional al crecimiento anual del PIB en el primer trimestre de 2015, siendo esta de 3 puntos. En cambio, la demanda exterior mejora su aportación, aumentando de -0,7 a -0,3 puntos (contribución menos negativa).

Gráfico 19: Demanda nacional y exterior. Aportaciones al crecimiento del PIBpm



En el contexto europeo, en el primer trimestre de 2015 la unión europea (UE-28) ha registrado un crecimiento trimestral del 0,4%. La Eurozona (UEM-19) registra la misma variación.

Entre las principales economías, Alemania, Holanda y Reino Unido presentan tasas de crecimiento inferiores a las del trimestre anterior (0,3%, 0,4% y 0,3% respectivamente). Francia

e Italia registran incrementos superiores a los del trimestre anterior (0,6% y 0,3% respectivamente).

Gráfico 20: Producto Interior Bruto. Tasas de variación intertrimestrales

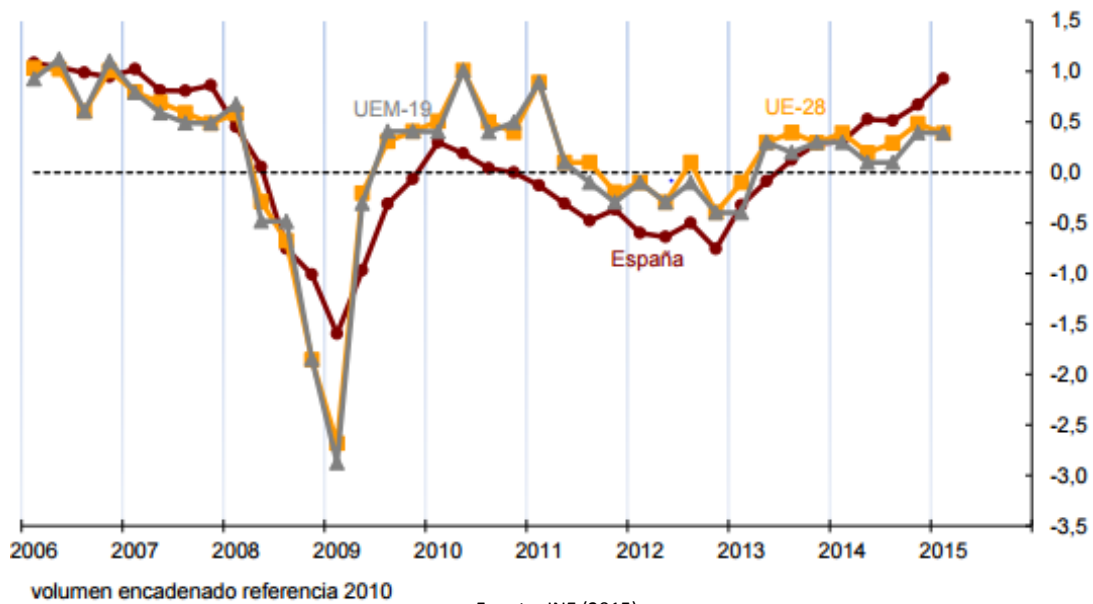


Tabla 10: Demanda nacional. Volumen encadenado referencia 2010. Tasa de variación interanual

	2013				2014				2015
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	-2,2	-1,7	-1,0	0,0	0,6	1,2	1,6	2,0	2,7
Gasto en consumo final de los hogares	-3,8	-3,1	-2,2	-0,1	1,3	2,3	2,8	3,4	3,5
Gasto en consumo final de las ISFLSH	-0,7	-0,4	0,0	0,6	0,7	0,7	0,8	1,8	1,9
Gasto en consumo final de las AAPP	-4,5	-3,6	-2,4	-1,1	0,3	0,3	0,3	-0,5	0,1
Formación bruta de capital fijo	-6,3	-5,5	-2,6	-0,5	0,8	3,9	3,9	5,1	6,0
- Activos fijos materiales	-7,0	-6,4	-2,6	-0,5	0,7	4,3	3,9	5,5	6,7
• Construcción	-7,4	-11,4	-9,7	-8,3	-7,4	-0,7	0,1	2,4	4,9
• Bienes de equipo y activos cultivados	-6,2	3,4	11,4	14,7	15,8	12,9	10,2	10,3	9,4
- Productos de la propiedad intelectual	-2,3	0,0	-2,7	-0,3	1,8	1,7	3,4	3,1	2,0
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,3	0,3	-0,1	-0,1	0,3	0,2	0,3	-0,1	-0,1
Demanda nacional (*)	-4,3	-3,5	-2,4	-0,5	1,2	2,3	2,6	2,7	3,0
Exportaciones de bienes y servicios	0,0	7,3	4,9	5,1	6,4	1,0	4,5	4,7	5,7
Importaciones de bienes y servicios	-7,3	1,3	0,5	3,8	9,4	4,9	8,6	7,7	7,4

(*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado

Fuente: INE (2015)

Por lo que respecta a la **demanda nacional**, se puede observar que tanto a nivel de gasto en consumo final como inversión en capital fijo, se produce un incremento mayor que en el 4º trimestre de 2014. Se ha producido un incremento del gasto en consumo final de los hogares, al igual que el gasto en consumo final de las Administraciones Públicas (AA.PP.). La formación bruta de capital fijo registra una tasa positiva del 6%. Los activos fijos materiales presentan una variación anual en volumen del 6,7%, un aumento de 1,2 puntos sobre el trimestre anterior. En

cambio, el volumen de inversión en productos de la propiedad intelectual crece a una tasa de 2,0%, 1,1 puntos menos que la tasa de variación del último trimestre de 2014.

En cuanto a la **demanda externa**, su contribución al PIB se sitúa en el -0,3 puntos. Las exportaciones de bienes y servicios aumentan, situándose en el 5,7% (antes era del 4,7%), debido fundamentalmente al incremento del 17,8% de las exportaciones de servicios no turísticos. En cambio, las importaciones de bienes y servicios desaceleran su crecimiento, pasando de una tasa del 7,7% a una del 7,4%.

3.1.3. Factores socioculturales

Los factores socio-culturales son aquellos que tienen como objetivo analizar la evolución y las tendencias de factores como la evolución demográfica, la movilidad social, cambios en el estilo de vida, nivel educativo, entre otros. De ese modo, se analizará el conjunto de factores que actúan en la sociedad, y los cuales afectan a la actitud, intereses y opinión de sus integrantes, y a sus decisiones de compra. Estos son muy diversos y varían en función del conjunto poblacional que se analice.

Por lo que respecta a la **demografía de España**, se observa en la siguiente ilustración que la población total residente en el país ha descendido un 0,28%, contando con un total de 46.464.053 habitantes. Analizando los datos, se observa que el número de hombres se ha reducido en mayor grado que el número de mujeres. Al mismo tiempo, se observa que la población de nacionalidad española se ha incrementado, y por el contrario la población de nacionalidad extranjera se ha visto disminuida en gran medida.

Tabla 11: Población residente en España. (Variación 2013-2014)

Población residente en España	Población a 01/07/2013	Población a 01/07/2014	Variación %
Población total	46.593.236	46.464.053	-0,28
Hombres	22.933.750	22.843.719	-0,39
Mujeres	23.659.486	23.620.334	-0,17
Españoles	41.730.554	41.925.550	0,47
Extranjeros	4.862.682	4.538.503	-6,67

Fuente: INE (2015)

El crecimiento vegetativo de la población (diferencia entre nacimientos y defunciones) ha sido de 2.037 personas, lo que ha supuesto un descenso del 70,5% respecto a los seis meses anteriores. Cabe señalar que los primeros semestres de cada año se caracterizan por tener mayor mortalidad y menor natalidad, por lo que el saldo vegetativo esperado para 2014 es aún positivo.

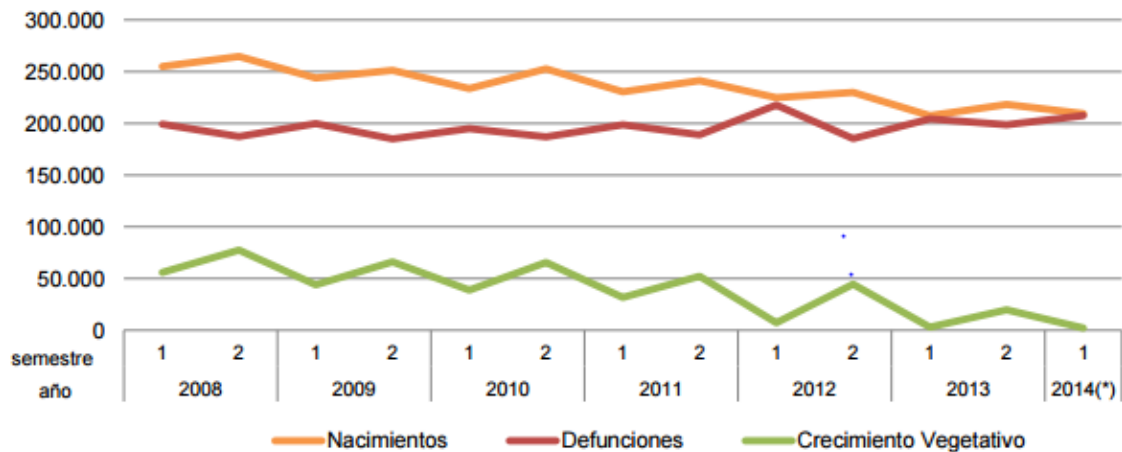
Tabla 12: Crecimiento Vegetativo por semestres (2008-2014). Total nacional

Año	Semestre	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento Vegetativo	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2008	1 ^{er} semestre	255.062	199.119	55.943	
	2 ^o semestre	264.717	187.205	77.512	
2009	1 ^{er} semestre	243.818	199.879	43.939	-21,5
	2 ^o semestre	251.179	185.054	66.125	-14,7
2010	1 ^{er} semestre	233.737	194.924	38.813	-11,7
	2 ^o semestre	252.838	187.123	65.715	-0,6
2011	1 ^{er} semestre	230.568	198.773	31.795	-18,1
	2 ^o semestre	241.431	189.138	52.293	-20,4
2012	1 ^{er} semestre	224.782	217.634	7.148	-77,5
	2 ^o semestre	229.866	185.316	44.550	-14,8
2013	1 ^{er} semestre	207.391	200.491	6.900	-3,5
	2 ^o semestre	218.324	189.928	28.396	-36,3
2014(*)	1 ^{er} semestre	209.482	207.445	2.037	-70,5

(*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

Gráfico 21: Evolución de nacimientos y defunciones por semestres 2008-2014



(*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

El número de nacimientos para el primer trimestre de 2014 se ha incrementado en un 1%, respecto al mismo trimestre del año anterior. En el primer semestre se registraron 209.482 nacimientos, siendo el primer incremento en un semestre desde 2010.

Tabla 13: Nacimientos por semestres (2008-2014). Total nacional

Año	Semestre	Nacimientos	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2008	1 ^{er} semestre	255.062	
	2 ^o semestre	264.717	
2009	1 ^{er} semestre	243.818	-4,4
	2 ^o semestre	251.179	-5,1
2010	1 ^{er} semestre	233.737	-4,1
	2 ^o semestre	252.838	0,7
2011	1 ^{er} semestre	230.568	-1,4
	2 ^o semestre	241.431	-4,5
2012	1 ^{er} semestre	224.782	-2,5
	2 ^o semestre	229.866	-4,8
2013	1 ^{er} semestre	207.391	-7,7
	2 ^o semestre	218.324	-5,0
2014 ^(*)	1 ^{er} semestre	209.482	1,0

(*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

El número de nacimientos de madre extranjera desciende, suponiendo un 17,6% sobre el total, respecto al 18,5% anterior. Esto se ha producido debido al descenso de mujeres de nacionalidad extranjera.

El número de defunciones se ha incrementado en un 3,5%, habiendo fallecido 207.445 personas. Hay que destacar que los extranjeros fallecidos residentes en el país representaron el 2,7% del total durante el primer semestre del 2014, a pesar de que el colectivo supone un 10% del total del número de residentes en España. Esto se debe a que la población extranjera que reside en el país es más joven que la española.

Tabla 14: Defunciones por semestres (2008-2014). Total nacional

Año	Semestre	Defunciones	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2008	1 ^{er} semestre	199.119	
	2 ^o semestre	187.205	
2009	1 ^{er} semestre	199.879	0,4
	2 ^o semestre	185.054	-1,1
2010	1 ^{er} semestre	194.924	-2,5
	2 ^o semestre	187.123	1,1
2011	1 ^{er} semestre	198.773	2,0
	2 ^o semestre	189.138	1,1
2012	1 ^{er} semestre	217.634	9,5
	2 ^o semestre	185.316	-2,0
2013	1 ^{er} semestre	200.491	-7,9
	2 ^o semestre	189.928	2,5
2014 ^(*)	1 ^{er} semestre	207.445	3,5

(*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

Por otro lado los **matrimonios** han aumentado en un 0,5%, habiéndose registrado 69.252 matrimonios durante el primer semestre de 2014. Del total, un 2,4% corresponden a parejas del mismo sexo.

Tabla 15: Matrimonios por semestres (2008-2014). Total nacional

Año	Semestre	Matrimonios	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2008	1 ^{er} semestre	88.066	
	2 ^o semestre	109.150	
2009	1 ^{er} semestre	79.390	-9,9
	2 ^o semestre	97.754	-10,4
2010	1 ^{er} semestre	74.690	-5,9
	2 ^o semestre	95.750	-2,1
2011	1 ^{er} semestre	70.190	-6,0
	2 ^o semestre	93.148	-2,7
2012	1 ^{er} semestre	73.873	5,2
	2 ^o semestre	94.683	1,6
2013	1 ^{er} semestre	68.880	-6,8
	2 ^o semestre	87.566	-7,5
2014 ^(*)	1 ^{er} semestre	69.252	0,5

(*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

3.1.4. Factores tecnológicos

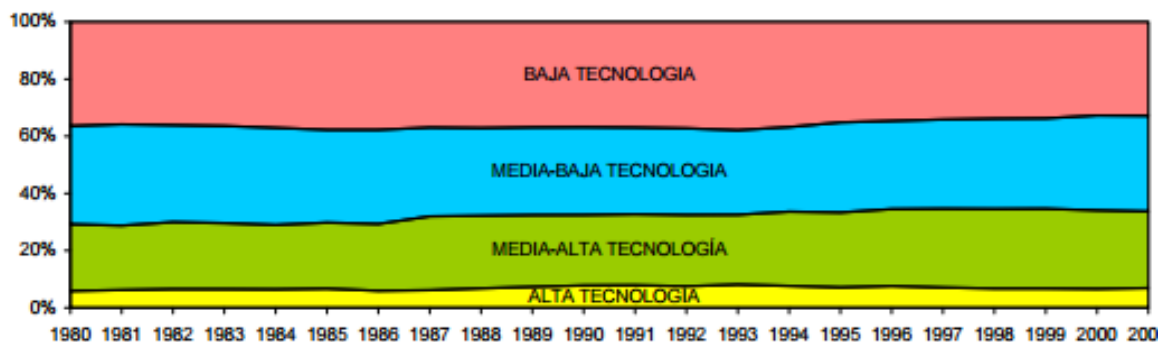
Por lo que respecta a los factores tecnológicos, son aquellos que impulsan los negocios, mejoran la calidad y reducen tiempos en exportaciones e importaciones de productos y servicios. También reducen posibles barreras de entrada e incrementan los niveles de producción. Engloban aspectos como el impacto de las nuevas tecnologías, el gasto público en I+D, nivel de desarrollo de nuevos productos, impacto y velocidad de transmisión de tecnología, obsolescencia del equipamiento existente, etc.

La época comprendida entre los 80 y los 90, España se caracterizaba por poseer un escaso peso de los sectores con contenido tecnológico. El valor añadido manufacturero producido por estos sectores era del 7% en el año 2000, dato muy importante, ya que demuestra que dichos sectores españoles, comparados con otros de países desarrollados, ocupaban posiciones muy lejanas.

Se ha observado que los sectores con una tecnología de tipo media-alta han mejorado, aunque a pesar de ello la mayoría del valor añadido manufacturero procede de sectores con tecnología baja o media-baja.

Con el paso del tiempo los pronósticos no han mejorado, incrementándose los sectores con tecnología de tipo media-baja, y descendiendo aquellos con tecnología de tipo alta.

Gráfico 22: distribución del valor añadido manufacturero en España (1980-2001). (%)



Fuente: Molero (2010)

La entrada de España en la Unión Europea impulsó la entrada de nuevos inversores, al mismo tiempo que se dio una época de aceleración de las mismas en un entorno internacional, aunque en los últimos años se ha producido una desinversión e irregularidades en los flujos de entrada de inversiones. Esto se ha producido como consecuencia de la pérdida de atractivo de la economía española, al poseer un mercado interior maduro, elevados costes laborales, industria escasa y de poca calidad, y poca tecnología avanzada en general. También han ido apareciendo nuevas empresas y nuevos países que ofrecen mayores recursos y posibilidades, tales como Brasil y México.

En términos de innovación a escala global, se ha producido un incremento de los recursos destinados a actividades de tipo innovador, tanto por parte del sector público como del sector privado. Existen un conjunto de indicadores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del EUROSTAT (estadísticas europeas) que hablan de

diferentes aspectos de la innovación tecnológica, y con ello se puede tener una visión de la situación en España.

Analizando el siguiente gráfico, se observa que a pesar de existir avances, los recursos que se destinan a la innovación son escasos y no se acercan a la existente en otros países desarrollados. Existe un escaso porcentaje de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que colaboran en la innovación, al igual que el número de empresas que emplean elementos innovadores en su día a día. El gasto empresarial en I+D es muy escaso, al igual que el gasto bruto en dicha materia, en términos porcentuales sobre el Producto Nacional Bruto (PNB) español. La ocupación en ciencia y tecnología también se sitúa muy por debajo de la media de la OCDE.

Gráfico 23: Comparación de diferentes dimensiones de la innovación de España frente a la OCDE

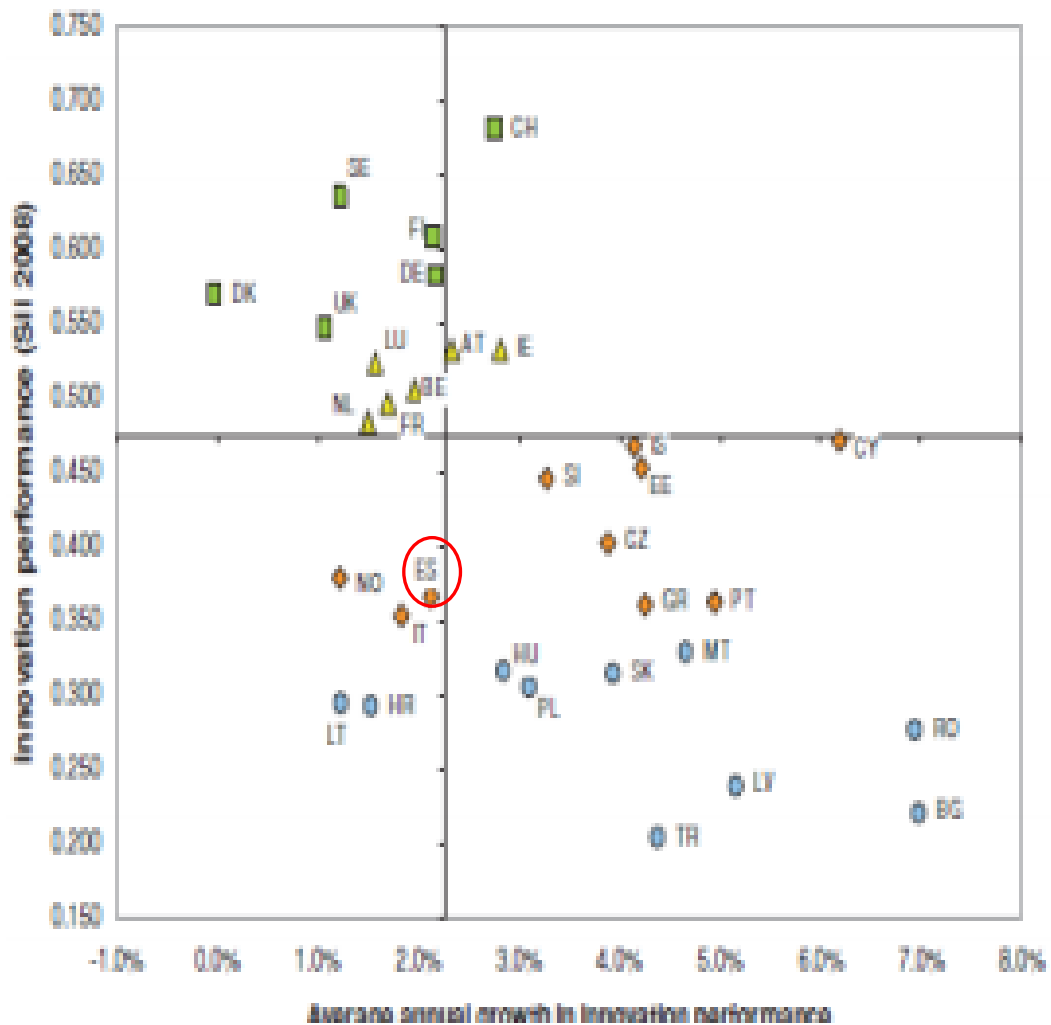


Fuente: OCDE (2005)

En el siguiente gráfico, se puede observar que la innovación española comparada con otras europeas no es muy favorable, ya que el ritmo de crecimiento de la misma está por debajo de la media europea. La proporción de empresas que no innovan en España es del 67%, cuando en la UE la media es del 56%. La innovación de las empresas españolas se centra más en el proceso que en el producto.

El incremento de la creación de conocimiento se limita a las universidades, aunque este hecho debe analizarse bien, ya que el incremento se debe al existir mayor número de centros, y no a un incremento de la intensidad de esfuerzo de los existentes.

Gráfico 24: Ritmo de crecimiento de la innovación de los diferentes países europeos



Fuente: Molero (2010).

Cabe destacar que en España, un rasgo característico respecto a la actividad innovadora es la concentración de recursos en unos pocos sectores, tales como la química o farmacéutica. Con ello, puede afirmarse que las cuatro principales agrupaciones industriales concentran el 30% de los recursos de I+D de empresas españolas, y dos agrupaciones de servicios alcanzan el 41%, con lo que una agrupación de seis concentran el 70 % de los recursos de I+D de empresas españolas.

Tabla 16 : Concentración sectorial de los recursos de I+D (2008)

SECTOR	Porcentaje de los gastos internos en I+D	Porcentaje de personal dedicado a I+D (EJC)	Porcentaje de Investigadores (EJC)
INDUSTRIA	44,35	41,96	38,93
Química (incluye farmacia)	11,55	8,45	8,18
Productos informáticos, electrónicos y ópticos	3,38	4,28	5,14
Maquinaria y equipo	5,79	6,6	5,47
Material de transporte	8,86	7,25	7,48
SERVICIOS	51,75	52,73	56,86
Información y comunicaciones	12,44	14,33	13,4
Actividades profesionales, científicas y técnicas	28,51	25,93	31,12

Fuente: INE (2009)

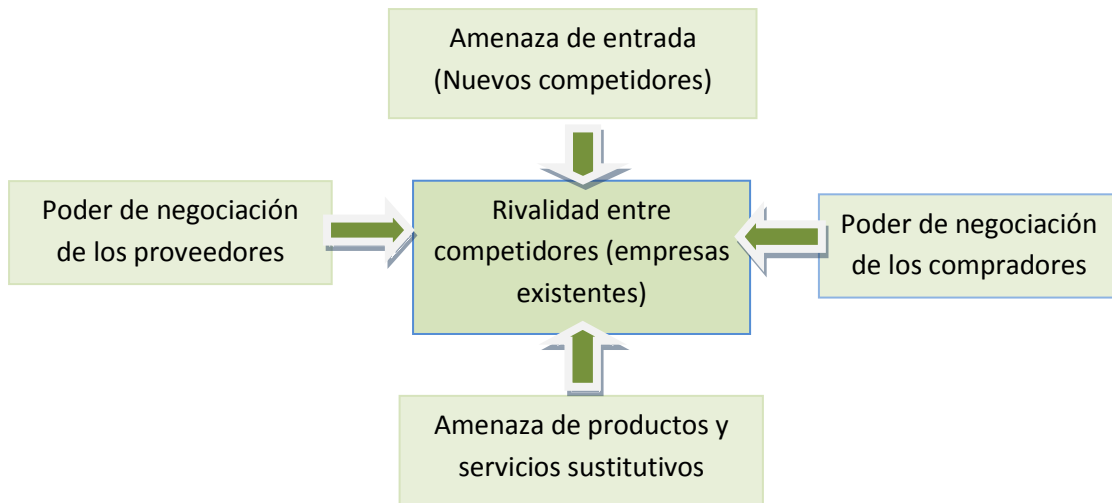
3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

En los puntos anteriores se han analizado los factores externos que pueden afectar a la empresa, pero que no dependen directamente de la actividad que realiza. Se trata de factores externos que afectan a toda la población en su conjunto.

En este punto, se analizarán todos aquellos factores específicos de la organización que influyen en las diferentes actividades comerciales que pueda realizar. Se trata de estudiar el entorno específico de la empresa y, con los resultados obtenidos, detectar aquellas oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá elaborar estrategias de éxito que le permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Se ha seleccionado el modelo de las 5 fuerza de Porter para realizar el estudio del microentorno de la empresa. Este modelo identifica las cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rentabilidad y atractivo que tiene un determinado sector: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos y servicios sustitutivos.

Ilustración 2: Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Rivera (2014)

3.2.1. Rivalidad entre competidores

Esta fuerza competitiva trata de analizar las diferentes empresas que se encuentran en el mercado y que ofrecen los mismos productos. Se trata de estudiar a aquellas empresas que son competencia directa y que luchan por mantener o ganar cuota de mercado.

A medida que el nivel de competencia aumente, la posibilidad de obtener mayores beneficios disminuye y, por consiguiente, el atractivo de la industria es menor. En conclusión, cuanto menos competitivo sea un sector, las empresas que lo integren serán más rentables y viceversa.

Entre los factores que influyen en la rivalidad entre competidores, se pueden destacar: la concentración/fragmentación del sector, la diversidad empresarial, el crecimiento del mercado, los altos costes fijos, el bajo grado de diferenciación de los productos, el juego estratégico y las barreras de salida.

En el sector de la producción y comercialización de cítricos, se encuentra un mercado compuesto por un gran número de cooperativas a las que están asociados miles de agricultores. Estas cooperativas poseen la mayor parte de la cuota de mercado, lo que hace que la intensidad de la competencia sea mayor y, por lo tanto, se convierta en un sector menos atractivo, al obtener una menor rentabilidad. Sin embargo, este sector también cuenta con una gran cantidad de PYMES especializadas en los cítricos. Estas empresas poseen cuotas de mercado muy inferiores a las de las grandes cooperativas, por lo que compiten en diferentes niveles. Las PYMES tienen que estar en constante movimiento y desarrollo, pues existe una gran rivalidad entre ellas al intentar superarse y ganar mercado. Al igual que las cooperativas, la intensidad de la competencia es alta, por lo que la rentabilidad del sector disminuiría. Las estrategias que siguen cada tipo de empresa son diferentes.

Al crear una empresa, uno de los puntos que se tienen que definir es su tamaño, el área competitiva en la que se introduciría y los competidores más directos a los que tendría que enfrentarse.

El crecimiento del mercado es un factor a tener en cuenta y que afecta a la rivalidad entre las empresas de un mismo sector. El sector cítrico es un sector tradicional y se puede considerar un sector en etapa de madurez, lo que conlleva a un crecimiento lento y más bien estancado. Las empresas compiten de manera intensiva para alcanzar o mantener un tamaño óptimo en el mercado. Para ello, el objetivo se fija en añadir valor al producto y crear un producto diferenciado, pues actualmente la mayoría de las empresas ofrecen los mismos tipos de productos, lo que hace aumentar el nivel de rivalidad entre ellas.

También es muy importante que las empresas vigilen el mercado y se adapten a los cambios y tendencias de este.

Otro factor a tener en cuenta cuando se mide la rivalidad entre competidores es el volumen de costes fijos que puedan tener las empresas. Este tipo de empresas presentan unos costes fijos elevados, si se compara con el volumen de costes variables en los que incurren. El volumen de costes fijos puede perjudicar tanto la entrada de nuevos competidores al sector como la salida.

En conclusión, el sector cítrico presenta un alto grado de rivalidad entre los competidores.

En el punto 3.4. se realizará un análisis de la competencia en profundidad.

3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los sectores que son económicamente rentables tienen un gran atractivo para empresas e inversores que ven en ellos grandes oportunidades de negocio. La entrada de nuevas empresas en un sector perjudica a las empresas ya existentes, pues aumenta la competitividad entre ellas y la lucha por mantener sus cuotas de mercado.

Cualquier empresa debería poder formar parte y establecerse en un sector determinado, al igual que salir de él cuando así lo desee. Sin embargo, cada sector posee unas características diferentes y una serie de restricciones que protegen a las empresas que lo componen. Estas restricciones son las barreras de entrada que tiene un sector.

Algunas de las barreras de entrada pueden ser las siguientes: las economías de escala, la diferenciación de productos e identificación de marcas, el acceso a los canales de distribución, el requisito de capital, las ventajas en costes independientemente de las economías de escala (la especialización de los activos, experiencia y efectos de aprendizaje y las patentes o aquellos conocimientos), las represalias de las empresas ya establecidas y las diferentes políticas gubernamentales.

La experiencia que tienen las empresas productoras y comercializadoras de cítricos es una de las barreras a superar por aquellas que se quieren introducir en el sector, pues muchas de ellas llevan más de 50 años de experiencia, como es el caso de AMC Grupo Alimentación Fresco y Zumos, fundada en 1931, y Fontestad, con una experiencia de 60 años. Anecoop, cooperativa de cooperativas valenciana, también tiene una trayectoria ya casi de 40 años. Todas estas

empresas tienen una elevada cuota de mercado y, por lo tanto, una gran facturación. Una nueva empresa tendría grandes dificultades para poder competir con estas, pues poseen una cartera de clientes ya establecida y conocedora de sus marcas. La nueva empresa tendría que disponer de un gran capital y realizar una fuerte inversión, para desbancar a las otras, parte de la cuota de mercado.

Actualmente, la sociedad consumista busca productos de calidad al mejor precio, por lo que la barrera de la lealtad al cliente podría ser fácilmente superada por las nuevas empresas si se introducen con precios competitivos, o mediante la utilización de promociones atractivas. Inicialmente, este esfuerzo podría causarles pérdidas, las cuales se verían recompensadas en un futuro con una mayor cuota de mercado.

Si lo que pretende la nueva empresa es competir con grandes empresas y cooperativas establecidas en el mercado, la inversión que debería realizar sería muy elevada. En cambio, una nueva empresa tendría la opción de competir a otro nivel, con las PYMES establecidas, y realizar una inversión más asequible a sus posibilidades. Dentro del mismo sector, se puede encontrar varios niveles de competencia, diferenciados por el volumen de capital social, los objetivos fijados y la extensión de cada una de las empresas que los forman.

Se podría concluir, que las barreras de entrada en el sector citrícola no son muy elevadas ni difíciles de superar por nuevas empresas, siempre y cuando ocupen una posición en el sector al alcance de sus posibilidades económicas.

3.2.3. Poder de negociación de los compradores

En los sectores, los compradores ejercen un determinado poder sobre las empresas que los forman. El nivel de poder de los compradores se puede medir por el grado de concentración de estos en el sector. Si la concentración es alta (existencia de pocos compradores con una cuota de mercado significativa), el poder será mayor. En el sector citrícola hay un gran número de compradores, por lo que hay una baja concentración y el poder de los consumidores sería bajo.

Un factor que también es influyente en el grado de poder que tienen los compradores, sería la diferenciación de los productos que se comercializan en el sector. Si los consumidores compran un producto estándar y poco diferenciado tendrán más poder, al tener la opción de elegir y cambiar de empresa suministradora sin coste alguno, y siempre buscando las mejores ofertas y promociones. Este es el caso del sector citrícola español, el cual ofrece productos muy similares y desde este punto de vista, el poder de los compradores españoles sería elevado.

Sin embargo, España ofrece naranjas con garantía de calidad, y así son percibidas en los mercados internacionales. España es el país que mayor cantidad de naranjas produce dentro de la unión Europea, con una producción total anual de casi 3 millones y medio de toneladas (lo que supone más de un 50% de la producción total de la Unión Europea), y es el mayor productor de la zona mediterránea. España tiene un 17,32% de peso sobre la producción total de naranjas de la zona del Hemisferio Norte, un peso muy elevado si se compara con países como Marruecos (4,91%), Grecia (4,89%), Israel (0,51%) y Chipre (0,13%). Todo esto reivindica

la importancia que tiene la naranja española para los consumidores internacionales. Por lo tanto, al posicionarse en el mercado internacional con productos diferenciados, el poder de los compradores será menor que si fueran productos estandarizados y con las mismas propiedades que el resto de naranjas internacionales.

Otro factor a tener en cuenta cuando se habla del poder de los compradores es el volumen de producto que compra cada uno de ellos. Si los consumidores compran una porción significativa, estarán ejerciendo un mayor poder sobre el sector. En el caso del sector cítrico, el volumen de compra depende de la clase de cliente que tenga la empresa: mayorista o consumidor final. Si la nueva empresa se dirige a la venta directa de sus productos al consumidor final, el volumen de producto vendido en cada transacción será menor que si lo vende a un mayorista. Inicialmente, la empresa se creará con unas dimensiones más bien reducidas, por lo que en sus inicios se dirigirá a un público más directo y a establecimientos que vendan el producto a los consumidores finales, y el poder de los compradores en este caso no será muy alto. Sin embargo, la finalidad de la empresa es poder exportar sus productos a mercados internacionales como Oriente Medio, por lo que se buscarán diversas técnicas de expansión y crecimiento de la empresa. Desde este punto de vista, el poder de los compradores sería elevado, pues se encontraría con un gran número de compradores y volumen de transacciones, y con un mercado muy grande como es el internacional.

Se podría concluir, que el poder de los compradores en el sector estudiado es intermedio, pues hay factores que juegan tanto a favor como en contra de ellos.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Al igual que los compradores, los proveedores ejercen un poder sobre las empresas pertenecientes a un sector. El nivel de poder que tienen los proveedores también se puede medir con el factor de la concentración. Cuantos más proveedores haya, menor será el poder de estos, pues las empresas dispondrían de un número mayor de posibles suministradores.

El tipo de empresa que se quiere crear cuenta con pocos proveedores, pues la propia empresa cultiva los productos que posteriormente comercializará. Por lo tanto, se podría decir que el poder de los proveedores es bajo, aunque no se tendría que descuidar a aquellos suministradores de los productos necesarios para el cultivo de los cítricos, como pueden ser los abonos y fertilizantes naturales. Aún así, los proveedores no suministran productos exclusivos, y se podría fácilmente cambiar de proveedor.

Esta fuerza competitiva es baja, lo que facilita la entrada de nuevas empresas al sector.

3.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Cuando se habla de productos sustitutivos, se refiere a todos aquellos productos que pertenecen a otros sectores, pero que pueden realizar las mismas funciones y satisfacer las mismas necesidades que los productos del sector estudiado. Aquellas empresas que producen los productos sustitutivos son competidores y una amenaza para las que producen el producto original.

Algunos de los factores que influyen en la varianza de la rentabilidad que causan los productos sustitutivos en los sectores son: el rendimiento relativo de los sustitutos respecto al precio, el coste de cambio para el comprador y la propensión del comprador a cambiar.

En el sector cítrico, los productos sustitutivos podrían ser el resto de frutas existentes en el mercado. Estas frutas podrían satisfacer las necesidades de los clientes de igual forma que lo hacen los cítricos, por lo que muchos compradores se basarán en la elección de una u otra en función del precio. Los consumidores no tienen un coste de cambio de comprar un producto original a uno sustitutivo, por lo que es fácil que los compradores cambien de productos constantemente según temporadas del año y precios de los productos. Sin embargo, el consumo de naranjas conlleva unos beneficios para los consumidores, sobre todo en épocas no tan calurosas. Las naranjas contienen alrededor del 60% de las cantidades de vitamina A y C que necesita el cuerpo diariamente, por lo que su consumo de forma habitual permite mantener un alto nivel de defensas durante todas las épocas del año. Los altos contenidos de antioxidantes que presenta esta fruta, ayudan también a proteger y fortalecer el sistema inmunológico de forma natural. Otro beneficio, aunque menos conocido, que tienen las naranjas es ayudar a mejorar la memoria, gracias a su alto contenido en fósforo. Estos son solo unos pocos de los muchos beneficios que aporta el consumo de este cítrico. Por todo esto, siempre habrá un consumo de cítricos, en especial naranjas y mandarinas, aparte de que se trata de la fruta muy popular en la Comunidad Valenciana.

3.2.6. Matriz DAFO para la empresa nueva

Después de haber realizado el análisis del macroentorno y del microentorno, se procederá a detectar aquellas debilidades y fortalezas que puede tener la nueva empresa, las amenazas a las que tendría que hacer frente y las oportunidades que le puede brindar el entorno.

Entre las **debilidades**, se podría encontrar el nivel de experiencia que tienen las empresas existentes en el sector, pues muchas de ellas llevan muchos años realizando las actividades de producción y comercialización de cítricos. Entre ellas se podría destacar AMC Grupo Alimentación Frescos y Zumos, Fontestad y Anecoop. (Analizadas posteriormente en el punto 3.4.).

El sector está formado por un gran número de empresas, por lo que hace que la intensidad de competencia en él sea elevada, pues cada una de ellas intentará mantener o ganar cuota de mercado. Esta gran rivalidad hace que disminuya la rentabilidad del sector. Además, el sector cítrico se encuentra en la etapa de madurez, lo que supone un crecimiento lento, y con ello el aumento de la rivalidad entre las empresas existente.

Cabría destacar el escaso peso que supone el sector tecnológico en España, además incrementándose aquellos sectores que poseen tecnología de tipo media-baja, y descendiendo aquellos con tecnología de tipo alta.

España destina escasos recursos a la innovación, si se compara con los recursos utilizados por otros países desarrollados. Por lo tanto, el ritmo de crecimiento de la innovación española está por debajo de estos. Esto se debe a que el gasto empresarial en I+D es muy escaso en términos

porcentuales sobre el Producto Nacional Bruto (PNB) español, y se suele concentrar en pocos sectores, como la química o farmacéutica.

Entre las **fortalezas** que puede tener la empresa, se encuentra el bajo poder de negociación de los compradores en sus inicios, ya que al principio la empresa se dirigirá a un público local, y con un volumen de transacciones reducido. En cambio este volumen aumentará, y con ello el poder de los compradores, cuando la empresa empiece a exportar y a ganar mercado internacional.

La empresa, al ser la productora de los propios productos que posteriormente comercializa, no necesita de un gran número de proveedores, por lo que el poder de negociación de los proveedores será bajo. Los únicos proveedores que necesitará serán los suministradores de abono orgánico o plaguicidas naturales, y estos no suministran productos exclusivos, con lo cual la empresa tendrá un gran poder de cambio a otro proveedor.

Dentro del sector cítrico español el producto está poco diferenciado, con lo que conlleva a una baja fidelización de los consumidores, y la facilidad de la empresa a ganar cuota de mercado. También existe una baja concentración de los compradores nacionales, poseyendo el sector un gran número de compradores, por lo tanto el poder que estos ejercen sobre las empresas del sector es reducido.

Entre las **amenazas**, se encuentra la entrada de nuevos inversores, que se impulsó con la entrada de España a la Unión Europea. También han ido apareciendo nuevas empresas y nuevos países que ofrecen mayores recursos y posibilidades, como pueden ser Brasil y México.

Otro punto a tener en cuenta sería la alta amenaza de productos sustitutivos que tiene el sector, como pueden ser el resto de frutas ofertadas en el mercado.

Existen varias **oportunidades** para la nueva empresa. Un de ellas son las numerosas ayudas que puede solicitar en forma de subvenciones. El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ofrece una serie de ayudas al sector agrario, como pueden ser el Plan PIMA Tierra (ofreciendo una subvención de hasta 9.000€ por máquina) y la Promoción de nuevas tecnologías (con una subvención del 40% sobre el total de la inversión).

Con la introducción de una serie de procesos mecanizados para la producción de naranjas, la empresa puede obtener unos beneficios mayores a la vez que ser más eficiente en la forma de trabajar. Es cierto que la agricultura mecanizada supone una fuerte inversión inicial, pero esta inversión se vería compensada a largo plazo por la elevada rentabilidad que se obtendría.

Además, una de las cosas que hay que tener en cuenta es la procedencia del socio fundador. Se trata de un emprendedor de Qatar que, posteriormente a la creación de la empresa y realización de las primeras actividades comerciales a nivel nacional, estudiará las posibilidades que tiene de exportar el producto producido en España a su país. Su nacionalidad es una ventaja, pues conoce el país al que se pretende exportar y posee una red de contactos y posibles clientes.

Uno de los datos más importantes es la tendencia positiva que se observa en el Producto Interior Bruto (PIB), al igual que el PIB per cápita. El PIB se calcula en base a los niveles de consumo, ingresos, gasto público, importaciones y exportaciones del país en cuestión.

También disminuyen los tipos de interés, por lo que las empresas pueden financiar sus inversiones a menor coste.

Tabla 17: Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia de empresas existentes en el sector. -Alta intensidad de competencia. -Baja rentabilidad del sector. -Sector en etapa de madurez y crecimiento lento. -Escaso peso sector tecnológico. -Escaso gasto empresarial en I+D. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de entrada nuevos inversores. -Empresas y países con mayores recursos y posibilidades (Brasil y México). -Alta amenaza de productos sustitutivos.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Inicialmente, bajo poder de negociación de los compradores. -Bajo poder de negociación de los proveedores. -Facilidad de cambio a otro proveedor. - Baja lealtad de los clientes (producto poco diferenciado). -Baja concentración de compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Grandes subvenciones y ayudas recibidas al sector. -Introducir procesos mecanizados. -Facilidad de exportación y entrada a países árabes (Qatar) por procedencia del socio fundador. -Crecimiento del PIB y del PIB per cápita. -Disminución de los tipos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Cadena de valor

En el presente punto, se analizará el proceso de formación de los precios, los márgenes y los resultados. Para ello, se estudia lo que ocurre en cada una de las etapas de la cadena de valor del sector cítrico.

La cadena de valor del sector está formada, generalmente, por 4 etapas: la producción, la comercialización en origen, la comercialización en destino y la venta en tienda.

Existen diferentes configuraciones de la cadena, pero se estudiarán la tradicional y la moderna, que son las más representativas. Las diferencias que se pueden encontrar entre ambas modalidades son: la existencia de mayoristas o plataformas de distribución¹ y el tipo de

¹ Es una zona delimitada en el interior de la cual se ejercen, por distintos operadores, todas las actividades relativas al transporte, a la logística y a la distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como para el internacional.

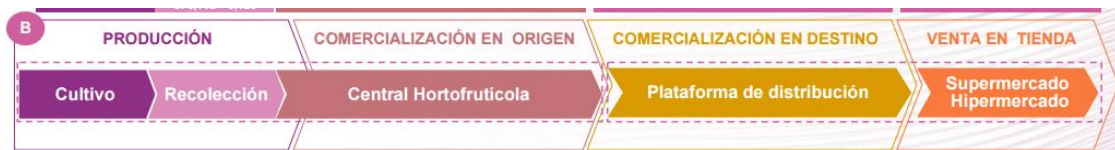
establecimiento de venta del producto (tiendas tradicionales frente a los supermercados o hipermercados).

Gráfico 25: Etapas de la cadena de valor según configuración tradicional



Fuente: Estudio de la cadena de valor y formación de precios MAGRAMA (2012)

Gráfico 26: Etapas de la cadena de valor según configuración moderna



Fuente: Estudio de la cadena de valor y formación de precios MAGRAMA (2012)

Para el análisis se emplearán los datos recogidos en el “Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector cítrico” (elaborado por el Observatorio de Precios de los Alimentos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente). Este estudio recoge datos de la naranja, clementina y limón, producidos y comercializados en España durante 2010-2011.

En la siguiente ilustración se detallan los costes y los precios vinculados a cada etapa del proceso, según la configuración tradicional.

Ilustración 3: Estructura de costes y precios según la configuración tradicional



Fuente: Estudio de la cadena de valor y formación de precios MAGRAMA (2012)

Los mayores costes del proceso los soporta la etapa de comercialización en el origen. Estos costes están compuestos fundamentalmente por: destrío y mermas, materiales, mano de obra, gastos generales, gastos comerciales y el transporte a mayoristas. La etapa que le sigue en volúmenes de costes es la venta en tienda, con unos costes de transporte, mermas en tienda, gastos generales y mano de obra.

En la etapa de producción, es en la única que se encuentran pérdidas, pues los costes de cultivo y recolección son mayores que el precio que tiene el producto en el árbol. Estos costes comprenden: mano de obra asalariada, maquinaria, agua, agroquímicos, gastos generales, coste de oportunidad, coste de recolección, transporte a central, destrío y mermas, materiales, mano de obra, gastos generales, gastos comerciales y transporte a mayorista.

Los menores costes se asocian a la tercera etapa del proceso, comercialización en destino (mayoristas). Estos comprenden los gastos generales y las mermas en destino.

Durante la campaña 2010-2011, el total de los costes que se produjeron en la cadena de valor supusieron alrededor del 80% del precio final.

A continuación, se detallan los costes y los precios vinculados a cada etapa del proceso, según la configuración moderna.

Ilustración 4: Estructura de costes y precios según la configuración moderna



Fuente: Estudio de la cadena de valor y formación de precios MAGRAMA (2012)

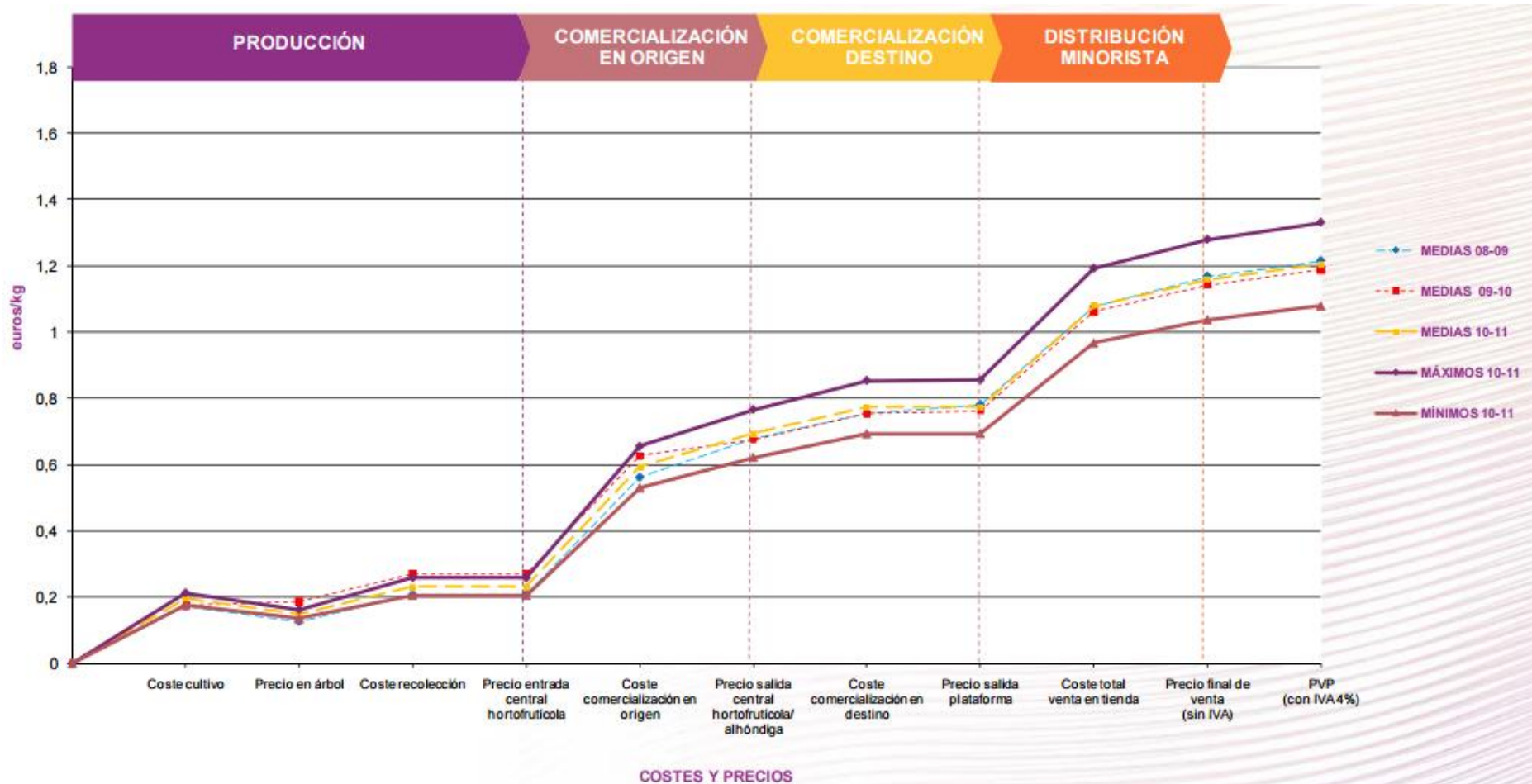
Al igual que en la configuración tradicional, los mayores costes se asocian a la etapa de comercialización en el origen y a la última etapa de venta en tienda. En este caso, en la última etapa se encuentran los supermercados e hipermercados. En la etapa de producción se encuentran las mismas pérdidas que había con la configuración tradicional.

Se observa un aumento de los costes en la comercialización en destino. En la configuración tradicional se trataba de mayoristas, y en la moderna de plataformas de distribución, por lo que se le añade el coste de transporte de plataforma a tienda.

Durante la campaña 2010-2011, el total de los costes que se produjeron en la cadena de valor según la configuración moderna fueron superiores que en la tradicional. Supusieron entorno al 87% del precio final.

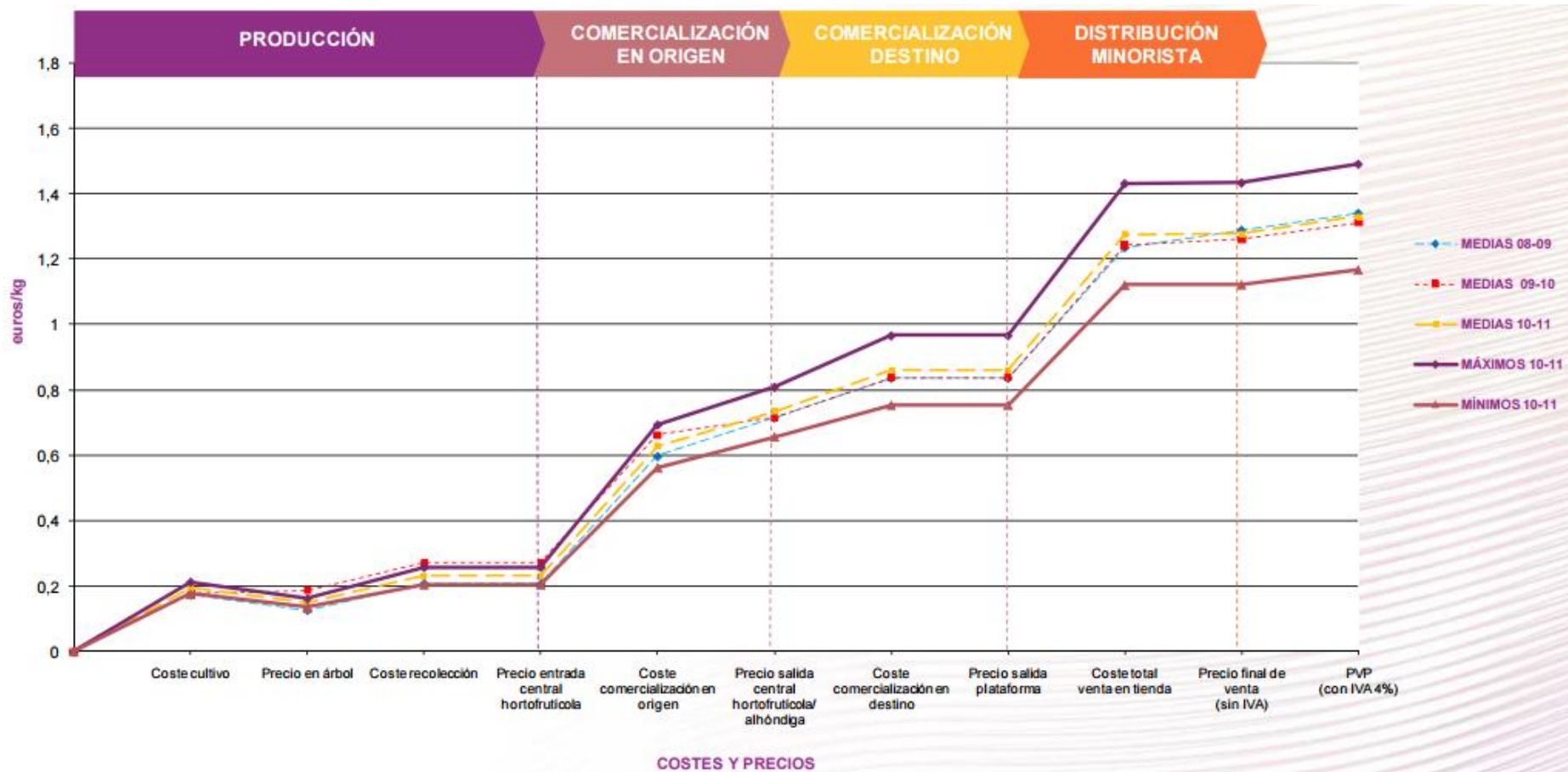
En la siguiente ilustración, se ha realizado una comparativa de los costes y precios acumulados, dentro de la cadena de valor, de diferentes campañas. Se centra en la naranja, pues es el cítrico fundamental para la producción y comercialización de la nueva empresa del presente trabajo.

Gráfico 27: Costes y precios acumulados de la comparativa de campañas 08-09, 09-10 y 10-11, cadena de valor tradicional de la naranja



Fuente: Estudio de la cadena de valor y formación de precios MAGRAMA (2012)

Gráfico 28: Costes y precios acumulados de la comparativa de campañas 08-09, 09-10 y 10-11, cadena de valor moderna de la naranja



Fuente: Estudio de la cadena de valor y formación de precios MAGRAMA (2012)

Las dos últimas ilustraciones muestran la diferencia que existe en costes y precios entre la cadena de valor tradicional y la moderna, según la etapa del proceso.

El precio de venta al público (PVP) (con IVA 4%) de la naranjas es superior en la cadena de valor moderna que en la tradicional. En los costes también se aprecian diferencias entre una configuración u otra. La cadena moderna asume unos costes totales de venta en tienda superiores a la tradicional, al igual que los costes de comercialización en destino, pues se comercializa con plataformas de distribución en vez de con mayoristas.

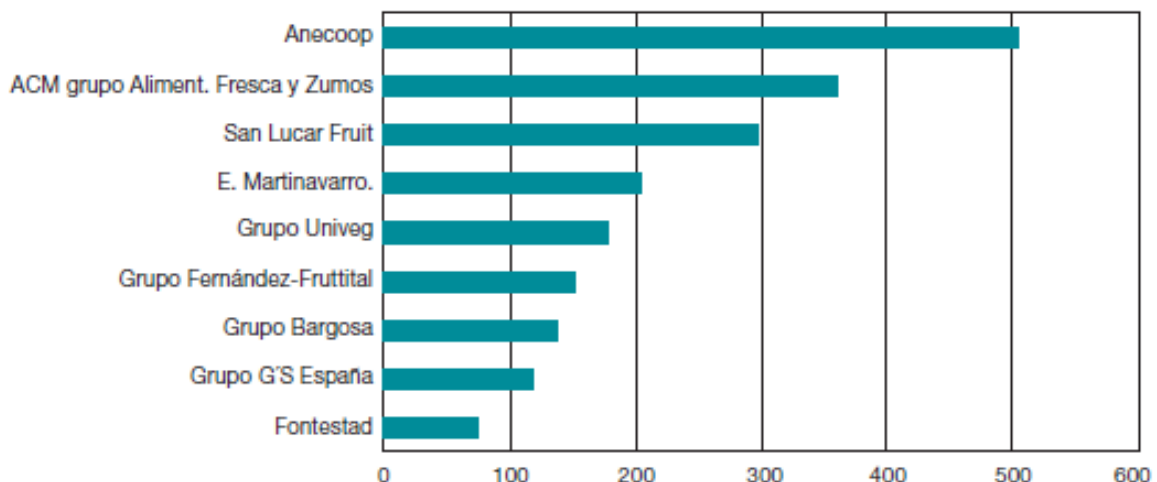
3.4. Análisis de la competencia

En este punto se realizará un análisis de la competencia que tendría la empresa nueva. El estudio se centrará en la competencia directa, pues son aquellas empresas que ofrecen productos similares para satisfacer las necesidades de un mismo mercado. Tampoco hay que olvidarse de la competencia indirecta, la cual vende productos sustitutivos.

Este análisis de la competencia, ayudará a la futura empresa a saber dónde y con quién compete, a identificar posibles oportunidades de negocio (nichos de mercado con necesidades no cubierta), a detectar elementos que pueda potenciar para diferenciarse y a prever la reacción de su competencia al empezar a ganar cuota de mercado.

En el siguiente gráfico, se puede observar las principales empresas comercializadoras de cítricos ordenadas de mayor a menor facturación. A continuación, se detallarán algunas de las características que presentan.

Gráfico 29: Principales empresas españolas comercializadoras de cítricos según facturación en 2012, en millones de euros



Fuente: Alimarket (2012)

3.4.1. Anecoop



Anecoop, con una facturación anual de 546,6 millones de euros, es una empresa cooperativa de segundo grado, una “cooperativa de cooperativas”, con una experiencia en el mercado de 39 años.

- Denominación social: ANECOOP S COOP
- Objeto Social: Envasado y venta de frutas.
- Domicilio Social: Calle Monforte, 1 – Local 1
- Localidad: Valencia Teléfono: 963938500 Fax: 963938510 Página Web: www.anecoop.com
- Forma Jurídica: 06esCFJ0601
- Actividad: Comercio al por mayor de frutas y hortalizas.
- Número de empleados: En el 2013 cuenta con un total de 203 empleados fijos y ninguno eventual.
- Capital Social: 12.989.896€

En 2013, tenía registrados unos activos por valor de 97,624 millones de euros y unas ventas de 538,931 millones de euros.

- Resultado Último Año: 1.571.380€
- Ebitda Último Año: 3.302.026€
- Ranking Nacional de empresas según ventas: Posición 282
- Ranking Provincial de empresas según ventas: Posición 4 de Valencia
- Ranking Sectorial de empresas según ventas: Posición 2 de Comercio al por mayor de frutas y hortalizas.
- Localización:

Ilustración 5: Localización de la empresa Anecoop



Fuente: Google Maps

Esta empresa nace de la unión de un grupo de cooperativas citrícolas españolas en 1975. Con esta unión se pretendía ampliar la oferta, y con ello alcanzar nuevos mercados y mejorar sus posibilidades de negocio.

El grupo Anecoop está integrado actualmente por 71 cooperativas con miles de agricultores asociados, lo que le hace ser la primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo, líder española en la actividad de comercialización de frutas y hortaliza, primera exportadora y segunda comercializadora de cítricos del mundo y primera operadora de sandía y kakis a nivel europeo. Actualmente, exportan a 68 países.

La misión principal de Anecoop es lograr la máxima sinergia e integración de sus agricultores y socios, establecer unas relaciones comerciales fuertes que aporten beneficio a sus clientes y poder satisfacer la demanda de los consumidores con productos saludables.

Anecoop pretende ser líder en el mercado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Para ello, se basa en la constante innovación y adaptación, la calidad de sus productos, la eficiencia de sus procesos y el crecimiento progresivo. La empresa cuenta con una extensa red internacional, con la que puede dar servicio a un número elevado de clientes. Las empresas internacionales se sitúan en puntos estratégicos del mercado de frutas y hortalizas en fresco a nivel internacional. En la siguiente ilustración se puede ver la distribución de las empresas.

Ilustración 6: Red Internacional



Fuente: Página web de Anecoop (www.anecoop.com)

En España se sitúan las cuatro delegaciones de Anecoop en las principales zonas productivas agrícolas: Valencia, Sevilla, Murcia y Almería. Estas tienen la función de coordinar la red de suministro y transmitir, a las cooperativas socias y los miembros que las integran, las diferentes estrategias de producción, suministro y comercialización.

La empresa es una entidad responsable y se vuelca en el progreso social, económico y medioambiental. La Responsabilidad Social Corporativa² está integrada en la forma que tienen de gestionar la empresa, atienden a las personas y sus condiciones de trabajo y también se preocupan por la calidad de los productos e instalaciones. Busca la excelencia en la calidad, garantizando un producto óptimo y la máxima seguridad alimentaria. La empresa garantiza al consumidor un producto sano y respetuoso con el medio ambiente a través de un sistema de producción con una utilización mínima de productos fitosanitarios (plaguicidas). Anecoop realiza una apuesta por la agricultura ecológica u orgánica, para atender a un segmento de la población cada vez más numeroso, que apuesta por un consumo de productos que no han sido sometidos a ningún tratamiento.

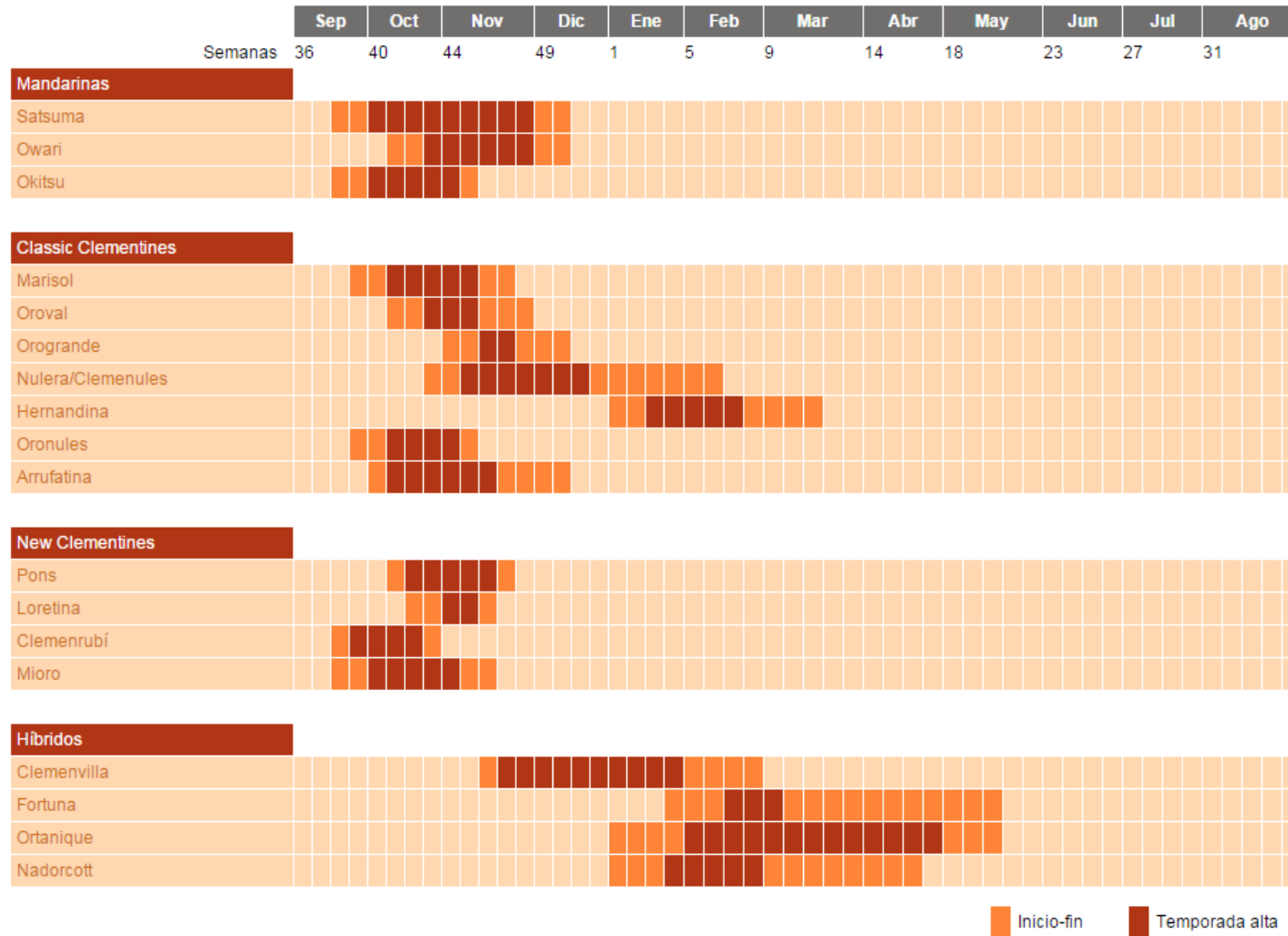
Los productos de Anecoop están controlados y supervisados en cualquier etapa del proceso, gracias a la utilización de un sistema que etiqueta los productos con códigos de barras EAN 128 de cajas y palets.

El Grupo Anecoop integra empresas cuyas actividades comprenden desde la investigación para mejorar la variedad hasta la entrega del producto en el punto de venta

- **Gama de productos:**
 - Cítricos: mandarinas, naranjas, limones y pomelos.

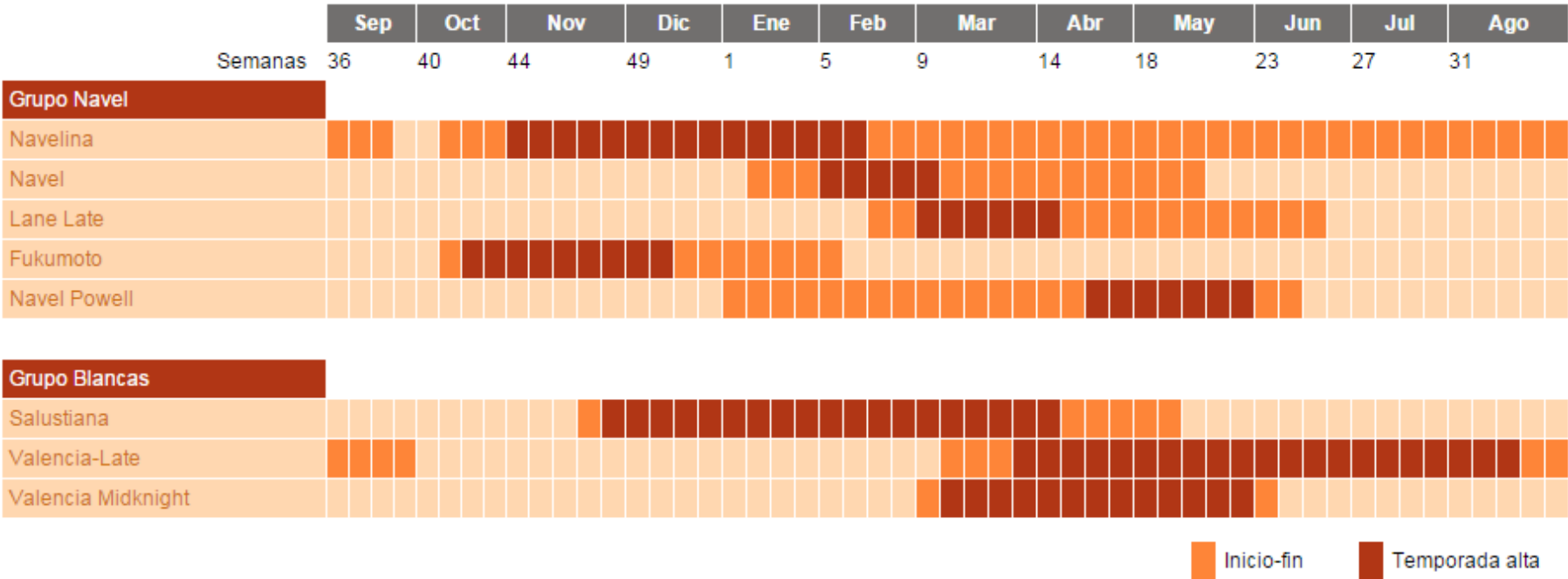
² La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambientales y sobre la sociedad en general.

Ilustración 7: Calendario de comercialización de las mandarinas



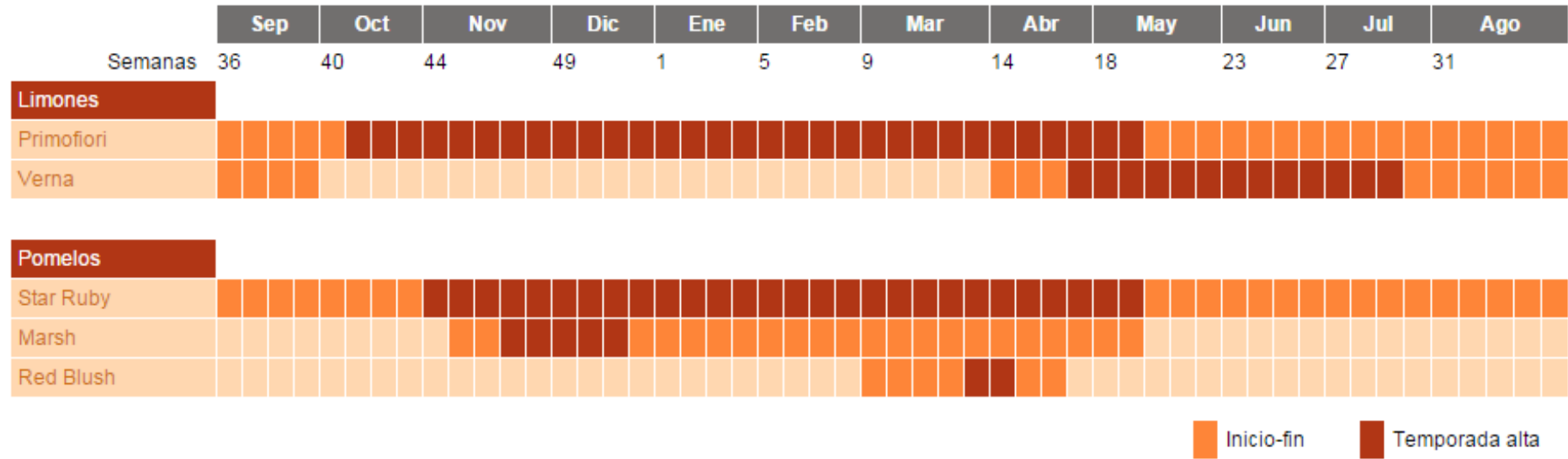
Fuente: Página web de Anecoop (www.anecoop.com)

Ilustración 8: Calendario de comercialización de naranjas



Fuente: Página web de Anecoop (www.anecoop.com)

Ilustración 9: Calendario de comercialización de limones y pomelos



Fuente: Página web de Anecoop (www.anecoop.com)

- Frutas
- Hortalizas

- **Marcas:**

Ilustración 10: Marcas utilizadas por Anecoop



Fuente: Página web de Anecoop (www.anecoop.com)

3.4.2. AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos, S.A.



El grupo AMC, fundado en 1931, es un grupo empresarial que se dedica al sector de la alimentación en el mercado global con actividad en fruta fresca, zumos, smoothies y bebidas naturales de frutas, flores y helados.

- Denominación social: AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos, SA.
- Domicilio: Carretera Madrid-Cartagena, km 390, 30100 Espinardo (Murcia)
- Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Murcia en el Tomo MU-415, Folio 198, hoja MU-8021, Inscripción 15ª, CIF A-30009146.

En 2013 tuvo lugar una reducción de capital de 306.532,01 euros, resultando un capital social de 3.952.926,66 euros.

Tuvo unas cifras de ventas consolidadas en 2012 de 582 millones de euros y en 2013 de 669 millones de euros, con una previsión de aumento para el siguiente año.

El grupo cuenta con un total de 3.250 hectáreas de producción propia de cítricos, las cuales se reparten entre España, Israel, Estados Unidos, Sudáfrica y Chile. También cuenta con fábricas de exprimido de zumos con tecnologías localizadas en España, Costa Rica y Alemania, para frutas de clima mediterráneo, tropical y frío respectivamente. Cuenta con fábricas de envasado de zumos y centros propios de investigación y desarrollo de nuevos productos. Las diferentes variedades se cultivan allá donde el clima favorezca su producción.

La organización está compuesta por más de 45 ingenieros y técnicos, los cuales aportan la asistencia técnica y consejos necesarios para el proceso productivo a los 3.000 agricultores.

Este grupo trabaja siempre respetando la naturales y se limita al máximo los impactos de las actividades que realizan en el medio ambiente.

Sus empresas y oficinas comerciales se localizan en Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Estados Unidos, Canadá, China y Dubái.

El origen principal de sus productos se encuentra en España, donde AMC prepara y envasa la fruta en sus centros de confección bajo su marca y de acuerdo a sus especificaciones.

Ilustración 11: Centros de confección en España



Fuente: Página web del Grupo AMC (www.amcgrupo.eu)

Ilustración 12: Localización de los centros de confección

Cárcer :

Mandarinas

AMC GRUPO ALIMENTACIÓN,
FRESCO Y ZUMOS, S.A
C/ Ilosa de Ranes, s/n
46294 Cárcer – España.



Puebla Larga :

Naranja

AMC GRUPO ALIMENTACIÓN,
FRESCO Y ZUMOS, S.A
Carretera Rafelguaraf, s/n
46670 Puebla Larga – España



La Murada :

Limón

ALMACÉN
C/ Campirulos, s/n
03315 La Murada
Alicante-España



OFICINA
Plaza Santa Isabel, 7
30004 Murcia
España

Fuente: Página web del Grupo AMC (www.amcgrupo.eu)

Posteriormente, este producto se exporta a los principales mercados mundiales por medio de la utilización de filiales. También ha establecido alianzas estratégicas en todos los continentes con productores locales, para así poder ofertar una gran variedad de producto durante todo el año.

Ilustración 13: Alianzas estratégicas



España, Italia, Croacia, Israel, Turquía, Chipre
Marruecos, Egipto
China, Australia
Sudáfrica, Suazilandia, EEUU, Perú, Argentina, Chile, Brasil, Uruguay

Fuente: Página web del Grupo AMC (www.amcgrupo.eu)

El grupo AMC sigue una estrategia casi exclusiva de fabricación y comercialización, utilizando la marca del distribuidor. Uno de los objetivos que sigue la empresa es ser líder en el sector de la alimentación, en particular en la fruta natural y zumos.

Se utilizan nuevas tecnologías en los procesos de producción que favorecen el progreso y crecimiento del grupo y, por lo tanto, la calidad ofrecida a los clientes.

- **Gama de productos:**

El grupo posee una amplia gama de cítricos segmentada según los usos que se le dé y las necesidades de los consumidores.

- Mandarinas:
Clemenvilla, Ellendale, Ortanique, Fortuna y Nadorcott.
- Naranjas:
Naranja de mesa: Navelina, Navel, Navelate y Lanelate.
Naranja de zumo: Salustianas, Valencia Late y Sanguinelli.
- Satsumas:
Primosole, Clauselina, Satsuma y Owari.
- Clementinas:
Clemenrubi, Oronules, Clemenules y Orri.
- Limones:
Primofiori, Vernas y Eureka.



- Pomelos:
Star Ruby y Red Ruby.

3.4.3. SanLucar Fruit



SanLucar Fruit, S.L. fue fundada en 1993. Ha ido evolucionando y actualmente se ha convertido en una empresa internacional con sede en Valencia y filiales en Alemania y Austria. También se ha desplazado a Italia, Francia, Portugal, Turquía, Egipto, Túnez, Sudáfrica, América Central y Sudamérica.

- Denominación social: SanLucar Fruit, S.L.
- Objeto Social: La compra, venta, almacenamiento, distribución, importación y exportación de toda clase de frutas, verduras, hortalizas y demás productos del campo.
- Domicilio Social: Calle Serra Llarga, BJ
- Localidad: Puçol Teléfono: 961424040 Fax: 961424235 Página web: www.sanlucar.com
- Forma Jurídica: sociedad limitada
- Actividad: Comercio al por mayor de frutas y hortalizas.
- Número de empleados: En 2014 contaba con 157 empleados fijos en plantilla y ninguno eventual.
- Capital Social: 10.000.000€
- Ventas en 2014: 178.831.309€
- Activo Último Año: 61.510.653€
- Resultado Último año: 3.493.332€
- Ebitba Último Año: 5.754.518€
- Ranking Nacional de Empresas según ventas: Posición 837
- Ranking Provincial de Empresas según ventas: Posición 21 de Valencia
- Ranking Sectorial de Empresas según ventas: Posición 7 de Comercio al por mayor de frutas y hortalizas.
- Localización:

Ilustración 14: Localización de la empresa SanLucar Fruit



Fuente: Google Maps

El objetivo de la empresa es ofrecer frutas y verduras con un sabor fantástico y en las que se puede confiar. Se quiere estar a la altura de las expectativas y exigencias de los consumidores. La máxima prioridad es tener clientes satisfechos y fieles a la marca.

La sede de Valencia cuenta con más de 100 trabajadores y hay miles de personas trabajando por todo el mundo para que la fruta y verdura de SanLucar sea de calidad.

La marca de SanLucar es la que ofrece el mayor surtido del mundo.

La empresa sigue un conocimiento tradicional en su producción, combinado con los nuevos métodos y tecnologías para cultivar las frutas y verduras de forma sostenible. SanLucar rechaza el uso de semillas que son manipuladas genéticamente.

La marca sigue unas altas directrices de calidad y, por ello, sus productos se someten a controles minuciosos y se seleccionan manualmente. En primer lugar trabajan con métodos naturales, pero en el caso de amenaza de pérdida de una cosecha se utilizarían pesticidas. Nunca se superan las cantidades legales de pesticida que se pueden utilizar en el cultivo, y se respetan los plazos establecidos para que las sustancias activas se hayan descompuesto para el momento de la cosecha.

- **Gama de productos:**

- Clementinas

Se cultivan y recolectan en Valencia, Murcia y Sevilla, así como en Sudáfrica. Estas zonas presentan un microclima apropiado para ese tipo de cultivo.

Ilustración 15: Disponibilidad y procedencia de las clementinas SanLucar

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
España		Oct. – Mayo		Sudáfrica		Junio – Oct.		Peru		Junio – Ago.	
Chile		Julio – Sept.		Australia		Ago. – Sept.					

Fuente: Página web de SanLucar (www.sanlucar.com)

○ Naranjas

Las naranjas también son cultivadas en las costas valencianas y Sudáfrica, por las condiciones climáticas. En SanLucar se pueden encontrar naranjas de mesa y naranjas para zumo. Las naranjas para zumo son aquellas variedades sin limonina y con un alto contenido en zumo.

Ilustración 16: Disponibilidad y procedencia de las naranjas de mesa SanLucar

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
España		Nov. – Junio		Sudáfrica		Junio – Oct.					

Fuente: Página web de SanLucar (www.sanlucar.com)

Ilustración 17: Disponibilidad y procedencia de las naranjas de zumo SanLucar

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
España		Nov. – Julio		Sudáfrica		Julio – Oct.					

Fuente: Página web de SanLucar (www.sanlucar.com)

- Fresas
- Uvas
- Tomates
- Piña
- Bananas
- Manzanas
- Cerezas

En los puntos siguientes, se van a detallar las características de algunas de las empresas competitivas que presentan un menor volumen de facturación, más comparable a la empresa que se pretende crear.

3.4.4. Grupo G's España



Esta empresa, fundada en 1985, es líder Europeo en producción y comercialización de una gama amplia de frutas y hortalizas frescas. Es filial del Grupo G's (empresa internacional del Reino Unido).

- Denominación Social: G'S España, S.L.
- N.I.F.: B30088777
- Domicilio Social: Carretera Pozo Estrecho, km 1,1, 30700 Torre-Pacheco, Murcia.
- Forma Jurídica: Sociedad Limitada Unipersonal
- Número empleados: 746
- Tamaño por Ventas: Mediana Empresa
- Actividad CNAE: 0113 – Cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos

Actualmente, se trata de una empresa que posee una alta tecnología e inteligencia de mercado. Para ello, se realiza un seguimiento de las nuevas tendencias de mercado, invirtiendo en investigación y desarrollo para así, ofrecer el mejor servicio posible.

Un pilar importante en la forma de trabajar que tienen es la sostenibilidad y responsabilidad ética y social, así como el respeto por el medioambiente. Las extensiones de terreno que poseen cumplen con los requisitos de protección del medio ambiente que dictaminan los estatutos. Tienen objetivos de reducción de emisiones de carbono y uso de agua.

La producción es posible durante todo el año, garantizando el suministro de productos, gracias a las diferentes filiales distribuidas entre Europa y África.

En España se encuentran en la Región de Murcia, que dispone de condiciones climáticas favorables para el cultivo.

Cuentan con más de 4.000 hectáreas distribuidas en campos de diferentes alturas. Las zonas de cultivo se extienden por Campo de Cartagena, Águilas, Jumilla, y en las provincias de Granada, Albacete y Alicante.

Ilustración 18: Zonas de cultivo



Fuente: Página web de Grupo G's España (www.gsgrupo.com)

- **Marcas:**

La empresa posee una gama de marcas para adaptarse a los diferentes productos y clientes. Disponen tanto de marcas blancas como de marcas propias.

Ilustración 19: Marcas del Grupo G's España



Fuente: Página web de Grupo G's España (www.gsgrupo.com)

- **Gama de productos:**

- Cítricos:

La empresa es una de las principales productoras y comercializadoras de pomelos Star Ruby en Europa. Además, producen y comercializan limones verna y primofiori de alta calidad. Su producción no se centra principalmente en mandarinas y naranjas, pero también cultivan algunas variedades de ellas.

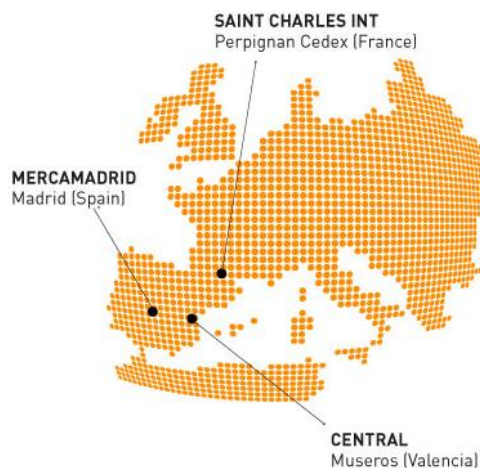
- Ensaladas de hoja.
- Mini hoja.
- Ensalada de raíz.
- Hortalizas ecológicas.
- Tomates.

3.4.5. Fontestad



Se trata de una empresa dedicada al sector de la manipulación y distribución de cítricos, en especial de naranjas y mandarinas. Fue fundada en los años cincuenta y ha estado en constante expansión hasta poseer una nave de 45.000 m² en Museros e instalaciones en Madrid y Perpignan.

Ilustración 20: Central e instalaciones de Fontestad



CENTRAL	MERCAMADRID	SAINT CHARLES INT.
Ctra. Cv-32, Km 9 46136 Museros, Valencia Tif: 96 145 06 55 Fax: 96 145 21 33	Ctra. Villaverde-Vallecas Km 3.8 28018 Madrid, Spain Tif: 91 785 72 94 Fax: 91 786 17 11	BP 5142 66031 PERPIGNAN CEDEX FRANCE Tif. +33 468 55 70 70 Fax: +33 468 85 01 83

Fuentes: Página web de Fontestad (www.fontestad.com)

- Fontestad cuenta con un total de 900 hectáreas las cuales se distribuyen entre la Comunidad Valenciana, Murcia, Sevilla y Huelva.
- Denominación Social: Fontestad, S.A.
- Objeto Social: Compra venta de productos agrarios al por mayor y menor, así como su exportación e importación.
- Domicilio Social: Carretera CV-32 (Km 9)
- Localidad: Museros
- Teléfono: 961450655 Fax: 961452133 Página web: www.fontestad.com

- Forma jurídica: Sociedad Anónima
- Actividad: Comercio al por mayor de frutas y hortalizas
- Número de empleados: 824
- Capital Social: 120.357€
- Ventas en 2014: 75.836.528€
- Activo Último Año: 94.385.031€
- Resultado Último Año: 15.783.984€
- Ebitda Último Año: 23.232.965€
- Ranking Nacional de Empresas según Ventas: Posición 2.030
- Ranking Provincial de Empresas según Ventas: Posición 92 de Valencia.
- Ranking Sectorial de Empresas según Ventas: Posición 36 de comercio al por mayor de frutas y hortaliza.

La empresa alcanza una producción anual de 110 millones de kilos, asegurando en todo momento la mejor calidad y servicio a los clientes.

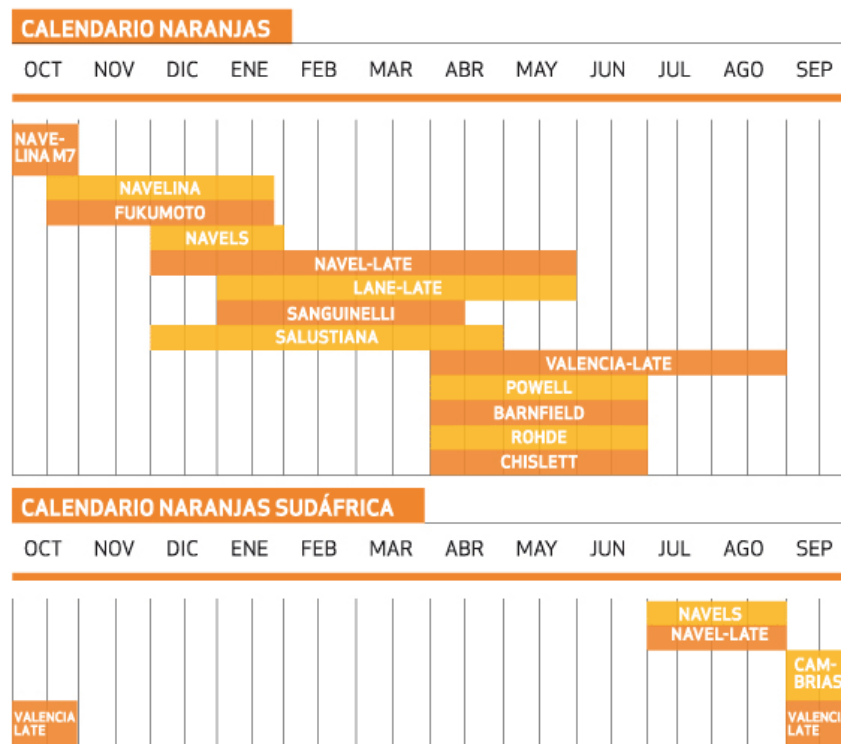
- **Gama de productos:**

- Naranjas:

Navelina, Navel, Lane-Late, Valencia-Late, Chislett Summer Navel, Early Navel M7, Salustiana, Navel-Late, Sanguinelli, Barnfield Late Navel y Powell Summer Navel.

En la siguiente ilustración se puede ver el calendario de estas variedades.

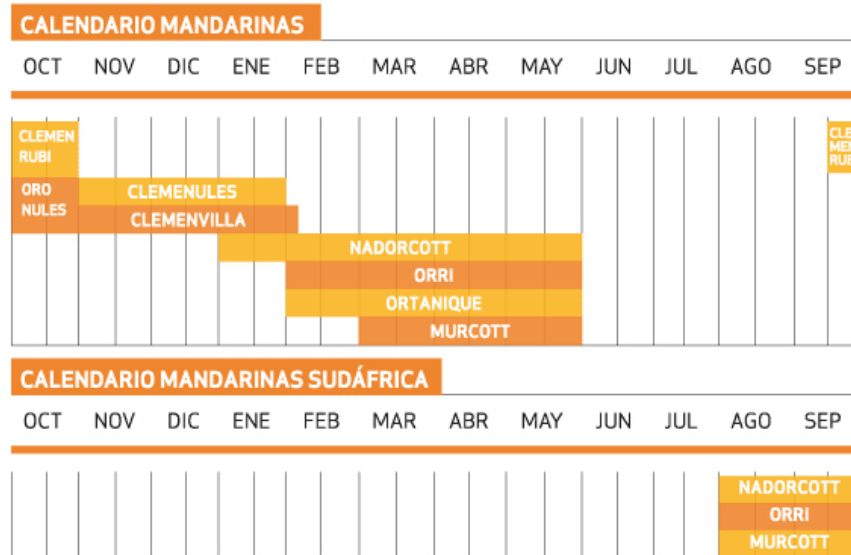
Ilustración 21: Calendario de las naranjas para Fontestad



Fuentes: Página web de Fontestad (www.fontestad.com)

- Mandarinas:
Oronules, Clemenvilla, Orri, Clemenrubí, Clemenules, Nadorcott, Murcott.
La siguiente ilustración muestra el calendario para estas variedades.

Ilustración 22: Calendario de las mandarinas para Fontestad



Fuentes: Página web de Fontestad (www.fontestad.com)

3.4.6. Naranjas Ché



Se trata de una empresa, constituida en 2006, dedicada exclusivamente al cultivo de naranjas ecológicas y mandarinas clementinas. Por ello, no utilizan ningún tipo de producto químico ni fertilizantes artificiales. Defienden la agricultura ecológica que, además de ser respetuosa con el medio ambiente, aporta mayores nutrientes y vitaminas a la fruta que cultivan.

Los campos de cultivo se encuentran en Sagunto (situado al norte de la Provincia de Valencia), donde el clima es el apropiado para la producción de cítricos.

Esta empresa comercializa por internet mediante su página web, en la que se encuentra un catálogo extenso de todos sus productos, y el precio de cada uno de ellos, distribuido en cajas de diferentes kilos. Sólo se tiene que escoger el tipo de caja que se quiera, poner los datos de entrega, escoger la forma de pago y en tan solo 24 horas los consumidores pueden disfrutar de su pedido.

- Naranjas Ché factura aproximadamente 350.000€ y alcanza una producción de 130.000 kg.
- Denominación Social: Naranjas Ché Coop, V

- Domicilio CM. Montiver Pol.31, Par.335 46500 Sagunto
- CIF: F-97813521
- Actividad: Comercio al por menor de frutas, verduras, hortalizas y tubérculos
- CNAE 2009: 4721-Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados.
- Teléfono: 963172344 Fax: 963172343 Página web: www.naranjasche.com

Inscrita en el Registro de la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo con nº V-2541, Asiento 1 en el Grupo de Cooperativas Agrarias conforme a la Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

- **Gama de productos:**

- Naranja Navelina de mesa, una de las variedades más tempranas en madurar.
Caja de 7 kg=20€, 10 kg=24€, 15 kg=34€ y 20 kg=42€
- Naranja Navelina de zumo.
Caja de 7 kg=20€, 10 kg=22€, 15 kg=27€ y 20 kg=32€
- Naranjas Sanguinelly de zumo (recolección final de enero hasta principios de marzo).
Caja de 7 kg=21€, 10 kg=24€, 15 kg=34€ y 20 kg=42€
- Naranja amarga.
Caja de 7 kg=21€, 10 kg=24€, 15 kg=34€ y 20 kg=42€
- Mandarina Clementina de mesa. (Oronules: primera variedad de la temporada. Recolección octubre-noviembre).
Caja de 7 kg=22€, 10 kg=26€, 15 kg=38€ y 20 kg=45€
- Mandarina Clementina de zumo. (Clemenules: recolección noviembre-diciembre).
Caja de 7 kg=19€, 10 kg=20€, 15 kg=29€ y 20 kg=35€
- Mandarina Baby (Oronules)
Caja de 7 kg=21€, 10 kg=22€, 15 kg=32€ y 20 kg=40€
- Lima.
- Bergamota
- Pomelos
- Kumquat
- Limequat

- **Marcas registradas:**

- Tarongino
- Spanic Organic
- Ecomercado

Tabla 18: Comparativa de características de empresas competidoras

	Capital social	Localización	D. social	Objeto social / Actividad	Nº empleados	Ventas	Años de experiencia
Anecoop	12.989.896€	Valencia	Anecoop S Coop	Comercio al por mayor de frutas y hortalizas	203 empleados fijos durante 2013	538.931.000€	39
AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos	3.952.926,66€	Sede en Murcia y filiales internacionales.	AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos, S.A.	Comercio de fruta fresca, zumos, smoothies y bebidas naturales, flores y helados.	Más de 45 ingenieros y técnicos, y 3.000 agricultores.	669.000.000€ (ventas consolidadas)	83
SanLucar Fruit	10.000.000€	Sede en Puçol (Valencia) y filiales internacionales.	SanLucar Fruit, S.L.	Comercio al por mayor de frutas y hortalizas.	157 empleados fijos durante 2014 y ninguno eventual.	178.831.309€	21
Grupo G's España	Tramo 1-3.500€	Murcia (filial del Grupo G's)	G's España, S.L.	Producción y comercialización de amplia gama de frutas y hortalizas frescas.	746 empleados	Volumen de ventas medias (lo que indica que es mediana empresa)	29
Fontestad	120.357€	Museros (valencia) e instalaciones en Madrid y Perpignan.	Fontestad, S.A.	Compra venta de productos agrarios al por mayor y menor, así como exportación e importación.	824 empleados	75.836.528€	64
Naranjas Ché	-	Sagunto (Valencia)	Naranjas Ché Coop, V	Comercio al por menor de frutas, verduras, hortalizas y tubérculos.	3 empleados	-	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Comparativa de características de empresas competidoras (2ª parte)

	Facturación	Lo que persiguen	Alcance del mercado	Sistema productivo	Gama de productos	Marcas
Anecoop	546.600.000€	Contante innovación y adaptación, calidad, eficiencia de procesos y crecimiento progresivo.	Nacional e internacional	Mínima utilización productos fitosanitarios (plaguicidas). Agricultura ecológica.	-Mandarinas, frutas y hortalizas. -Naranjas: Navelina, Navel, Lane Late, Fukumoto, Navel Powell, Salustiana, Valencia-Late y Valencia Midknight.	Bouquet, Bouquet naturane, Bouquet Bio, Black Cat y Nadal
AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos	355.000.000€	Utilización de nueva tecnología en procesos productivos, favoreciendo el progreso, crecimiento y calidad.	Nacional e internacional (filiales)	Limitación al máximo de los impactos de las actividades en el medio ambiente.	-Mandarinas, Satsumas, Clementinas, limones y pomelos. -Naranjas: Navelina, Navel, Navelate, Lane Late, Salustianas, Valencia Late y Sanguinelli	Utiliza marca del distribuidor.
SanLucar Fruit	300.000.000€	Sigue altas directrices de calidad y clientes satisfechos fieles	Nacional e internacional (filiales)	Producción tradicional combinada con nuevos métodos y tecnologías. (no descarta pesticidas)	-Clementinas, fresas, uvas, tomates, piñas, bananas, manzanas y cerezas. -Naranjas de mesa y de zumo.	SanLucar
Grupo G's España	3.000.000€	Alta tecnología e inteligencia de mercado. Seguimiento nuevas tendencias. Invierte en I+D.	Nacional e Internacional	Producción que respeta el medio ambiente (reducción de emisiones y uso de agua)	-Ensaladas, mini hojas, hortalizas ecológicas y tomates. -Dentro de los cítricos: pomelos y limones. También mandarinas y naranjas, pero de forma secundaria.	Marcas blancas y propias
Fontestad	80.000.000€	Constante expansión y asegurar calidad	Nacional e internacional	Sistema tradicional de producción	-Mandarinas. -Naranjas: Navelina, Navel, Lane Late, Valencia-Late, Chislett Summer Navel, Early Navel, Salustiana, Navel Late, Sanguinelli, Barnfield Late Navel, Powell Summer Navel.	Fontestad
Naranjas Ché	350.000€	Aportar máxima calidad, nutrientes y vitamina a la fruta que cultiva.	Venta online al mercado nacional	Sistema exclusivamente ecológico	-Mandarina, lima, bergamota, pomelos, kumquat y limequat.	Tarongino, Spanic Organic y Ecomercado.

Fuente: Elaboración propia

3.4.7. Conclusión

En el punto anterior se ha analizado algunas de las empresas que presentan un elevado volumen de facturación, el tipo de cultivo que realizan, la expansión que poseen y su comercialización. También se ha detallado una empresa de menores dimensiones, una empresa tradicional que mejor se asemeja al volumen inicial de la nueva empresa que se pretende crear, Naranjas Ché.

Se ha podido obtener información sobre los tipos de productos que ofrece la competencia y las temporadas en las que se pueden encontrar.

Las empresas que competirán en el ámbito geográfico de la empresa a crear son: Anecoop (Valencia), SanLucar Fruit (Puçol, Valencia), Fontestad (Valencia) y Naranjas Ché (Sagunto, Valencia). Las otras dos empresas, AMC Grupo Alimentación Fresco y Zumos y Grupo G's España se encuentran en Murcia.

Destaca la importancia que Anecoop y Naranjas Ché da a la agricultura de tipo ecológica, los beneficios que aporta a la salud y el respeto por el medio ambiente. No todas las empresa realizan este tipo de agricultura, aunque algunas la introduzcan en sus cultivos, no lo hacen de forma exclusiva y no descartan el uso de químicos. Potenciar este tipo de agricultura sería interesante para la nueva empresa, pues existe un segmento creciente de la población concienciado en el medio ambiente y consumidor de productos exclusivamente ecológicos. Por lo tanto, la nueva empresa se centrará en el cultivo de naranjas exclusivamente ecológicas. También se puede estudiar la posibilidad de elaborar zumos naturales, recién exprimidos, pues como se ha analizado, no todas las empresas expuestas realizan esta labor. AMC Grupo Alimentación, Frescos y Zumos, sería una de las empresas que, entre las actividades de comercio de fruta fresca, comercializa con zumos, smoothies y bebidas naturales, pero se encuentra situada en Murcia, por lo que no compite en la zona geográfica de la empresa a crear.

A parte de vender los productos a los diferentes supermercados, hipermercados y tiendas tradicionales, podría vender las naranjas directamente a los consumidores finales locales, como hace Naranjas Ché mediante su página web. Esta es una posibilidad que la nueva empresa no descarta y con la que se pueden obtener elevados beneficios, al no haber intermediarios en el proceso. Aunque esta forma de comercializar la empresa la haga en sus inicios, la finalidad es poder expandirse y exportar sus productos.

4. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Misión, visión y valores

En este punto se procede a definir tres elementos, los cuales son fundamentales para la creación de una nueva empresa: misión, visión y valores. Estos elementos reflejan quien es la empresa, hacia donde se dirige y el tipo de cultura empresarial que se sigue para cumplir unos determinados objetivos.

Los tres factores son clave para poder crear planes estratégicos y definir los objetivos de la propia empresa.

- **La misión:**

Es el término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, la propia esencia, el motivo por el cual existe. Este factor define el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades.

La misión de la nueva empresa es la producción ecológica y comercialización de las variedades de naranja Navel y Navelina de origen valenciano, y elaboración de zumo natural a partir de ellas, ofreciendo siempre a los consumidores un alto grado de calidad en los productos al igual que de los diferentes servicios prestados.

- **La visión:**

Se puede definir como la situación futura que desea alcanzar la empresa, el objetivo a largo plazo fijado por esta. El objetivo-situación futura tiene que ser realmente alcanzable.

La visión es que los clientes, tanto nacionales como internacionales, valoren los cítricos de la empresa como los mejores en su variedad, y a un precio competitivo.

- **Los valores:**

En una empresa es muy importante determinar cuáles son los valores adoptados por esta, pues los valores permiten definir y entender las diferentes posturas y los comportamientos de la empresa frente a determinadas situaciones.

- **Calidad:** ofrecer productos de alta calidad es fundamental para fidelizar a clientes exigentes y ganar cuota de mercado. Para ello, la empresa produce y comercializa naranjas ecológicas, las cuales poseen mejor calidad nutritiva.
- **Honestidad:** este valor está orientado tanto para los empleados que hacen posible las diferentes actividades de la empresa, como para los clientes. La honestidad hacia los clientes hace que aumente la confianza que depositan en la propia empresa y sus productos.
- **Comunicación:** se apuesta por una transmisión de información entre los miembros de la empresa fluida y sincera, al igual que con los clientes.
- **Puntualidad:** es muy importante respetar los tiempos establecidos con relación a la expedición de pedidos.
- **Respeto del medio ambiente:** es uno de los valores más importantes para la empresa, junto con la calidad del producto. Por ello, se apuesta por la elaboración de naranjas ecológicas que respetan el medio ambiente.

4.2. Forma jurídica

En este punto se procederá a elegir la forma jurídica que mejor se adapte a la empresa. La elección de la forma jurídica es uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta dentro del proceso de creación de una empresa, pues ésta es la que va a identificar a la empresa legalmente ante la administración y ante los diferentes clientes y proveedores. La forma elegida repercutirá en el patrimonio particular del empresario o de los socios.

Existe una gran variedad de tipos de empresas con sus características y condiciones particulares. Para una buena elección, se deberán estudiar las diferentes alternativas y las ventajas y desventajas que aportan cada una de ellas.

La elección de una forma jurídica u otra dependerá de diversos factores: la actividad a realizar, el número de socios que la formen y la responsabilidad de cada uno de ellos, las necesidades económicas, los aspectos fiscales y de seguridad social, la simplicidad o complejidad en los diferentes trámites de constitución y la imagen que ofrece a los clientes.

En la siguiente tabla, se compara cada forma jurídica respecto al número mínimo de socios, a la responsabilidad que asumen, al capital mínimo necesario, al régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores, a la fiscalidad, al límite de trabajadores y a la legislación básica.

Tabla 20: Cuadro comparativo de las diferentes formas jurídicas

TIPOS DE EMPRESAS	Número mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores	Fiscalidad	Nº de Trabajadores	Legislación básica
Empresario individual¹	1	Ilimitada, con todos sus bienes presentes y futuros	No hay	RETA ²	IRPF	No hay límite	Código de Comercio (Art. 1 y ss.)
Sociedad Civil	2	Ilimitada	No hay	RETA	IRPF	No hay límite	Código Civil (Art. 1.665 y ss.)
Comunidad de Bienes	2	Ilimitada	No hay	RETA	IRPF	No hay límite	Código Civil (Art. 392 y ss.)
Sociedad Limitada	1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Reglamento del Registro Mercantil (Art. 175 y ss.)
Sociedad Limitada Nueva Empresa	1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Limitada a la aportación de capital social	Entre 3.012 y 120.202 € mediante aportaciones dinerarias	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Sociedad Anónima	1	Limitada a la aportación de capital social	60.000 €	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	3 - Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. - Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.000 € (SAL)	Régimen General o Autónomos, según proceda. Posibilidad de elección.	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores ³	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Cooperativa de trabajo asociado	3 socios trabajadores	Limitada a la aportación de capital social	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Régimen General o Autónomos (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores ⁴	Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas Ley especial de la comunidad autónoma

¹ También llamado trabajador **autónomo**.

² RETA: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

³ El nº de horas/año realizadas por los trabajadores no socios con contrato indefinido no puede ser superior al 15% de las realizadas por los socios trabajadores, o al 25% en caso de sociedades con menos de 25 trabajadores.

⁴ El nº de horas/año realizadas por trabajadores con contrato indefinido no podrá ser superior al 35% de las realizadas por socios trabajadores.

Fuente: e-empresarias.net programa de apoyo empresarial a las mujeres

La actividad que va a realizar la nueva empresa no determina el tipo de forma jurídica que debe tener, pues se trata de un negocio de producción y comercialización de cítricos. En principio habrá un socio, aunque no se restringe la entrada de más socios en un futuro. Este socio limitará su responsabilidad al capital social de la empresa, por lo que no responderá de forma ilimitada ante cualquier adversidad. No se aportará un capital muy elevado para la creación de la empresa.

Después de analizar las diferentes alternativas con sus respectivas características y condiciones, se procederá a estudiar de manera más detallada aquellas que mejor se adaptan a la nueva empresa que se desea crear, con el objetivo de seleccionar la forma jurídica definitiva: la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad limitada Nueva Empresa.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:**

Se trata de una sociedad de capital con carácter mercantil y personalidad jurídica propia, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto.

La denominación social se obtendrá por parte del Registro Mercantil. Esta será libre pero tiene que aparecer obligatoriamente la indicación 'Sociedad de Responsabilidad Limitada', 'Sociedad Limitada' o sus abreviaturas 'S.R.L.' o 'S.L.'. La denominación no podrá ser idéntica a la de otra empresa existente.

En este tipo de sociedades el capital social está integrado por todas las aportaciones de los socios que la componen. El capital social estará dividido en participaciones sociales, las cuales serán indivisibles y acumulables.

El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 €. Este deberá estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad. Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso se podrá aportar trabajo o servicios.

Los socios tienen derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad. También tienen el derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

La sociedad tiene el deber de llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario en el que se registren las operaciones diarias realizadas por la empresa y un Libro de actas que recogerá todos aquellos acuerdos formalizados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.

También será necesario llevar un Libro registro de socios, en el cual se hará constar la propiedad originaria y transmisión de participaciones sociales entre los socios.

En el caso de ser una Sociedad Limitada Unipersonal (un único socio), además de estos libros obligatorios, se deberá llevar el Libro registro de contratos de la S.L.U. con el socio único.

Al tratarse de una sociedad de responsabilidad limitada, los socios no responderán personalmente de las deudas sociales que pudiera contraer, sino que responderán con la aportación de capital social realizada.

Como se puede observar en la tabla 2, el número mínimo de socios es 1, llamándose así Sociedad Limitada Unipersonal. La sociedad hará constar expresamente la condición de unipersonalidad en el Registro Mercantil.

En principio, el Régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores aplicable sería el General o de Autónomos. Con lo que respecta a los aspectos fiscales, la empresa tributará a través del Impuesto sobre Sociedades.

La normativa que debe seguir este tipo de sociedad es la siguiente:

- Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUST/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos – tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto – ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Los órganos de la sociedad son la Junta General de socios y los Administradores. EL primero, es un órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y tiene competencia en diversos asuntos, además es el órgano encargado de nombrar a los administradores. El segundo órgano es ejecutivo y representativo a la vez, pues lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. Para ser nombrado administrador se requiere la condición de socio.

Si se trata de un único socio, éste será el encargado de ejercer las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

Tabla 21: Ventajas e inconvenientes de las Sociedades de Responsabilidad Limitada

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Limitación de responsabilidad económica de los socios.• Libertad de denominación social.• Libertad de pactos entre socios.• Capital social mínimo muy reducido y sin capital máximo.• Es posible aportar capital en bienes o dinero.• No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.• Sin límite mínimo ni máximo de socios.• Se puede nombrar Administrador con carácter indefinido.• Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferente formas sin llegar a modificar estatutos.• Se puede controlar entrada de personas extrañas a la sociedad.• Buena imagen en el tráfico mercantil.• Gestión sencilla.• Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficios.• Se puede fijar un salario a los socios que trabajan en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de constitución lento y costoso.• Obligatorio llevar contabilidad formal.• Complejo proceso para tributar mediante el Impuesto sobre sociedades.• Sin libertad para transmitir las participaciones.• Para la transmisión de participaciones es necesario escritura pública.• Mayores gastos de gestión.• Socios identificables.• No puede emitir obligaciones.• No puede cotizar en Bolsa.• Causa de disolución: falta de ejercicio de la actividad durante 3 años consecutivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.viverotorrejon.es

- **Sociedad Limitada Nueva Empresa:**

Este tipo de sociedad es una especialidad de la sociedad limitada que presenta una serie de peculiaridades. Se rige por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Con ella se pretende la reducción al máximo del tiempo necesario para la constitución de sociedades. Tiene personalidad jurídica propia y carácter mercantil.

La denominación social no puede ser objetiva o de fantasía y se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE) seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”. Se solicitará a través de CIRCE. Este es un sistema que asegura la obtención de la certificación de la denominación social de forma inmediata.

La Sociedad Limitada Nueva Empresa tendrá un objeto social genérico para así, poder tener una mayor flexibilidad y desarrollar una gran variedad de actividades empresariales sin tener que modificar los estatutos establecidos en la sociedad.

Al igual que en las Sociedades de Responsabilidad Limitada, el capital social está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. El capital social mínimo es de 3.000 euros y el máximo de 120.000 euros, y se deberá desembolsar íntegramente en el momento de la constitución mediante aportaciones dinerarias.

Los socios tienen derecho a participar en las pérdidas y ganancias de la sociedad en proporción a su aportación al capital social. También tienen derecho de ascensión preferente en la creación de nuevas participaciones o el derecho de suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones o de obligaciones convertibles en acciones. Los socios tienen el derecho de asistir y votar en las juntas generales y el de impugnar los acuerdos sociales. Por último, tienen el derecho de estar informados en todo momento de las acciones que realice la empresa.

No es obligatorio llevar el libro registro de socios, pues no se considera necesario por el reducido número de socios que tiene.

La responsabilidad de los socios frente a terceros, al igual que en la anterior forma jurídica, se limita al capital aportado.

El número máximo de socios es de 5 en el momento de la constitución, pudiéndose incrementar mediante la transmisión de participaciones sociales, siempre a favor de personas físicas. Los socios han de ser personas físicas. También se permite la creación de la sociedad con un solo socios (sociedad unipersonal).

En principio, el Régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores aplicable sería el General o de Autónomos. Con lo que respecta a los aspectos fiscales, la empresa tributará mediante el Impuesto de Sociedades.

La normativa que debe seguir este tipo de sociedad es la siguiente:

- R.D. 682/2003, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.
- Orden JUS/1445/2003, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.
- Ley 24/2005 de reformas para el impulso de la productividad.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 25/2011, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.

Los órganos sociales de este tipo de sociedad son la Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal, el cual no adoptará nunca el régimen de funcionamiento de un consejo de administración.

Tabla 22: Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada Nueva Empresa

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de responsabilidad de socios. • Libertad de pactos entre socios. • Rápida constitución: en 48 horas si se elige tramitación telemática y estatutos sociales orientativos. • Denominación social especial: trámites con el Registro Mercantil en menos de 24 horas. • Capital social mínimo reducido. • Sin porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio. • Objeto social genérico. • Órganos sociales sencillos. • La convocatoria de la Junta General también se puede realizar mediante correo certificado. • Modificación gratuita de la denominación social (durante 3 meses posteriores a constitución). • No obligatorio libro de registro de socios. • Plan de contabilidad simplificada. • Ventajas fiscales, como el aplazamiento de pagos de primeros impuestos (pero no anulación de los intereses de aplazamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de que personas jurídicas sean socias. • Obligatoria los administradores tienen que ser los propios socios. • Imposibilidad de que el consejo de administración sólo pueda estar formado por administradores únicos. • No se pueden modificar Estatutos de la Sociedad. • Número máximo de socios: 5

Fuente: Elaboración propia a partir de www.viverotorrejon.es y el portal CIRCE

Después de haber analizado y comparado las ventajas e inconveniente de las dos formas fiscales que mejor se adaptaban a la empresa a crear, se va a elegir la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Como se ha podido comprobar, ambas formas jurídicas son muy parecidas, pues la sociedad Limitada Nueva Empresa es un tipo de Sociedad que surge a partir de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Se optará por la Limitada Nueva Empresa por la rapidez de los trámites de constitución y por las diferentes ventajas fiscales que aporta a la sociedad establecidas por la Ley que regula la SLNE, entre ellas se podría enumerar:

- Aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias durante el plazo de un año desde su constitución. Este impuesto grava la constitución de la sociedad y su tipo general es el 1% del capital social.
- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias derivadas del Impuesto sobre Sociedades correspondiente a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas, de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.
- Cuenta ahorro – empresa cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una SLNE, con una duración mínima de dos años con, al menos, un local y un empleado. El régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18€ anuales durante un plazo máximo de 4 años).

4.2.1. Trámites de constitución

En este punto, después de haber seleccionado la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, se detallará el proceso a seguir para constituir la empresa.

Este tipo de empresa se puede constituir de forma personal y telemáticamente. Si se decide por la última, se evitan desplazamientos, siendo el único desplazamiento el acudir a la notaria, y se produce un ahorro sustancial en tiempo y en costes. Este sistema también facilita la comunicación entre los diferentes organismos competentes acelerando así el proceso. Debido a estas ventajas de tramitación se selecciona el procedimiento telemático para la creación de la empresa.

Para crear una empresa por internet, el emprendedor por sí mismo o acudiendo a un Punto de Asesoramiento de Inicio de Tramitación (PAIT), deberá rellenar el Documento Único Electrónico (DUE)³.

Antes de cumplimentar el DUE, será necesario indicar el importe de capital y la participación de cada socio. La acreditación de las aportaciones al capital se hará ante Notario en el momento de la firma de la escritura de constitución. Para ello, se deberá entregar un certificado bancario que acredite el depósito del dinero correspondiente por cada uno de los socios que realiza la aportación.

³ El DUE es un instrumento de naturaleza telemática en el que se incluyen todos los datos referentes a la sociedad limitada Nueva Empresa que deben remitirse a los registros jurídicos y las Administraciones públicas competentes para la constitución de la sociedad y para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de seguridad social.

Posteriormente a la realización de las acciones indicadas, se cumplimentará y enviará el DUE. Como se ha mencionado, este procedimiento puede hacerlo el propio emprendedor⁴ o puede acudir a un centro PAIT donde le prestarán ayuda para su cumplimentación. La documentación necesaria para cumplimentar el DUE se detalla a continuación:

- Original y fotocopia del DNI de todos los socios⁵.
- Los socios casados tienen que aportar el DNI o NIE del cónyuge.
- Original y fotocopia de la Tarjeta de la Seguridad Social de aquellos socios u otro documento que acredite el número de afiliación a la Seguridad Social, en el caso de estar afiliados.
- Original y fotocopia del DNI de todos los trabajadores por cuenta ajena⁶ (si los hubiera).
- Original y fotocopia de la Tarjeta de la Seguridad Social de los trabajadores, u otro documento que acredite el número de afiliación a la Seguridad Social, en el caso de estar afiliados.
- Contrato o acuerdo de contratación o autorización para cursar el alta en la Seguridad Social (para los trabajadores).

Además de toda esta documentación, se debe de disponer lo los siguientes datos:

- El Epígrafe A.E. (Actividades Económicas)⁷.
- Código de actividad según la Clasificación Nacional de Actividad Económica (CNAE).
- Los datos del domicilio de la empresa y de la actividad empresarial.
- Porcentaje de participación en el capital social.
- Datos del administrador/es y tipo de administración, la cual puede ser individual, solidaria o mancomunada.
- Para adscribirse al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos será necesario: la base de cotización elegida, Mutua de incapacidad temporal y especificar si se va a optar a la cobertura por accidente de trabajo y enfermedad profesional (AT-EP).
- Los socios casados deberán aportar el régimen del matrimonio.
- Se requerirá información para realizar el pago al Registro Mercantil Provincial, el cual se realizará mediante domiciliación bancaria y será necesaria la aportación de un número de cuenta o una tarjeta bancaria.
- En el caso de tener que darse de alta el administrador como autónomo, deberá aportar un número de cuenta bancaria en el cual se domiciliará la cuota del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Una vez enviado el DUE, se genera una solicitud de cita con la Notaria para el otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad. El sistema de la Agencia Notarial facilita los datos

⁴ Rellenar y enviar el Documento Único Electrónico (DUE) lo puede realizar el propio emprendedor siempre y cuando disponga de certificado electrónico.

⁵ En el caso de tratarse de socios extranjeros: presentar el NIE Comunitario, NIE y permiso de residencia y trabajo por cuenta propia o NIE por asuntos económicos (sólo si se trata de socios capitalistas).

⁶ De los trabajadores extranjeros: NIE Comunitario o NIE y permiso de residencia y trabajo.

⁷ Para saber cuál es el epígrafe que corresponde a la empresa, y por lo tanto el impuesto a pagar: consultar listado de actividades de la Agencia Tributaria.

de la Notaria, la fecha y hora de la cita de forma inmediata. En la cita con el Notario, el emprendedor debe llevar el certificado de desembolso del capital social.

A continuación, se enumeran los pasos que sigue el sistema telemático sin intervención del emprendedor:

- El sistema telemático solicita el NIF provisional a la Administración Tributaria y posteriormente se procede a realizar el Alta Censal mediante la comunicación de la Declaración Censal a la Administración Tributaria competente.
- Se procede a la liquidación del Impuesto de Tramitaciones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Actualmente, la constitución de sociedades está exenta del pago de este impuesto, sin embargo, es necesaria la obtención del justificante del Impuesto (modelo 600) por parte de la Comunidad Autónoma pertinente.
- Se inscribe en el Registro Mercantil Provincial. Los datos que contiene el DUE son analizados por el Registrador y éste califica la Sociedad y la inscribe en el Registro. Los datos de la resolución de inscripción serán enviados firmados electrónicamente para que el sistema telemático pueda continuar con el proceso de tramitación.
- La Tesorería General de la Seguridad Social o el Instituto Social de la Marina generan los Códigos de Cuenta de Cotización. A parte de eso, se procede a la afiliación, si corresponde, y al alta de los socios y de los trabajadores de la empresa, si los hubiere.
- La Notaria recibe toda la información enviada por el Registro Mercantil Provincial e incorpora a la escritura los datos de la resolución de inscripción registral.
- Se remitirá a la Administración Tributaria una copia autorizada de la Escritura inscrita y ésta confirmará el NIF definitivo al STT-CIRCE. También notificará al emprendedor la finalización del proceso y remitirá el NIF definitivo al domicilio fiscal de la sociedad.
- Se inscriben en la Agencia de Protección de datos los ficheros de datos de carácter personal que el emprendedor haya notificado dentro del formulario del DUE destinado a tal efecto.

Con este último paso se finaliza el proceso de creación de la empresa.

Hay ciertos trámites que son necesarios para constituir la SRL pero que todavía no están cubiertos por CIRCE. Estos son:

- En caso de tener contratados trabajadores, se debe comunicar de la apertura del Centro de Trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.
- Obtener y legalizar los libros necesarios.
- Inscribir en otros organismos oficiales y/o registros.

Por último, uno de los trámites necesarios para poder iniciar la actividad empresarial es la solicitud de las licencias pertinentes en función del tipo de actividad de la empresa. Este tipo de solicitudes se deberán pedir en el ayuntamiento del municipio en el que la empresa ejerza su actividad.

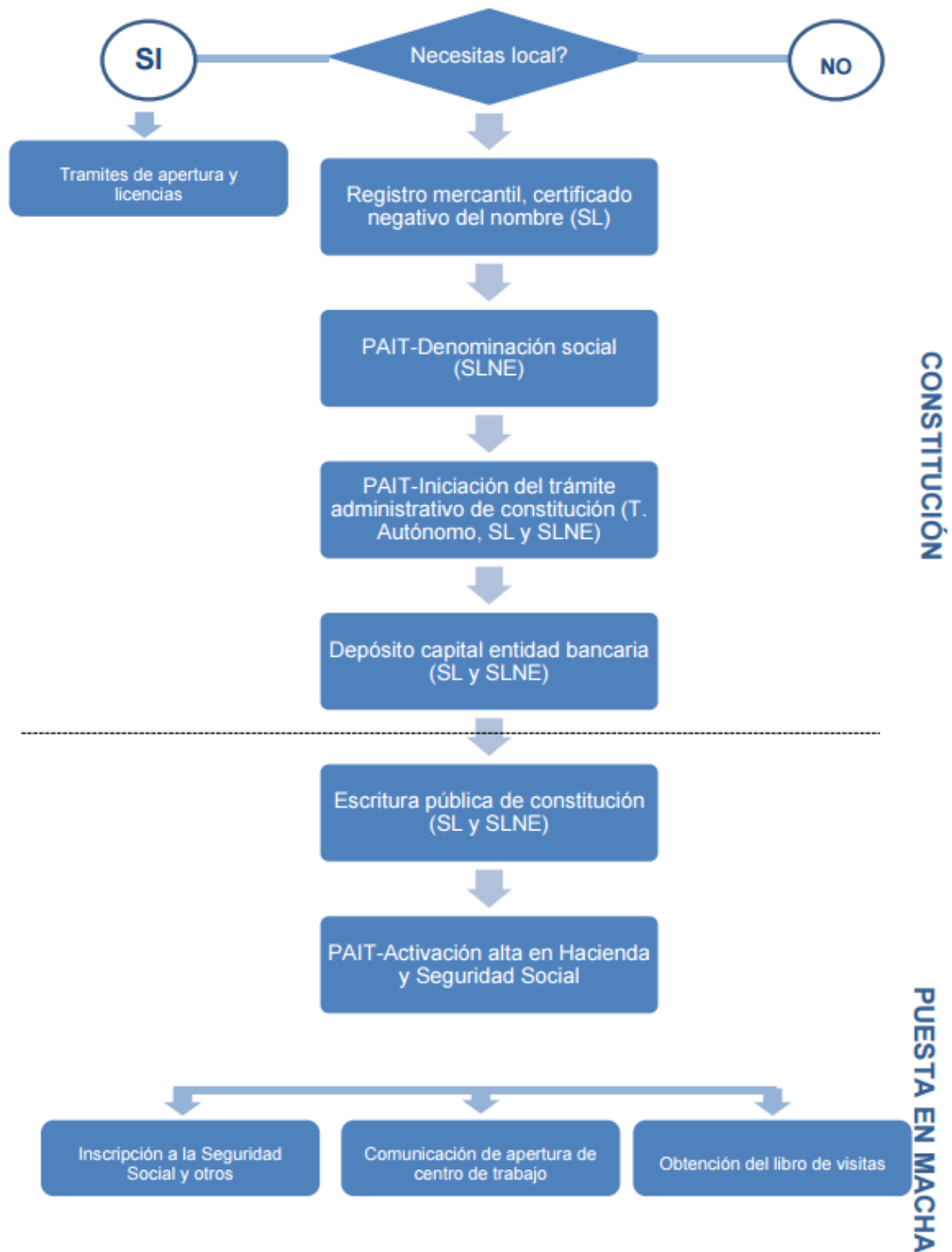
Entre los tipos de licencias más habituales se encuentran:

- Licencia de Actividad e instalaciones y obras. Será necesaria la obtención de la correspondiente licencia urbanística municipal para iniciar una actividad en un determinado local. Esta licencia tiene que ser aprobada por el ayuntamiento donde se ubique el establecimiento.
- Licencia de funcionamiento. Esta licencia tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que han sido efectuados de conformidad a las condiciones de la licencia de actividades e instalaciones y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico. Está sujeto a licencia de funcionamiento el ejercicio de toda actividad considerada como “calificada”⁸ y la puesta en marcha de toda instalación, para la que se haya otorgado licencia.

En la siguiente ilustración se muestra un resumen de los pasos a seguir, los cuales se han detallado anteriormente, para constituir y poner en marcha una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

⁸ Actividad considerada como “calificada”: actividades molestas, insalubres, nocivas y/o peligrosas que requieren adoptar medidas correctivas sanitarias, de seguridad y/o medioambientales.

Ilustración 23: Resumen del proceso de constitución y puesta en marcha de una SLNE (de forma telemática)



Fuente: Guía de trámites y formas jurídicas (inicia.gencat.cat)

En la siguiente tabla, se ha realizado una recopilación de lo que podrían ser unos costes orientativos de constitución y puesta en marcha de la sociedad.

Tabla 23: Costes orientativos de constitución y puesta en marcha.

Trámite	Coste
Desembolso Capital Social (se obtiene un resguardo que confirma el ingreso del capital social en la entidad bancaria)	Mínimo: 3.012 euros. (No es un coste).
Escritura pública de constitución Registro Mercantil (Documentación a presentar: certificado negatividad de nombre, certificado de depósito bancario y estatutos sociales)	El coste varía en función del capital social, de las copias que se quieran y del número de folios de la escritura. Los gastos pueden aumentar por redacción de estatutos, por desplazamiento, etc. Aproximadamente: 250 euros.
Inscripción en el Registro Mercantil (Documentación a presentar: primera copia de la escritura + CIF, justificante de haber pagado el modelo 600 y certificación negativa de nombre)	El coste depende del capital social aportado a la empresa. En función de una tabla se calcula el arancel aplicable y sobre el resultado el % de IVA. A la cantidad resultante hay que añadir el coste del impreso 0,30 euros. En el momento de la presentación se tiene que hacer una provisión de unos 100 euros aproximadamente. Aproximadamente: 180 euros.
Legalización de libros	Arancel del Registro Mercantil: aproximadamente 25 euros. Libro de actas y socios: aproximadamente 30 euros.
Licencia municipal de apertura	Aproximadamente: 500 euros.
TOTAL	985 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web inicia.gencat.cat

4.3. Denominación y CNAE

En este punto se va a definir la denominación social de la empresa que se pretende crear.

Como se ha mencionado en el punto anterior, en el cual se detallaba las características que tiene la Sociedad Limitada Nueva Empresa, la denominación social se debe componer de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico (ID-CIRCE)⁹. Este código es de gran utilidad, al permitir identificar a la sociedad de manera inequívoca.

⁹ El Código alfanumérico (ID-CIRCE) se genera por el Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (STT-CIRCE).

Con el código que se asocia a la sociedad se evita tener que solicitar tres denominaciones en el Registro Mercantil Central y esperar a que una de ellas sea válida.

Este tipo de denominación social que se le da a la empresa no excluye el poder usar una marca o anagrama para uso comercial. En este caso el nombre comercial de la empresa será **EcovitaminaC**.

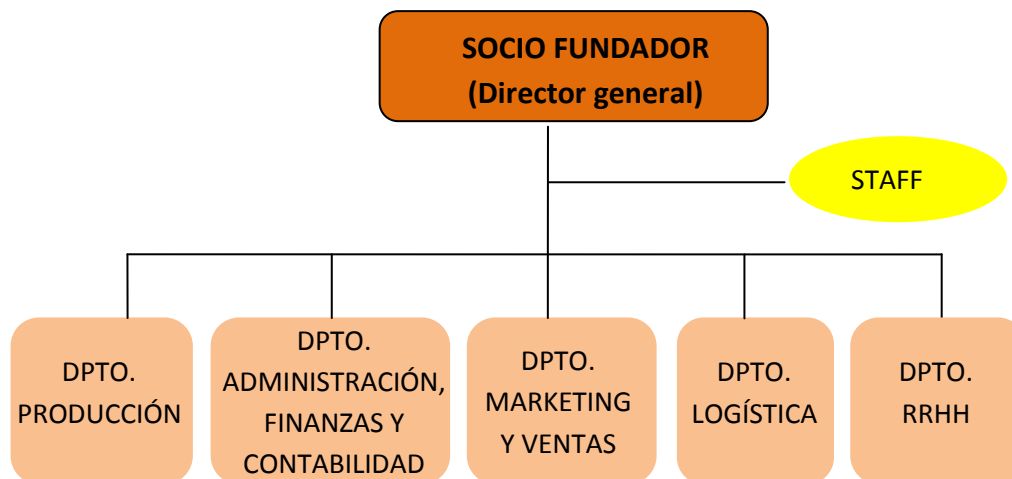
Según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE)-2009, la empresa pertenece al grupo A.-Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca -> 01.-Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas -> 012.-Cultivos perennes -> **0123.-Cultivo de cítricos**.

La correspondencia con el CNAE-93 Rev.1, es: grupo A.-Agricultura, ganadería, caza y silvicultura -> 01.-Agricultura, ganadería, caza y actividades de los servicios relacionados con la misma -> 011.-Producción agrícola -> 0113.-Cultivo de frutas, frutos secos, especias y cultivos para bebidas -> **01132.-Cultivo de agrios**. (Esta subclase comprende el cultivo de naranjas, mandarinas, limones, pomelos y otros agrios).

4.4. Organigrama

En la siguiente ilustración, se detalla el organigrama que tendrá la empresa.

Ilustración 24: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

En la cúspide del organigrama se encuentra el socio fundador, el único socio en el momento de la constitución. Como se ha dicho en puntos anteriores, el número máximo de socios en una Sociedad Limitada Nueva Empresa es de 5, y la empresa contemplaría el aumento del número de socios.

El departamento de staff se encarga de prestar asesoramiento a la sociedad y sobre todo al socio fundador. Este asesoramiento es subcontratado y es de tipo legal y administrativo.

La empresa también subcontratará servicios externos como el de limpieza y transporte.

Se contará con un total de 5 departamentos: de producción, de administración, finanzas y contabilidad, de marketing y ventas, de logística y el departamento de recursos humanos. Entre todos los departamentos se dispondrá de una plantilla fija de 16 empleados, más los empleados temporales que se contratarán en el departamento de producción, en aquellas temporadas con mayor actividad.

4.5. Descripción de puestos

El análisis y la descripción de puestos de trabajo es una de las tareas más importantes que realiza el departamento de recursos humanos. El análisis de puestos se realiza para determinar de manera detallada en qué consiste el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo. Es el procedimiento para determinar las obligaciones de cada puesto y las características de la gente que se contratará para cubrirlo (Dessler, 2009).

Las descripciones de los puestos son las listas de las obligaciones de un puesto, todas aquellas responsabilidades que llevan asociadas, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo.

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de la Descripción de los Puestos de Trabajo (Mondy, 2010). Las descripciones de puestos tienen que ser relevantes y exactas. Se deben componer de enunciados concisos que detallen todo aquello que se espera que hagan los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, la manera de hacerlo y las condiciones en las cuales cumplirán los deberes.

Según Mondy (2010), los objetivos principales del análisis y descripción de puestos de trabajo son:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- Servir como base para el reclutamiento de personal.
- Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor relativo de cada puesto.
- Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa.
- Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos.
- Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

Después de ver la importancia que tiene el describir los puestos de trabajo, se procederá a la realización de una descripción detallada de aquellos puestos de trabajo que ofrecería la

empresa. Para ello, se va a seguir un formulario estándar que defiende la mayoría de los autores:

- Identificación del puesto: nombre del puesto, estatus, división...
- Resumen del puesto: incluye sus principales funciones o actividades.
- Responsabilidades y obligaciones: parte central de la descripción de puesto¹⁰.
- Autoridad del titular: para la toma de decisiones, supervisión directa de otros miembros y autoridad para elaborar presupuestos.
- Estándares que debe alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales.
- Especificaciones del puesto: documento que contiene aquellas cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Este punto es el más difícil dentro de la descripción de puestos.

4.5.1. Socio fundador

Como se ha dicho anteriormente, la empresa posee un único socio fundador. Este socio será el director general de la compañía. Por lo tanto:

- Identificación del puesto: director general.
- Resumen del puesto (principales funciones):
 - Representar a la empresa y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales y políticas.
 - Liderar la gestión estratégica.
 - Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
 - Coordinar a los distintos jefes de los departamentos.
 - Definir las diferentes políticas administrativas.
 - Dirección y supervisión del desempeño de los departamentos.
 - Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
 - Actuar en coherencia con los valores organizacionales y con los estatutos de la empresa.
 - Ordenar pagos.

Las funciones de este puesto se podrían clasificar en cuatro grupos:

- Planificación. En este punto se incluye el marcar unos objetivos y metas y la selección de aquellas estrategias a seguir para poder alcanzarlos.
- Organización. Esta función trata de convertir los objetivos, fijados en la planificación, en actividades y tareas concretas. Estas actividades y tareas se deben asignar a las diferentes personas que forman parte de la organización, así como los mecanismos de coordinación y autoridad y los diferentes procedimientos a seguir para la toma de decisiones.

¹⁰ Para ello, puede ayudar la clasificación ocupacional estándar (COE) que clasifica a todos los trabajadores en 23 grupos principales de puestos, los cuales se subdividen en grupos menores de puestos y ocupaciones detalladas.

- Dirección. Para que se cumplan los planes y se alcancen los objetivos fijados se debe orientar y mantener el esfuerzo de todo el equipo de trabajadores. Para ello, es muy importante la motivación de los empleados y el establecimiento de un líder que les pueda servir de guía en el proceso.
- Control. Consiste en supervisar, en determinados periodos de tiempo, los resultados que va obteniendo la empresa y compararlos con los objetivos fijados anteriormente. Si los resultados se desvían de manera significativa habría que cambiar la organización y el sistema que sigue la empresa, o redefinir objetivos y estrategias.
- Responsabilidad por:
 - Cumplimiento de los acuerdos.
 - Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
 - La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad y los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad.
 - Ocultamiento de irregularidades que observe dentro de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.
 - Mantener la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
 - Cumplimiento de las normas y procedimiento de seguridad y salud laboral.
 - El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la sociedad.
- Autoridad del titular: el director general poseerá una autoridad absoluta, siempre cumpliendo la ley y los estatutos de la sociedad.
- Estándares: alcance de objetivos fijados.
- Especificaciones del puesto:
 - Licenciado/graduado en administración y dirección de empresas y con experiencia laboral en sectores similares.
 - Idiomas: nivel alto de español e inglés.
 - Personalidad: proactivo, comunicativo, don de gentes, constante, con iniciativa propia, creativo, con capacidad de negociación y trabajo en grupo.

4.5.2. Jefe del departamento de producción

- Identificación del puesto: Jefe del departamento de producción.
- Resumen del puesto (principales funciones) y responsabilidades:
 - Supervisión de las líneas de producción durante todo el proceso. Se encarga del correcto funcionamiento y del cumplimiento del plan de trabajo establecido.
 - Control del personal del área de producción y de la maquinaria utilizada. Se cuenta con una plantilla fija de 4 trabajadores, con contratación de personal temporal en las épocas de mayor producción.
 - Analiza fallos o situaciones imprevistas durante la producción y trata de solucionarlos.

- Seguimiento de procesos productivos que aseguran la calidad del producto y la utilización de medios exclusivamente ecológicos.
- Se encarga de proporcionar la formación necesaria a los empleados que se encuentran a su cargo.
- Selecciona, junto con el departamento de recursos humanos, a los candidatos con las cualidades necesarias que presentan los puestos de producción.
- Atención a proveedores y la calidad de la materia prima (pesticidas naturales).
- Vigilancia tecnológica sobre la evolución de maquinarias, herramientas y procedimiento en la producción ecológica de cítricos.
- Ejecuta planes de mejora y de procesos.
- Controla la higiene y limpieza de la fábrica.
- Autoridad del titular: es responsable de su gestión y colabora con el director general en la toma de decisiones. Puede tomar decisiones diarias referentes a temas específicos de producción.
- Estándares: cumplir objetivos de producción relacionados con objetivos generales, obteniendo siempre productos de calidad.
- Especificaciones del puesto:
 - Licenciado/graduado en Ingeniería Industrial o Técnico Superior Universitario de Alimentos y con experiencia en sectores similares.
 - Idiomas: nivel alto de español e inglés.
 - Personalidad: persona con alto sentido del compromiso, trabajo en equipo, responsable, proactivo, con alto nivel ético, comunicativo y orientado al logro de objetivos, buen planificador y con facilidad para tratar con proveedores.

4.5.3. Jefe del departamento de administración, finanzas y contabilidad

- Identificación del puesto: Jefe del departamento de administración, finanzas y contabilidad.
- Resumen del puesto (principales funciones) y responsabilidades:
 - Administrar los recursos financieros que permitan optimizar el rendimiento financiero.
 - Elaboración de informes y presupuestos que muestren la situación económica y financiera que tiene la empresa.
 - La llevanza de una contabilidad actualizada y elaboración de la documentación contable requerida por los organismos oficiales.
 - Llevar los libros contables necesarios.
 - Efectuar las liquidaciones correspondientes de los impuestos.
 - Controlar y supervisar a 2 técnicos administrativos que se encuentran a su cargo, y a los que tiene que asignar las tareas que crea oportunas en cada momento.
 - Junto con el departamento de recursos humanos, subcontratar el asesoramiento legal y administrativo necesario.
- Autoridad del titular: es responsable de su gestión y colabora con el director general en la toma de decisiones. Puede tomar decisiones diarias referentes a temas relacionados con la administración, financiación y contabilidad.

- Estándares: controlar la llevanza de una correcta contabilidad y una financiación e inversión asequible para la empresa, la cual ayude a cumplir los objetivos generales.
- Especificaciones del puesto:
 - Licenciado/graduado en administración y dirección de empresas y con experiencia en la administración de una empresa.
 - Idiomas: nivel alto de español e inglés.
 - Personalidad: persona puntual, organizada, responsable, detallista, capaz de tomar sus propias decisiones y delegar tareas, comunicativa y con capacidad de negociar.

4.5.4. Jefe del departamento de marketing y ventas

- Identificación del puesto: Jefe del departamento de marketing y ventas.
- Resumen del puesto (principales funciones) y responsabilidades:
 - Definir la política de venta en términos de cantidad, calidad y precio competitivo.
 - Analizar y estudiar la demanda y realizar pronósticos de venta, mediante la realización de estudios de mercado.
 - Estudiar las necesidades de los clientes no cubiertas con los productos actuales y desarrollar estrategias de marketing. Con ello, identificar nuevas oportunidades de negocios.
 - Gestionar la relación con los clientes mediante la realización de encuestas de satisfacción. Compartir los datos obtenidos con el resto de empleados para poder mejorar los servicios prestados, con el fin de construir relaciones duraderas.
 - Supervisar los pedidos que se realizan a la empresa y el stock del que se dispone para poder hacer frente a la demanda.
 - Diseñar envases novedosos y atractivos al público exterior.
 - Contratar los medios de publicidad necesarios para promocionar los productos.
 - Organizar diferentes eventos promocionales.
 - Estudiar las promociones que pueda soportar la empresa.
 - Controlar y supervisar a 2 empleados del departamento, asignándoles tareas específicas para lograr los objetivos comunes.
- Autoridad del titular: poder de decisión ante cualquier situación relacionada con el marketing y la venta de los productos. Colabora con el director general en la toma de decisiones y en la especificación de los objetivos generales de la empresa.
- Estándares: cumplir objetivos de venta, promoción de los productos y satisfacción de los clientes.
- Especificaciones del puesto:
 - Licenciado/graduado en administración de empresas con especialidad en marketing, con experiencia en sectores comerciales.
 - Idiomas: nivel alto de español e inglés.

- Personalidad: persona proactiva, sociable, excelente comunicadora, con habilidades analíticas, creativa, negociadora, buen trato con los clientes y con capacidad de trabajo en grupo.

4.5.5. Jefe del departamento de logística

- Identificación del puesto: Jefe del departamento de logística.
- Resumen del puesto (principales funciones) y responsabilidades:
 - Supervisar las actividades diarias y la cadena de suministro.
 - Controlar a 3 empleados en logística y las tareas que realizan.
 - Con la información que se obtiene en el departamento de marketing y ventas sobre la demanda esperada, gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación. De esta forma, satisfacer a la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad.
 - Dirigir a los empleados en logística y establecer los objetivos.
 - Implantar actuaciones de mejora en el proceso de logística teniendo en cuenta otras funciones de la planta como pueden ser la calidad, producción y eficiencia de los sistemas.
 - Junto con el departamento de recursos humanos, subcontratar y controlar el buen funcionamiento de los servicios de transporte de los productos hacia los clientes.
- Autoridad del titular: controlar y tomar las decisiones necesarias en materia de logística. Contratar aquel servicio de transporte que se crea conveniente para la distribución de los productos hacia el cliente final. Forma parte de la toma de decisiones generales de la organización.
- Estándares: cumplir tiempos y objetivos fijados tanto de almacenaje como de distribución de los productos.
- Especificaciones del puesto:
 - Especializado en logística o licenciado/graduado en administración y dirección de empresas.
 - Idiomas: nivel alto de español e inglés.
 - Personalidad: persona cuadrada y muy organizada, puntual, comunicativa, con capacidad de trabajo en grupo, buen trato con clientes y empresas subcontratadas.

4.5.6. Jefe del departamento de recursos humanos

- Identificación del puesto: Jefe del departamento de recursos humanos.
- Resumen del puesto (principales funciones) y responsabilidades:
 - Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo que proporciona una mayor productividad del recurso humano y por consiguiente de la empresa.
 - Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
 - Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, con el motivo de asegurar la elección de aquellos

- candidatos más idóneos y que mejor se adaptan a las características de los puestos de trabajo a cubrir.
- Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.
 - Desarrollar y gestionar la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneración del personal.
 - Desarrollar y gestionar la política y administración de beneficios sociales.
 - Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la empresa.
 - Representar a la empresa en las Autoridades de Trabajo.
 - Planificar y supervisar el Plan de formación de Personal.
 - Elaborar el presupuesto de gastos de personal.
 - Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
 - Cumplir con las normas y procedimiento de seguridad y salud laboral.
 - Subcontratar el servicio de limpieza y mantenimiento para toda la empresa.
- Autoridad del titular: tomar todo tipo de decisiones que tengan que ver con el personal de la empresa, así como la contratación de nuevo. Colaborar en las decisiones tomadas por el director general y en la fijación de objetivos.
 - Estándares: administración ordenada y legal del personal de la empresa.
 - Especificaciones del puesto:
 - Especialista en recursos humanos y experiencia en empresas similares. Conocimientos psicológicos, sociológicos, financiero, informático y de marketing. Conocimiento de derecho laboral. Conocimiento de técnicas de comunicación
 - Idiomas: nivel alto de español e inglés.
 - Personalidad: don de mando, responsable, capacidad para organizar a los diferentes departamentos con sus respectivas tareas, habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir, gran observador, alto nivel de responsabilidad ética, honrado, leal, comunicativo, don de gente y buena presencia.

4.6. Política retributiva

En principio, la empresa tendrá un horario laboral para todos los empleados de lunes a viernes, de 7:30h a 13:30h y de 16:00h a 18:00h, lo que suma un total de 8 horas. No obstante, por tratarse de una empresa de actividad discontinua y sujeta a condiciones atmosféricas, se podrá establecer una jornada de trabajo flexible de cómputo anual, que se distribuirá según las necesidades, compensándose de este modo las épocas de menor con las de mayor trabajo. Por lo tanto, se cree conveniente la adopción de este tipo de jornada flexible, y se debe comunicar a los trabajadores para que conozcan su programa de trabajo.

Según el convenio colectivo agropecuario en la provincia de Valencia para el 2014, los trabajadores fijos tendrán derecho a dos días para asuntos propios. Estos días no serán acumulables a los días de vacaciones anuales ni a los puentes preestablecidos. Tampoco podrán disfrutarse en los periodos de máxima actividad de la empresa.

Aquellos trabajadores que hayan prestado servicio a la empresa durante un año tendrán derecho a una vacación anual retribuida de treinta días naturales, sobre el salario establecido en el convenio.

Los trabajadores tienen derecho a percibir la participación en beneficios que les corresponda. Se abonará el importe del 5% de la cuantía del salario convenio, incrementado con las gratificaciones extraordinarias y premio de antigüedad, si lo tuviere. Además, todos los trabajadores tendrán derecho a recibir dos pagas extraordinarias, consistentes en el importe de treinta días cada una, sobre la cuantía del salario convenio.

A continuación, se procederá a realizar el cálculo de los salarios de los diferentes empleados de la empresa y, así, poder estimar los costes de personal en los que se incurrirá.

En los puntos anteriores se ha mencionado que la nueva empresa contará con un total de 16 empleados fijos en plantilla. Estos se distribuyen en el organigrama de la siguiente manera:

- Departamento de producción: un jefe del departamento (salario de técnico de grado superior), un capataz o encargado y 3 trabajadores especializados.
- Departamento de administración, finanzas y contabilidad: un jefe administrativo, un oficial administrativo y un auxiliar administrativo.
- Departamento de marketing y ventas: un jefe de departamento (salario de jefe administrativo) y 2 oficiales en materia de marketing y ventas.
- Departamento de logística: un jefe de departamento (salario de jefe administrativo) y 3 trabajadores no especializados.
- Departamento de recursos humanos: únicamente un jefe de departamento (salario de jefe administrativo).

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los diferentes puestos que presenta la empresa y el salario bruto de cada uno de ellos, considerando la existencia de jornada completa:

Tabla 24: Costes brutos de personal contratado

	Puesto	Salario bruto mensual	Salario bruto anual incluyendo pagas extra y beneficios
Departamento de producción.	1 jefe departamento (técnico grado superior)	1.579,59€	Beneficio: $((1.579,59 \times 1,05) \times 12) = 19.902,834€$ Pagas extra: $2 \times 1.579,59 = 3.159,18€$ TOTAL = 23.062,014€
	1 capataz o encargado	–	S.H.P. ¹¹ = 7,93 -> 40 horas semanales x 52 semana año x 7,93 -> TOTAL = 16.494,4€
	3 trabajadores especializados	–	S.H.P. = 7,66 -> 40 horas semanales x 52 semana año x 7,66 -> TOTAL = 15.932,8€ (x3) = 47.798,4€
Departamento de administración, finanzas y contabilidad.	1 jefe administrativo	1.297,92€	Beneficio: $((1.297,92 \times 1,05) \times 12) = 16.353.792€$ Pagas extra: $2 \times 1.297,92 = 2.595,84€$ TOTAL = 18.949,632€
	1 oficial administrativo	1.019,59€	Beneficio: $((1.019,59 \times 1,05) \times 12) = 12.846,834€$ Pagas extra: $2 \times 1.019,59 = 2.039,18€$ TOTAL = 14.886,014€
	1 auxiliar administrativo	916,05€	Beneficio: $((916,05 \times 1,05) \times 12) = 11.542,23€$ Pagas extra: $2 \times 916,05 = 1.832,1€$ TOTAL = 13.374,33€
Departamento de marketing y ventas.	1 jefe departamento	1.297,92€	Beneficio: $((1.297,92 \times 1,05) \times 12) = 16.353.792€$ Pagas extra: $2 \times 1.297,92 = 2.595,84€$ TOTAL = 18.949,632€
	2 oficiales	1.019,59€	Beneficio: $((1.019,59 \times 1,05) \times 12) = 12.846,834€$ Pagas extra: $2 \times 1.019,59 = 2.039,18€$ TOTAL = 14.886,014€ (x2) = 29.772,028€
Dpto. de logística.	1 jefe departamento	1.297,92€	Beneficio: $((1.297,92 \times 1,05) \times 12) = 16.353.792€$ Pagas extra: $2 \times 1.297,92 = 2.595,84€$ TOTAL = 18.949,632€
	3 trabajadores no especializados	–	S.H.P. = 7,04 -> 40 horas semanales x 52 semana año x 7,04 -> TOTAL = 14.643,2€ (x3) = 43.929,6€
Dpto. RRHH	1 jefe departamento	1.297,92€	Beneficio: $((1.297,92 \times 1,05) \times 12) = 16.353.792€$ Pagas extra: $2 \times 1.297,92 = 2.595,84€$ TOTAL = 18.949,632€

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla salarial del convenio colectivo de agropecuarios de la Provincia de Valencia

¹¹ S.H.P. (salario hora profesional) comprende todos los conceptos, incluyendo partes proporcionales domingos, festivos, vacaciones, pagas extras y beneficios.

Para calcular el coste que tendrán los trabajadores para la empresa se deberá tener en cuenta¹²:

- Salario bruto de cada trabajador.
- Las contingencias comunes de la seguridad social, que según los tipos de cotización en el régimen general de la SS para el 2015 es el 28,3%, siendo el 23,6% a cargo de la empresa y el 4,7% a cargo del trabajador.
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. No cotiza.
- Desempleo (tipo general) 5,5% empresa y 1,55% trabajador.
- Fondo garantía salarial¹³: 0,2% empresa y el trabajador no cotiza.
- Formación Profesional 0,6% empresa y 0,1% el trabajador.
- Cotización adicional de las horas extraordinarias. No procede.

En la tabla siguiente se encuentran los costes totales que tienen los trabajadores para la empresa:

¹² Orden ESS/86/2015, de 30 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional, contenidas en la Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015.

¹³ El Fondo de Garantía Salarial (FOGASA), es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, con personalidad jurídica y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, abonará a los trabajadores el importe de los salarios pendientes de pago a causa de insolvencia o concurso del empresario. (Art. 33 de los Estatutos de los Trabajadores)

Tabla 25: Coste total anual de los trabajadores para la empresa

	1 técnico superior	1 capataz	3 trabajadores especializados	4 jefes administrativos	3 oficiales administrativos	1 auxiliar administrativo	3 trabajadores no especializados
Salario Bruto Anual	23.062,01€	16.494,4€	15.932,8x3= 47.798,4€	18.949,63x4= 75.798,53€	14.886,01x3= 44.658,04€	13.374,33€	14.643,2x3= 43.929,6€
Contingencias SS (23,6%)	5.442,64€	3.892,68€	11.280,42€	17.888,45€	10.539,3€	3.156,34€	10.367,39€
Desempleo (5,5%)	1.268,41€	907,19€	2.628,91€	4.168,92€	2.456,19€	735,59€	2.416,13€
Fondo Garantía Salarial (0,2%)	46,12€	32,99€	95,6€	151,6€	89,32€	26,75€	87,86€
Formación Profesional (0,6%)	138,37€	98,97€	286,79€	454,79€	267,95€	80,25€	263,58€
Total coste anual para la empresa	29.957,55€	21.426,23€	62.090,12€	98.462,29€	58.010,8€	17.373,26€	57.064,56€
TOTAL	344.384,81€						

Fuente: Elaboración propia a través de la página de la Seguridad Social.

Por otra parte, el socio fundador está obligado a darse de alta en el Régimen Especial de Autónomos, y por tanto tendrá que cotizar a la Seguridad Social. La base mínima será de 884,40 euros/mes y la base máxima será de 3.606,00 euros/mes. En principio tendrá un salario bruto de 2.000 euros/mes. Deberá cotizar a la seguridad social:

Contingencias comunes (IT): 29,80% del salario bruto.

Tabla 26: Coste total anual del socio fundador para la empresa

	Socio fundador
Salario bruto (14 pagas)	28.000€
Contingencias SS (29,8%)	8.344€
Total coste para la empresa	36.344€

Fuente: Elaboración propia a través de la página de la Seguridad Social.

La Empresa no tiene que cotizar a la Seguridad Social por aquellos empleados que subcontrate. Entre ellos se encuentra el servicio de limpieza y mantenimiento que trabajará 6 horas a la semana (24 horas al mes), cobrando 12€/h, siendo un coste total mensual de 288€. El servicio de transporte también será subcontratado, ascendiendo a un coste mensual alrededor de los 1.000€. Por último, el asesor legal y administrativo cobrará unos 200€ al mes.

5. ANÁLISIS DE OPERACIONES

En este punto se realizará un análisis de todos aquellos aspectos organizativos y técnicos necesarios para la producción y comercialización de los productos de la nueva empresa. Se debe definir la manera y los recursos para que la realización de la actividad de la empresa sea posible. Para ello, se va a determinar la localización de la empresa, se establecerán los procesos y operaciones llevados a cabo en ella, y los recursos requeridos, tanto materiales como humanos.

5.1. Localización

Determinar la localización geográfica de la nueva empresa es una decisión importante, pues de ello depende la calidad del producto que se cultivará y las posibles transacciones comerciales.

La calidad del producto depende, en gran medida, de la calidad que poseen los suelos de las explotaciones. Los suelos deben ser profundos, permeables y de textura mediana. Las condiciones climáticas son también muy importantes a la hora de seleccionar la localización de los campos de cultivo, considerándose factores como las temperaturas, precipitaciones, humedad atmosférica y viento.

En España, la costa de Levante y Andalucía son áreas óptimas para el cultivo, en cuanto a las temperaturas suaves del invierno. En cambio, estas zonas no se caracterizan por tener el volumen de precipitaciones requerido por los cítricos, por lo que se debe compensar con un riego abundante, sobre todo en épocas estivales en las cuales se superan los 35 grados. Un sistema automático de riego, que sea rápido y que favorezca al ahorro de agua, sería el riego por goteo. El sistema de riego por goteo, como se ha podido estudiar en el punto 2.2., es el más utilizado en la Comunidad Valenciana y en la mayoría de Comunidades Autónomas, aunque también es utilizado el riego por gravedad aún siendo menos rentable. Los cítricos necesitan mucho sol y luminosidad para su perfecta formación.

Otro aspecto a tener en cuenta sería el número de hectáreas que debería disponer un campo para poder introducir sofisticados procedimientos mecanizados. El campo de cultivo para la empresa debe poseer al menos 5 hectáreas para poder mecanizar actividades. Las dimensiones de los campos es el problema de un gran número de pequeños agricultores que poseen campos con menos de 1 hectárea, en los cuales no es rentable realizar la inversión de capital para adquirir la maquinaria necesaria que permita el ahorro de tiempo y la eficiencia en la producción. En la comunidad Valenciana solo se encuentra un 30% de la superficie de cultivos de naranjas y un 20% de cultivos de mandarinas que se pueda mecanizar, pues esta comunidad se caracteriza por el abundante número de minifundios.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de campos de cultivo en venta en la zona de Valencia, encontrándose tres opciones:

- **Opción 1:**

Se trata de una finca de naranjos localizada en Polinya del Xúquer (provincia de Valencia), cerca de Algemesi y Albalat de la Rivera. Esta finca presenta una superficie de 8,31 hectáreas, número apto para poder mecanizar el cultivo.

El huerto se encuentra en plena producción de cinco variedades diferentes de naranjas. Además, posee un propio pozo y una balsa, con lo que el suministro de agua sería gratuito.

La finca tiene un patio grande, almacén, garaje y una casa grande, por lo que también dispone de instalación eléctrica. Su precio total asciende a 650.000€.

Ilustración 25: Foto de la finca de naranjos opción 1



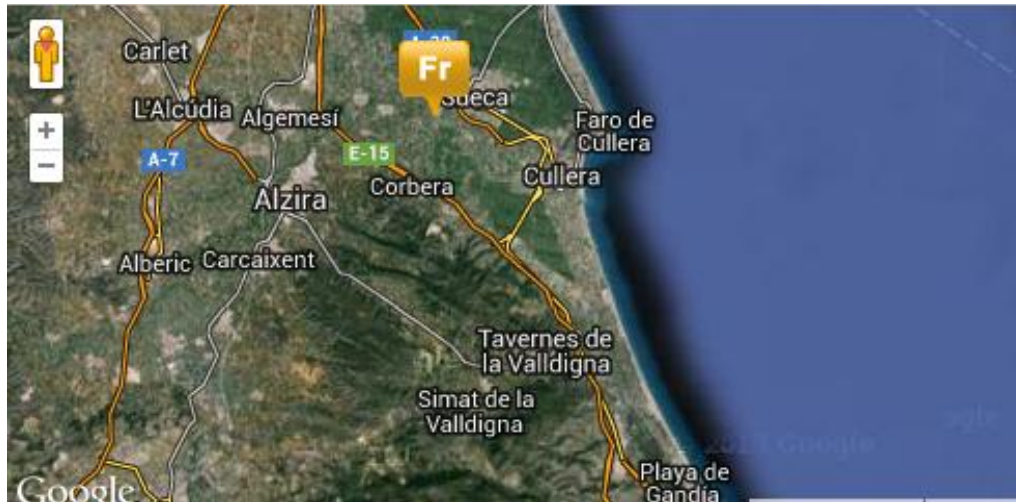
Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Ilustración 26: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 1



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Ilustración 27: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 1 (ampliado)



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Se puede acceder a esta finca desde el pueblo de Riola o desde Sueca, saliendo de la carretera nacional N-332.

Ilustración 28: Acceso a la finca de naranjos desde Sueca o Riola



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

- **Opción 2:**

Esta finca de naranjos se encuentra en Tavernes de la Vallidigna (provincia de Valencia), dentro de un valle al pie de la montaña, lo que resguarda el cultivo de las heladas invernales. El huerto tiene una superficie de 51 hectáreas, suficientes para obtener un cierto volumen de producción y poder incorporar procesos mecanizados de recolección.

Se encuentran en plena producción dos variedades de naranjas, la navel y la navelina, dividiéndose el terreno a partes iguales. Cada variedad tiene una producción anual alrededor de 13.000 arrobas.

El huerto se ubica a los pies del nacimiento de un manantial, por lo que el suministro de agua está garantizado y es gratuito. Además, posee motores de riego e instalación de luz.

También dispone de una casa de varias plantas, la cual se podría adaptar y transformar en almacén y ubicar las oficinas.

El precio de esta finca de naranjos, incluyendo todo lo detallado anteriormente, es de 360.000€.

Ilustración 29: Foto de la finca de naranjos opción 2



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Ilustración 30: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 2



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Ilustración 31: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 2 (ampliado)



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Se puede acceder a esta finca mediante una entrada situada en la carretera nacional N-332 a la altura de la población de Tavernes de la Vallidigna.

Ilustración 32: Punto de acceso desde la N-332



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

- **Opción 3**

Se trata de una finca de cultivo de naranjos situada en Alfara de la Baronia (provincia de Valencia). Esta finca dispone de una superficie de 38,06 hectáreas, apropiadas para instalar procesos mecanizados.

El huerto se encuentran en plena producción de cuatro variedades: Lane Late, Clemenules, Arrufatina y Kaffin.

Esta finca dispone de pozo y balsa, por lo que el problema del suministro de agua estaría solucionado. También tiene un almacén de 318 m² que le sería de gran utilidad a la nueva empresa. Su precio de venta se sitúa en 2.500.000€.

Ilustración 33: foto de la finca de naranjos opción 3



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Ilustración 34: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 3



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Ilustración 35: Mapa de localización de la finca de cultivo de naranjos opción 3 (ampliado)



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Se puede acceder a la finca mediante unos caminos que salen desde el pueblo de Alfara de la Baronia o desde Algimia d'Alfara, por la carretera nacional N-234.

Ilustración 36: Acceso a la finca de naranjos desde Alfara de la Baronia y Algimia d'Alfara



Fuente: www.inmobiliariaagraria.com

Una vez expuestas las 3 alternativas posibles de localización de la empresa, se debe de seleccionar la mejor opción según sus características.

Fijándose en el número de hectáreas, a la empresa le interesaría la segunda opción, pues es la finca más grande al contar con una superficie de 51 hectáreas. Así, le resultaría más rentable la inversión en mecanización de las actividades agrícolas.

En cambio la primera opción tiene 5 variedades en producción, frente a las 2 variedades y 4 variedades de las opciones 2 y 3 respectivamente.

Las tres opciones cuenta con la facilidad de obtención de agua, al encontrarse cerca de un manantial o tener pozos y balsas propias. También cuentan con un almacén o casa grande transformable en almacén, donde poder almacenar toda la producción de la empresa.

El precio es una variable importante a tener en cuenta, y hay grandes diferencias en las tres opciones, siendo mucho mayor la tercera opción con 2.500.000€.

Con todos estos parámetros, se cree conveniente para la empresa la elección de la segunda opción. Esta finca es la que mayor número de hectáreas presenta y, aunque tiene 2 variedades en producción, será más eficaz introducir mecanización en los procesos. Además, la finca tiene una ventaja frente a las otras dos, se sitúa en un valle que resguarda los cultivos de las heladas invernales. Y lo más importante, es la opción más barata: 360.000€.

5.2. Distribución en planta

La distribución de la superficie cultivada y del almacén permite valorar las infraestructuras necesarias para poder realizar óptimamente las actividades de la empresa. Consiste en definir la superficie necesaria para cada sección.

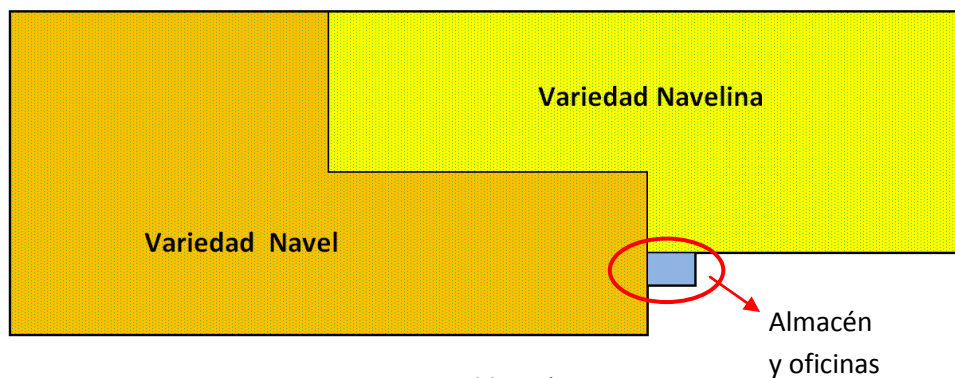
La finca de cultivo tiene una superficie total de 510.000 m², de los cuales 509.000 m² se destinarán al cultivo de naranjas, y 1.000 m² albergarán el almacén y las oficinas. A continuación se especifica la superficie de cada área.

Tabla 27: Superficie finca de cultivo (m²)

Área	Superficie
Cultivo	509.000
Almacén	900
Oficinas	100
TOTAL	510.000

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 37: Plano de la superficie total de la finca

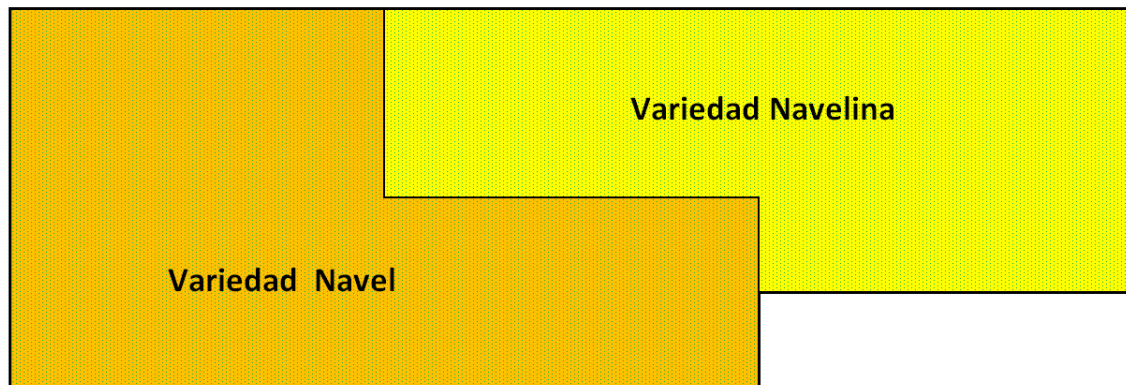


Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Área de cultivo

La zona de cultivo se extiende sobre una superficie total de 509.000 m², la cual se divide en dos partes iguales de 254.500 m². Dentro de cada zona se distingue entre el cultivo de la variedad Navel y el cultivo de la variedad Navelina.

Ilustración 38: Plano de la zona de cultivo



Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Área de almacén

El almacén dispondrá de una superficie de 900 m², y su interior se dividirá según la actividad que se realice: zona de almacenaje de los productos recolectados, zona de lavado y procesado, zona con exprimidoras y embotelladores (en el caso de la elaboración de zumo), zona de almacenamiento central distribuido en diferentes estanterías para su mejor organización (tanto de zumos embotellados como de las piezas de naranjas), zona de preparación de pedidos y embalaje, y zona de expedición de pedidos. En la siguiente ilustración se muestra la distribución de las zonas dentro del almacén.

Ilustración 39: Plano de la zona de almacén



Escalera que lleva a la planta superior

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Área de oficinas

La zona de oficinas se sitúa en el primer piso del mismo almacén. Esta zona cuenta con 100 m² de superficie, y con los cinco departamentos que dirigen la empresa: departamento de recursos humanos, de administración, finanzas y contabilidad, de marketing y ventas, de logística, y de producción. Además, cuenta con una sala de juntas, en la que se reunirán todos los departamentos con el director general, con el objetivo de tomar decisiones sobre la empresa y las líneas estratégicas a seguir.

En esta planta, también se sitúa un comedor común, donde los empleados pueden realizar sus comidas, y unos baños y vestuarios, para poder ponerse el uniforme si fuera necesario su uso.

Ilustración 40: Plano de la zona de oficinas



Fuente: Elaboración propia

5.3. Flujo de operaciones

Para una empresa es muy importante identificar y gestionar todos aquellos procesos que se realizan en ella, y que son imprescindibles para su buen funcionamiento.

Para ello, se va a definir el conjunto de procesos y operaciones que se realizan en el transcurso de una jornada laboral cualquiera de la empresa.

Las labores que se realizan en **los campos de cultivo** varían según la época del año en la que se encuentren y el momento del día. Algunas de las principales tareas son las que se enumeran a continuación:

- Para la puesta en marcha de la empresa, se debe reacondicionar los campos en el caso de ser necesario. Pues la empresa cultivará las naranjas siguiendo las normas ecológicas reguladoras por el Reglamento (CE) 834/2007, y se debe adaptar a ello para poder obtener la correspondiente certificación. Para ello, los abonos y los plaguicidas deben de estar compuestos exclusivamente por materia orgánica, se debe de situar vegetación en forma de setos en los márgenes del campo (para atraer a los insectos que promueven la polinización), y se debe de crear una cubierta vegetal en el suelo entre las hileras de los árboles (para mantener los suelos con cierto nivel de calidad). Después de estas necesarias implantaciones, los trabajadores del campo deben de realizar las tareas requeridas de mantenimiento.
- Una vez al año, se abonan todos los árboles mediante materia orgánica y estiércol de caballo (abono no sintético). Este abono deja el árbol bien nutrido durante todo el año.
- Realizar las tareas necesarias para el correcto funcionamiento del sistema de riego por goteo.
- Realizar la poda de los árboles, para dejarlos equilibrados y que alcancen el máximo rendimiento productivo.
- Aplicar plaguicidas naturales.
- En verano, eliminar brotes nuevos que aparecen en el centro de los árboles.
- Poner trampas para cazar la mosca de la fruta (de forma natural), en aquellas temporadas de calor.
- Recolección mecanizada de las naranjas, rentable gracias al número de hectáreas que poseen los campos de cultivo.

Ilustración 41: Máquina para la recolección mecanizada de las naranjas



Fuente: Imágenes google

En el almacén se subcontratará personal temporal para aquellas épocas de temporada alta de la fruta. En general, las tareas diarias a realizar en él son las siguientes:

- Lavar y secar la fruta que se va recolectando, y almacenarla en cajones de forma ordenada en un espacio central del almacén destinado para ello, e integrado con un

gran número de estanterías convencionales. Para el traslado de la mercancía dentro de la zona de almacenamiento, se utiliza una carretilla contrapesada con capacidad de elevación de hasta 5 metros.

Para la elaboración de zumo, la fruta lavada debe pasar por la zona de exprimidoras y embotelladoras, donde se obtiene el zumo natural y se envasa. Esta mercancía también se traslada al almacén central mediante el uso de una carretilla contrapesada.

- La zona de preparación y embalaje de pedidos, recibe las órdenes de los diferentes pedidos desde el departamento de logística. Con una carretilla contrapesada se encargan de recopilar todos los pedidos de la zona del almacén central, y llevarlos a la zona de preparación y embalaje, donde los dejarán listos para poder ser expedidos.
- En la zona de expedición, se cargan los camiones que llevan la mercancía hasta el punto de venta. Este transporte ha sido subcontratado anteriormente por el departamento de logística de la empresa. Antes de su salida, se realiza un control de calidad de los productos cargados en el camión, para eximirse de toda responsabilidad en el caso de deterioro de la mercancía durante el recorrido hasta el punto de venta, quedando responsable la empresa transportista.

Ilustración 42: Exprimidora industrial de cítricos



Fuente: Imágenes google

En la zona de oficinas, en general, cada departamento trabajará de forma individual por la mañana, y tomará decisiones particulares (las funciones que se realizan en cada uno de ellos se han detallado anteriormente en el punto 4.5. Descripción de puestos). La zona de oficinas alberga un comedor en el cual, los empleados que así lo deseen o vivan lejos de la finca, puedan quedarse a comer. Esta sala dispone de microondas, una máquina de café, televisión y zona de descanso. A primera hora de la jornada de la tarde, se realizará una reunión en la sala de juntas. A esta reunión acudirán los jefes de cada departamento y el director general. En ellas se debatirán los problemas que puedan haber surgido durante la mañana y se tomarán todas aquellas decisiones de índole general para la empresa.

6. ANÁLISIS DE MARKETING

Se puede definir el marketing como: “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización y a todos los actores interesados (stakeholders)...”(American Marketing Association, 2004).

Estas tareas de crear, comunicar y entregar valor se tienen que realizar de manera continuada. El valor es creado mediante un producto. El producto es un solucionador de problemas, satisface las necesidades, se ofrecen diseños diferentes y puede aportar un valor social. Para que el producto exista y sea conocido por el mercado se debe de comunicar a este mediante la publicidad. Finalmente, el producto se entrega a los clientes y con ello se cubren las necesidades insatisfechas.

La metodología del marketing se compone de dos fases. La primera trata de analizar el mercado, lo que incluye obtener información comercial objetiva y relevante que permita conocer las necesidades y los deseos de los consumidores, también permite conocer a la competencia. En la segunda fase, después de haber obtenido información del mercado, se trata de ofrecer soluciones rentables.

No se podría decir que el marketing garantiza el éxito de una empresa en el mercado, pero es una herramienta de ayuda muy importante para ello.

6.1. Análisis del mercado

En este punto se procederá a analizar el mercado. Este análisis trata de medir su tamaño actual y futuro, definir los diferentes clientes que se pueden encontrar con sus respectivas necesidades, preferencias y hábitos de compra.

El sistema cítrico de la Comunidad Valenciana, comunidad estudiada en el presente estudio, afronta diversos problemas:

- **Minifundismo.** El tamaño medio de las explotaciones agrarias que se encuentran en la Comunidad Valenciana es inferior a una hectárea. Esto es debido a la elevada fragmentación de los terrenos. Los minifundios presentan dificultades para introducir actividades mecanizadas, lo que conlleva a una pérdida de eficiencia en la producción y una reducción de la rentabilidad de los cultivos.

Por ello, en el punto 5, se ha realizado una búsqueda de aquellos campos de cultivo en venta situados en la Comunidad Valenciana, y que cuentan con un gran número de hectáreas, encontrándose uno de 51 hectáreas. Este número de hectáreas permite la introducción de procesos mecanizados y la rentabilidad de la producción.

- **Precios.** Desde hace 3 décadas el precio que recibe el agricultor por arroba¹⁴ permanece prácticamente constante. En cambio, los costes fijos que deben soportar los agricultores cada vez son más elevados. Esto se debe al incremento del coste de la mano de obra y de los precios en los sectores asociados (como pueden ser los pesticidas, los abonos, la recolección, etc.).

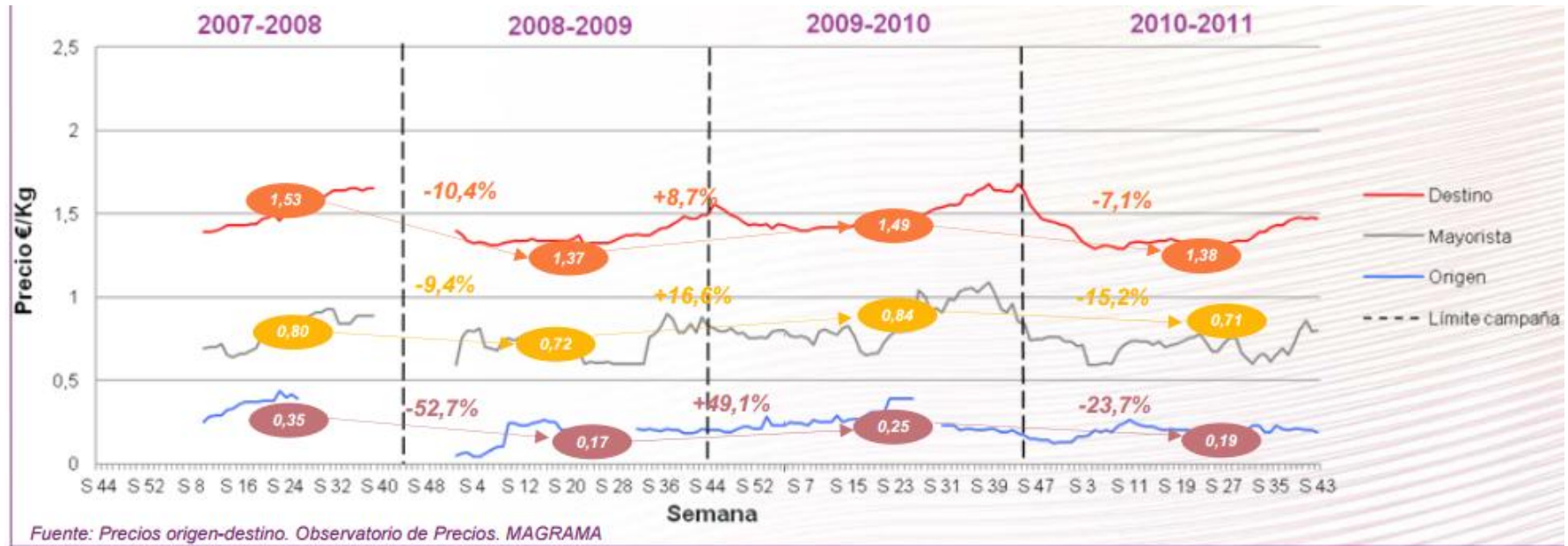
El estancamiento de los precios es debido principalmente a la incapacidad que tienen los productores y sus asociaciones de penetrar de manera más eficiente en los circuitos de comercialización y venta, dando libertad a los diferentes distribuidores comerciales para imponer sus propias condiciones. En segundo lugar, este estancamiento de los precios puede deberse a la ausencia de apoyo que los agricultores encuentran por parte de la política agraria europea, la cual ha excluido al sector de las medidas de protección. Por último, cabe mencionar la aparición de competidores externos consolidados, sobre todo en el norte de África, terrenos con condiciones de producción menos estrictas.

La finca de cultivo del presente estudio cuenta con suministro gratuito de agua al estar situado al pie de un manantial, por lo que se tendría un gran ahorro. Aunque los costes que presenta los abonos y plaguicidas naturales necesarios para poder llevar una agricultura ecológica son más elevados que los de una agricultura convencional, estos se ven compensados con la calidad de los productos que se pueden ofrecer y la eficiencia que aporta la mecanización de actividades.

En el punto 3.3. se ha analizado la cadena de valor que tiene el sector cítrico y la estructura de costes y precios para la campaña 2010-2011. En el caso de la naranja, se puede observar una disminución de los precios con respecto a la anterior campaña. La disminución es mayor en la comercialización en origen.

¹⁴ Arroba: unidad de peso que equivale a 11 kilogramos y 502 gramos.

Gráfico 30: Evolución anual del precio de la naranja tipo dulce (2007-2011)



Fuente: Precios origen-destino. Observatorio de Precios. MAGRAMA (2012)

Los precios más recientes, mayo 2015, de las naranjas que forman el grupo Navel son los siguientes:

Tabla 28: Precios origen-destino (mayo 2015)

Productos	Unidad	Origen	Mayorista	Destino
Tenera de 1ª A	Kg	3,72		16,12
Cordero Pascual 1ª	Kg	4,99		11,14
Lechuga Romana	Unidad	0,29	0,35	0,90
Pimiento verde	Kg	0,70	0,84	2,41
Tomate liso para ensalada	Kg	0,44	0,96	2,00
Zanahoria	Kg	0,30	0,36	1,04
Limón	Kg	0,53	0,99	1,74
Clementina	Kg		1,13	2,16
Naranja tipo Navel	Kg	0,26	0,76	1,40
Manzana golden	Kg	0,33	0,79	1,75

Fuente: www.mercasa.es

La cadena de valor consta de 4 etapas (producción, comercialización en origen, comercialización en destino y venta en tienda), de las cuales la empresa absorberá más de una para así ahorrar costes y aumentar su nivel de beneficios. La nueva empresa venderá sus productos directamente al establecimiento o punto de venta, en el cual podrán ser adquiridos por los consumidores finales, y el precio medio de mercado para ese punto de la cadena de valor se encontraría en 0,76€/kg. Por lo tanto, la empresa abarcará la etapa de producción (cultivo y recolección), comercialización en origen (precio de venta al mayorista) y la de comercialización en destino (precio de venta a la tienda/supermercado/hipermercado). Esta cadena de valor será diferente en el caso de expansión de la empresa y exportación de los productos a los mercados internacionales.

En la siguiente ilustración se puede ver los kilos de naranjas consumidos durante el año 2014 y su respectivo valor en euros. Respecto al año 2013, el consumo de naranjas ha disminuido en un 5,3%. El consumo medio por persona también presenta una evolución negativa siendo de 20,46 kgs/año, así como el gasto medio de 16,43€, con un precio medio de 0,80€/kg.

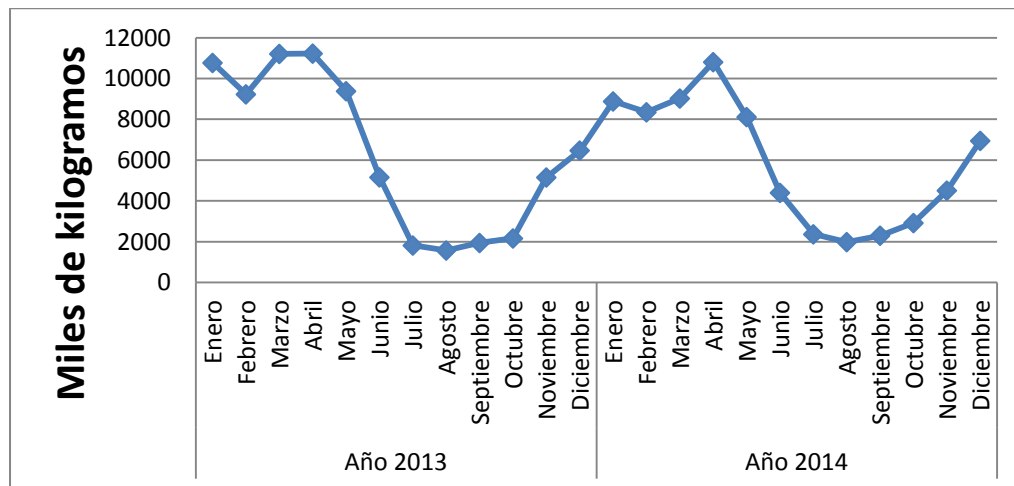
Tabla 29: Consumo de naranja en España, 2014

	NARANJAS	% Variación vs. año 2013
Volumen Total (Miles kgs.)	917.232,35	-5,3%
Valor (Miles Euros)	736.547,56	-14,9%
Consumo per cápita (Kgs.)	20,46	-4,2%
Gasto per cápita (Euros)	16,43	-13,9%
% Volumen (Kgs.) s/ Total Alimentación	3,09	-0,09
% Valor (Euros) s/ Total Alimentación	1,11	-0,15
Precio Medio (€/Kg.)	0,80	-10,2%

Fuente: Informe del Consumo de Alimentación en España. MAGRAMA (2014)

En el siguiente gráfico, se analiza el consumo mensual de naranjas que hay en la Comunidad Valenciana durante los años 2013 y 2014. Se podría aceptar como una estimación de la demanda para los años posteriores. Como se puede observar aquellos meses en los que la demanda es mayor son enero, febrero, marzo, abril, mayo y diciembre. Estos meses corresponden con los meses de temporada alta de la naranja.

Gráfico 31: Volumen del consumo de naranjas en la Comunidad Valenciana (2013-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de consumo de alimentos. MAGRAMA (2014)

En los hogares españoles, la naranja es la fruta que tiene una mayor presencia, contando con el 20% del total de frutas frescas que se consumen en ellos, aunque se observa una disminución del 5,3% respecto al año 2013. El gasto medio que se produce con la compra de naranjas también disminuye de un año a otro en un 14,9%. Esto es debido, en gran medida, a la caída del precio medio del kilo de naranjas situándose en un precio de 0,80€/kg, como se ha podido ver en la ilustración anterior.

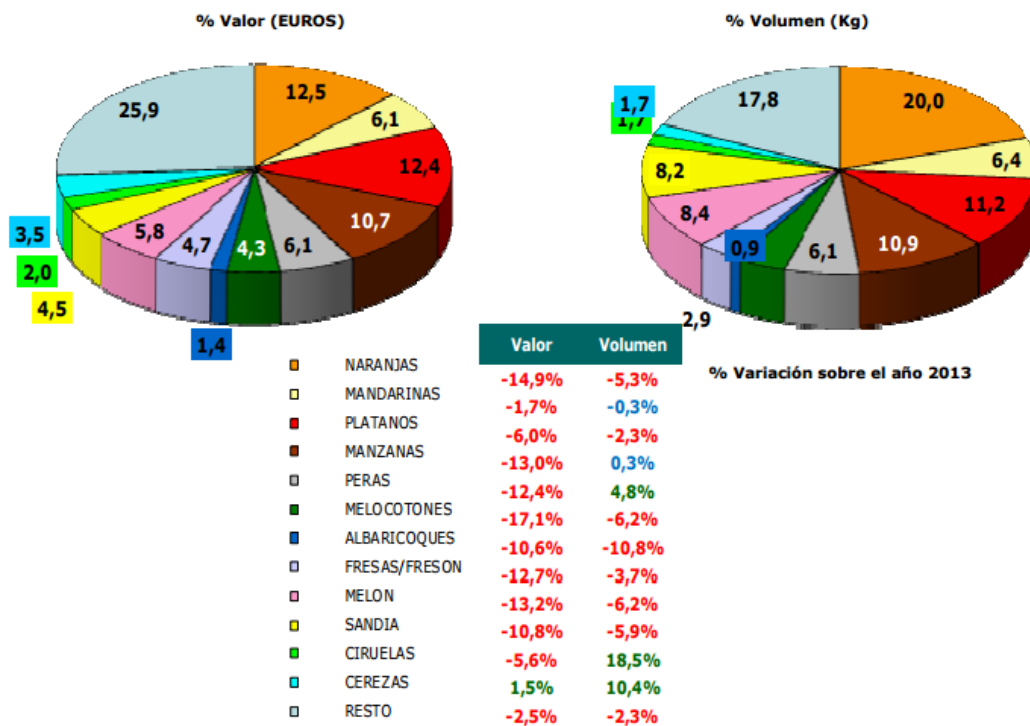
Durante el año 2014, todo tipo de hogares reducen el volumen de consumo de naranjas por persona, destacando la disminución del consumo medio por hogares

formados por adultos independientes, jóvenes independientes y parejas con hijos pequeños, con una disminución media del 11,66%.

Los perfiles que suelen tener los consumidores preferentes de naranjas son personas mayores retiradas, parejas adultas y sin hijos, y parejas con hijos mayores. Todos ellos suelen pertenecer a una clase acomodada (media-alta) y el responsable de realizar la compra supera los 50 años. Los hogares suelen estar formados por 2 o 3 miembros.

En el gráfico se realiza una comparativa de todas aquellas frutas que más se consumen en España, y la importancia de una frente a la otra respecto a la decisión de compra del consumidor final.

Gráfico 32: Importancia según el tipo de fruta. En % de valor (euros) y en % de volumen (Kg)



Fuente: Informe del Consumo de Alimentación en España. MAGRAMA (2014)

La mayoría de los consumidores demandan unos productos seguros, que sigan las normas alimenticias, y que además sean respetuosos con el medio ambiente desde su producción hasta el embalaje y su posterior reciclaje. Los consumidores también buscan productos de calidad a un precio competitivo. Una opción sería la producción de naranjas ecológicas, las cuales cuidan el medio ambiente al no utilizarse para su producción ninguna clase de productos químicos ni fertilizantes artificiales, y poseen una alta calidad de sabor.

También cabe destacar la percepción que tienen los consumidores internacionales sobre las naranjas españolas. Se trata de una imagen de calidad, pues así se refleja en el volumen de exportaciones que realiza España respecto a los demás países.

Tabla 30: Volumen en toneladas y en \$ de las exportaciones mundiales

País	Exportaciones	
	toneladas 1998	miles de \$ 1998
España	2.455.558	1.396.137
Estados Unidos	663.623	388.634
Marruecos	515.886	249.561
Sudáfrica	496.000	172.373
Grecia	330.208	107.300
Egipto	217.716	60.822
Holanda	208.891	125.504
Turquía	182.966	78.949
Israel	174.000	84.049
Italia	172.885	81.904

Fuente: Imagen extraída de www.frutas-hortalizas.com

- Mercado de la tierra.** Existen rigideces para racionalizar la estructura de la propiedad e incrementar el tamaño de las explotaciones. Esto es debido a razones culturales, como puede ser el deseo de los agricultores ancianos a mantener la propiedad de sus tierras aunque sobrepasen la edad de jubilación. También, los titulares de las explotaciones se niegan a prescindir de ellas debido al aumento de las expectativas de rentabilidad que pueden ofrecer sus terrenos. Esta rentabilidad se debe al incremento de los precios de la tierra asociados a las diferentes expectativas de urbanización. La crisis ha frenado este incremento de los precios de manera notable pero, aún así, se sigue una tendencia de crecimiento a medio y largo plazo. Esta evolución de los precios se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 31: Precio medio del metro cuadrado de suelo urbano en la Comunidad Valenciana (2008-2014). (€/m²)

	Año 2008 (trimestre)				Año 2009 (trimestre)				Año 2010 (trimestre)				Año 2011 (trimestre)			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Comunitat Valenciana	337,7	332,8	310,1	320,1	320,5	309,6	293,2	275,7	239,2	228,0	263,0	248,9	271,9	194,5	183,2	203,8
Alicante/Alacant	317,1	277,4	334,6	291,9	274,5	263,0	269,0	254,9	225,0	192,3	288,5	261,8	176,3	171,3	151,0	165,5
Castellón/Castelló	315,3	305,1	275,3	290,0	263,5	254,0	256,6	322,9	272,7	288,9	276,9	244,6	327,6	201,2	159,6	189,0
Valencia/València	357,0	372,0	308,0	374,6	354,8	346,4	332,7	285,2	229,8	221,6	235,6	235,7	276,2	206,0	222,4	244,1
	Año 2012 (trimestre)				Año 2013 (trimestre)				Año 2014 (trimestre)				Varia ción Trim	Varia ción Inter		
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º				
Comunitat Valenciana	205,4	229,4	219,0	183,6	177,9	181,2	200,7	175,0	176,1	131,6	160,6	163,3	1,7	-6,7		
Alicante/Alacant	207,4	215,0	231,2	152,6	163,3	186,0	204,6	201,7	174,9	100,9	141,2	172,4	22,1	-14,6		
Castellón/Castelló	229,0	256,7	254,3	194,1	212,5	140,6	164,7	200,8	203,7	140,5	157,8	159,9	1,3	-20,4		
Valencia/València	198,0	226,4	193,8	192,8	193,0	195,3	214,2	150,5	171,1	197,0	187,5	161,6	-13,8	7,4		

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Fomento.

En la siguiente tabla se muestra la evolución del nivel de precios medios de las tierras agrarias libres a la venta y con la explotación agraria como único destino. Estos precios son bastante inferiores a los precios que se pagan por suelo urbano.

Tabla 32: Precios medios anuales de las tierras de uso agrario (2012-2013). (€/Ha¹⁵)

CLASES DE TIERRA	Ponderaciones Base 1997 (%)	Precios 12 (Euros/Ha)	Precios 13 (Euros/Ha)	Variación precios (Euros/Ha)		Repercusión (%)
				(Euros/Ha)	(%)	
CÍTRICOS	1,0	45.516	43.246	-2.269	-5,0	-0,2
NARANJO REGADÍO	0,4	43.602	41.770	-1.832	-4,2	-0,1
MANDARINO REGADÍO	0,4	44.614	41.561	-3.053	-6,8	-0,1
LIMON REGADÍO	0,2	52.270	50.684	-1.586	-3,0	0,0

Fuente: Elaboración propia a partir de Estadísticas. Precios medios anuales de las tierras de uso MAGRAMA (2014).

- **Déficit hídrico.** La Comunidad Valenciana presenta un clima árido, el cual se caracteriza por la irregularidad de las precipitaciones tanto espacial como temporal. La precipitación media anual se encuentra entre 450 y 600 mm. A causa de las reducidas cantidades de agua de las que dispone la comunidad, se realizan importantes esfuerzos para su racionalización. Para optimizar al máximo la utilización del agua se implantan sistemas de regadío más eficientes como el riego por goteo, uno de los sistemas más utilizados como se ha podido estudiar en el punto 2.2.

Actualmente, hay una incipiente sustitución de un sistema agrario que sigue un modelo de agricultura familiar, por otro formado por un número menos de grandes explotaciones profesionalizadas, tecnificadas y competitivas.

Las actividades agrarias tienen una relevancia trascendental en la Comunidad Valenciana. Esta importancia se debe medir en 4 dimensiones. Una de ellas es la económica, a través del empleo que genera y los diferentes rendimientos que se obtienen en el proceso de producción. Desde el punto de vista social y cultural, el cultivo de cítricos ha fomentado la creación de la entidad valenciana como profesión y como organizador social de una parte significativa de sus habitantes durante muchos años. Desde el punto de vista ambiental se puede afirmar que las 200.000 hectáreas de las explotaciones de cítricos que posee la comunidad constituyen un “pulmón verde”.

Los cultivos de cítricos se concentran principalmente en aquellas áreas de la comunidad que presentan las mejores condiciones bioclimáticas necesarias para su desarrollo: el litoral y los diferentes valles fluviales.

La producción de cítricos incrementa año tras año, hasta alcanzar la cifra de 4.189.010 toneladas (según el balance para 2006/2007 publicado por la Generalitat Valenciana), a pesar de las numerosas dificultades, tanto internas como externas, a las que tiene que hacer frente.

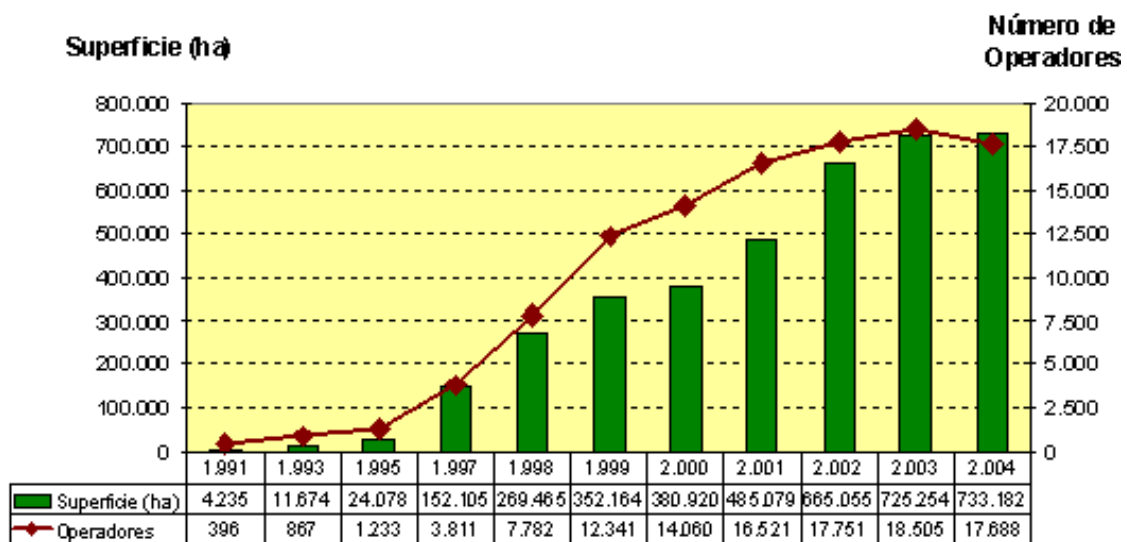
Entre las dificultades internas se puede destacar el coste elevado de la mano de obra, de la obtención de agua para su regadío, de los diferentes productos químicos utilizados en el tratamiento de enfermedades de los cultivos y de los abonos. También se podrían incluir dentro de las dificultades internas a las que se tienen que hacer frente, el incremento constante del valor del suelo (comentado anteriormente), el incremento de los requisitos medioambientales, los costes fiscales, etc.

¹⁵ 1 Hectárea = 100 áreas = 10.000 m²

Con lo que conlleva a las dificultades externas, se podrían destacar aquellas relacionadas con la competencia de otros territorios productores en el mercado internacional. Se observa una “fuga de capitales” de empresas valencianas hacia el sur de España y el norte de África. En estos territorios las dificultades estructurales son escasas y los costes y los estándares de protección ambiental y de calidad de la producción se limitan considerablemente. Otra dificultad es la poca relevancia que se le da al sector cítrico dentro del marco protector de la Política Agraria Común, a pesar de las numerosas dificultades que afronta dicho sector.

Cabe destacar la evolución de los cultivos ecológicos en España. Estos cultivos buscan obtener alimentos de máxima calidad (calidad organoléptica, calidad sanitaria y calidad en los procesos productivos llevados a cabo), respetando ante todo el medio ambiente y conservando la calidad de las tierras de cultivo. Esta evolución se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 33: Evolución de la producción agrícola ecológica en España



Fuente: Infoagro. Agricultura ecológica.

6.1.1. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado trata de dividir a los consumidores de un bien o servicio y agruparlos según las necesidades y expectativas que tengan, en grupos homogéneos internamente y heterogéneos entre sí. Esta división del mercado, facilita a las empresas el poder ofrecer una oferta diferenciada y personalizada, según el grupo al que se dirijan. También ayuda a optimizar los recursos disponibles y a la utilización eficiente de los esfuerzos que se realizan de marketing.

Se utilizan unos criterios específicos para realizar una buena segmentación del mercado. Entre ellos, los más importantes son: criterios geográficos, demográficos, psicológicos, de comportamiento, etc.

- **Criterios geográficos:**

La nueva empresa se situará en la Comunidad Valenciana, en particular en Tavernes de la Vallidigna, donde se encuentran las condiciones climáticas óptimas para la realización de sus actividades. En principio, la empresa pretende dar servicio a todo el país, y conforme evolucione se expandirá el negocio a nivel internacional. La finalidad de la empresa es crecer y poder exportar los productos elaborados en España a países del Medio Oriente como Qatar, pues es la procedencia del socio fundador y en ese país dispone de una red comercial y de clientes ya establecida.

- **Criterios demográficos:**

Como se ha podido estudiar en el punto anterior, los principales consumidores de naranjas son aquellas parejas jubiladas, parejas adultas y sin hijos, y parejas con hijos mayores. Como se puede apreciar, se encuentra un posible nicho de mercado¹⁶: la población joven comprendida entre los 20 y 30 años, tanto hombres como mujeres. Por lo tanto, la empresa realizará un esfuerzo comercial y elaborará un producto destinado a esta población, aunque no de forma exclusiva, pues estos productos también pueden ser apreciados por los demás segmentos, por lo que la empresa intentará alcanzarlos todos. El segmento al que se dirigirá pertenecerá a una clase social acomodada (media-alta), pues el producto presentará un precio acorde con la gran calidad que ofrece.

- **Criterios psicológicos:**

El producto irá dirigido a aquellos jóvenes que saben lo que quieren y buscan la calidad de todos aquellos alimentos que consumen. Jóvenes con estilos de vida saludables y conocedores de los beneficios nutricionales que les puede aportar una fruta como la naranja. Las naranjas ecológicas van dirigidas a todos aquellos que están concienciados con la protección del medio ambiente y por un consumo de productos exclusivamente naturales y libres de químicos, lo que conlleva a la calidad.

- **Criterios conductuales:**

Se busca un uso diario del producto por parte de los consumidores, ya sea en forma de fruta entera como de zumo. Se pretende inculcar los beneficios diarios de su consumo y ganar fidelidad de los clientes a la marca.

En conclusión, la empresa producirá productos totalmente ecológicos y de máxima calidad dirigidos a todos los segmentos del mercado, pero en especial a los jóvenes de entre 20 y 30 años, pues este segmento es el que está más concienciado con la protección del medio ambiente. Se dirigirá en sus inicios al mercado español pero con una clara intención de expansión internacional y de exportación de gran parte de la producción a países del Medio Oriente, en los cuales la naranja es una fruta con mayor valoración por parte de sus habitantes al tratarse de un cítrico menos común que en España. Además, se trata de presentar esta fruta con el alto valor añadido que supone su elaboración totalmente ecológica.

¹⁶ Nicho de mercado: término de mercadotecnia utilizado para referirse a una parte del mercado formada por individuos, con necesidades homogéneas no satisfechas.

6.2. Marketing mix

El marketing mix, término creado por McCarthy, es uno de los elementos clásicos del marketing. Este término se utiliza para englobar a las cuatro variables controlables, también conocidas como las 4Ps por su aceptación anglosajona: producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion). Se trata de las cuatro variables que la empresa debe de gestionar, tomar decisiones sobre ellas y controlar para cumplir adecuadamente su objetivo de ofrecer valor de manera rentable.

Ilustración 43: 4Ps del Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia a partir de Rivera (2014)

6.2.1. Producto

El producto es la variable más importante, pues incluye tanto los bienes como los servicios que ofrecen las empresas, y con ellos se satisfacen las necesidades detectadas en el mercado. El producto se debe centrar exclusivamente en satisfacer las necesidades de los consumidores. Dentro del producto se encuentran aspectos a tener en cuenta como el surtido, la marca, los servicios prestados, la calidad, etc. Aspectos sobre los que se tienen que tomar diversas decisiones a lo largo de la vida de las empresas.

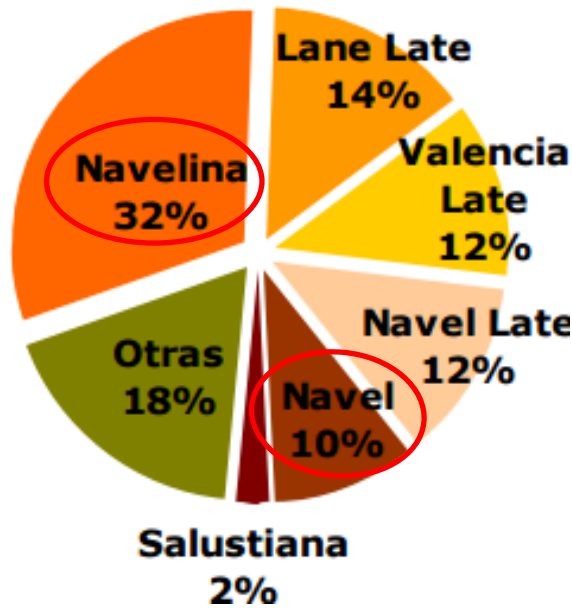
6.2.1.1. Surtido

La empresa cuenta con dos gamas dentro de su cartera de productos: naranjas de mesa y zumos de naranja.

Dentro de la gama de las naranjas de mesa, ofrece dos variedades de naranjas: Navel y Navelina. En los zumos también se ofertan estas dos variedades, pues son de las variedades que presentan un mayor contenido en zumo, y se presentarán en botellas de 1 litro. De esta forma la empresa aprovecha los mismos campos de cultivo y no es necesario realizar plantaciones de otra variedad solo para zumo, pues la finca de naranjos que adquiere ya tiene estas dos variedades en producción.

También se trata de dos variedades conocidas entre los consumidores y, como se puede observar en la siguiente ilustración, presentan un gran volumen de ventas.

Gráfico 34: Porcentaje de ventas aproximadas de diferentes variedades

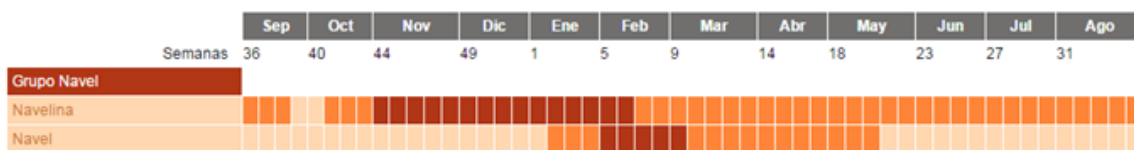


Fuente: www.mercasa.es

Los zumos podrán ser con pulpa o sin pulpa, pues en el mercado se diferencia a consumidores que les gustan los zumos con todos los nutrientes y textura propia de la pulpa, y otros que tienen el paladar más fino y no les gusta notar los tropezones de la pulpa.

Como se observa en la ilustración, con la producción de estas dos variedades de naranjas la empresa podría satisfacer las necesidades de los clientes durante todo el año.

Ilustración 44: Variedades de naranjas que produce la empresa



Fuente: Página web de Anecoop (www.anecoop.com)

6.2.1.2. Marca

La elección de la marca es una de las decisiones más importantes que debe tomar la empresa, pues de ello dependerá la imagen y la percepción que tengan los clientes sobre los productos ofrecidos.

La empresa dispondrá de dos marcas diferentes con las que poder identificar sus dos gamas de producto.

Para las naranjas utilizará la marca: **Econatural**. Pues se trata de naranjas totalmente ecológicas y sin ningún químico añadido para su producción y conservación.

Ilustración 45: Marca utilizada para comercializar las naranjas



Fuente: Elaboración propia

Para los zumos la empresa utilizará la marca: **VitaminaPlus**. La empresa comercializará con este producto como un aporte de vitaminas extra para el día a día de los consumidores. No se utiliza el prefijo Eco, pues los zumos necesitan tratamientos específicos para la correcta conservación de las propiedades que aporta un zumo natural recién exprimido.

Ilustración 46: Marca utilizada para comercializar los zumos



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Servicios

Entre los servicios que ofrece la empresa, se encuentra: atención al cliente para poder solucionar cualquier duda o reclamación, ofrecer el certificado de garantía y producción ecológica, y envío a particulares a domicilio. La empresa también ofrece el servicio de pago a plazos en 3 meses con un interés mínimo, en el caso de suministro a los diferentes establecimientos que hacen llegar los productos a los clientes finales.

6.2.1.4. Calidad

La calidad es uno de los atributos más importantes que poseen los productos de la empresa, y por el que se le diferenciará de las empresas competidoras dentro del mismo sector.

Se pretende conseguir que los consumidores construyan en su mente una percepción de calidad sobre los productos que ofrece la empresa. De esta forma, los productos presentarán un valor añadido sobre los demás productos de la competencia, serán productos diferenciados, y ayudará a la captación de nuevos clientes y a la fidelización de éstos.

Para ganar calidad en los productos, la empresa los produce de forma totalmente ecológica, es decir de manera natural y sin la utilización de ningún tipo de producto químico, para poder proporcionar alimentos con la totalidad de propiedades. Es lo que se conoce como agricultura ecológica, y tiene el objetivo de preservar el medio ambiente y la calidad y fertilidad de los suelos de cultivo. Para ello, la empresa deberá reacondicionar todos los campos de cultivo y las técnicas agrarias seguidas para poder conseguir el certificado necesario. Se deberán pasar

unos determinados controles e inspecciones que tengan instaurados las correspondientes Comunidades Autónomas.

Ilustración 47: Certificado de agricultura ecológica en España



Fuente: Alimentación. La agricultura ecológica. MAGRAMA (2012)

La producción ecológica de las empresas españolas se encuentra regulada, desde el inicio del año 2009, por el Reglamento (CE) 834/2007 el Consejo sobre la producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga en el Reglamento (CEE) 2092/91.

En España es competencia de las diferentes Comunidades Autónomas llevar el control y emitir los correspondientes certificados de producción agraria ecológica.

6.2.2. Precio

En este punto se determinarán los precios de los diferentes productos que la empresa comercializará en el mercado. No se trata de una decisión definitiva para la empresa, pues a lo largo de su vida podrá ser modificado según las circunstancias del mercado y las estrategias que siga la empresa en cada momento. El precio es el valor monetario que los consumidores estarán dispuestos a pagar para el producto, y con ello satisfacer sus necesidades. Es la única variable del marketing mix que proporciona ingresos a la empresa, las demás suponen un coste para ella.

Los precios que se le asignen a los productos afectarán de forma directa a la demanda que pueda tener la empresa, y por lo tanto a su rentabilidad.

6.2.2.1. Métodos de fijación de precios

Existen diferentes métodos para fijar los precios de la cartera de productos que posee una empresa. Entre ellos se encuentran los métodos de fijación por precio objetivo, los que se basan en la demanda, los basados en los precios de las empresas competidoras y los que se basan en el valor.

En este caso, la empresa optará por el método de fijación de precios basado en los precios de la competencia. Como se ha podido analizar en el punto 3.4. de análisis de la competencia, las empresas existentes en el mercado cítrico cuentan con muchos años de experiencia

ofreciendo naranjas a los consumidores, tanto nacionales como internacionales. Por lo tanto, la nueva empresa se guiará por los precios medios a los que se vende esta clase de fruta actualmente en el mercado.

En el análisis del mercado (punto 6.1.), se ha estudiado la evolución de los precios de las naranjas según la etapa de la cadena de valor en la que se encuentre. También, se ha detallado que la empresa absorberá 3 de las 4 etapas que forman la cadena (producción, comercialización en origen y comercialización en destino), pues supondrá un ahorro en costes y un aumento del beneficio final. El precio medio de comercialización en destino para las naranjas del grupo Navel se sitúa en un 0,76€/kg.

Además del precio medio con el que se comercializa actualmente, se deberá tener en cuenta los costes asociados a la producción de naranjas para la empresa, para así asegurarse un beneficio.

En la tabla siguiente, se muestran todos aquellos costes en los que se incurre para poder producir una cantidad anual de 414.072 kg de naranjas, incluidos aquellos trabajadores que se vinculan al proceso productivo. Los costes de producción suman un total de 227.944€, que divididos por la cantidad de naranjas producidas sale un coste de 0,55 €/kg de naranjas.

Tabla 33: Coste de producción por kilogramo de naranja

Concepto	
Cuota amortización maquinaria (Recolectadora y carretillas)	14.790,00
Servicio transporte	12.000,00
Técnico superior producción	29.957,55
Capataz	21.426,23
Trabajadores especializados	62.090,12
Jefe departamento logística	24.615,57
Trabajadores no especializados	57.064,56
suministro abonos, fertilizantes y plaguicidas naturales	4.800,00
Servicio mantenimiento maquinaria	1.200,00
Coste total	227.944,00
Coste producción naranja (€/Kg)	0,55

Fuente: Elaboración propia

Para fijar el precio de los productos de la empresa, también se tiene que tener en cuenta el tipo de sistema de producción que utiliza esta. Pues se trata de una producción ecológica que ofrece un valor añadido a los productos, al poseer unas garantías de calidad que una producción tradicional no tiene. Como se ha dicho anteriormente, la empresa fijará su precio según el precio medio que se pague en el mercado por las naranjas (0,76€/kg) y valorará el valor añadido del producto ecológico añadiendo un 50% sobre el precio medio de mercado,

fijando entonces un precio total de **1,14€/kg de naranjas**, tanto para la variedad Navel como la Navelina.

Con respecto a los zumos que produce la empresa, se tendrá en cuenta cuantas naranjas son necesarias para poder embotellar 1 litro de zumo. Se necesitan alrededor de 20 naranjas de tamaño medio para obtener 1 litro de zumo. El peso medio de cada naranja se sitúa en 88 gramos, habiendo naranjas de 60 a 140 gramos. Por lo tanto, se necesitarán alrededor de 1,76kg de naranjas para poder obtener una botella de zumo. En este caso, se fijará el precio del zumo según los costes asociados a su elaboración, y a estos costes se le añadirá el beneficio que se desea obtener. En la siguiente tabla se muestran los costes exclusivos para la producción de zumo, a los que habría que añadir los costes de producción de naranja, para obtener los costes totales de producción de zumo. La cantidad de producción que va destinada a la elaboración de zumo es la mitad de la producción total, 207.036 kg.

Tabla 34: Coste de producción por kilogramo para elaboración de zumo

Concepto	
Cuota amortización maquinaria (Exprimidoras y embotelladora)	1.162,80
Suministro botellas y tapones	6.000,00
Coste total €	7.162,80
Coste a sumar al de naranjas €/kg	0,04
Coste producción zumo €/kg	0,59

Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado el coste por kilogramo que conlleva la producción de zumo, se procederá a fijar el precio por botella al que se venderá. Como se ha calculado anteriormente, se necesitan 1,76kg de naranjas para poder obtener una botella de zumo. Esta cantidad multiplicada por 0,59€/Kg de naranjas, se obtiene un precio de 1,04€/botella de zumo. La empresa venderá el producto por el doble de precio, a **2,08€/botella**, para así obtener un gran beneficio y poder invertir en un mayor número de maquinarias.

6.2.3. Distribución

La distribución engloba todas aquellas actividades que realiza la empresa desde que los productos salen de sus almacenes, hasta su llegada al consumidor final. La distribución tiene como objetivo llevar el producto al lugar indicado, en el momento apropiado, en la cantidad requerida y siempre al mejor precio.

En el análisis de operaciones (punto 5) se ha especificado que la distribución de los productos de la empresa se llevará a cabo mediante la subcontratación del servicio de transporte. Externalizando este servicio se pretende ahorrar en costes y tiempo, pues se contrata a una empresa especializada en distribución de mercancía.

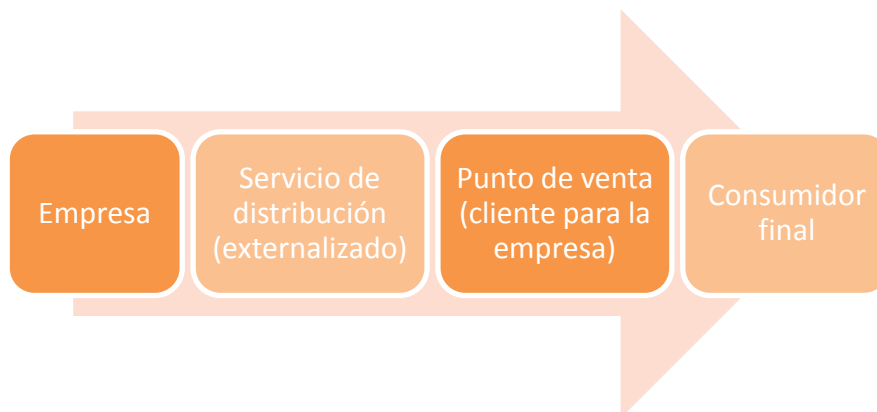
También se ha dicho que la empresa absorberá 3 de las 4 etapas que forman la cadena de valor del sector, haciendo desaparecer así a los mayoristas y comercializando directamente

con el punto de venta al consumidor final. Los clientes de la empresa serán todos aquellos supermercados, hipermercados y tiendas tradicionales de ámbito nacional, los cuales harán llegar los productos al consumidor final. También dispondrá de una página web, herramienta mediante la cual los consumidores finales podrían comprar los productos directamente, y se les enviará su pedido a domicilio (estos clientes serán mínimos comparado con el resto de clientes). Por lo tanto, el medio de transporte utilizado será una flota de camiones cuya red de distribución se centrará en la nacional. Posteriormente, cuando la empresa se expanda se procederá a contratar otro medio de transporte con el que se hará llegar los productos al mercado internacional.

La empresa, por parte de sus clientes, recibirá los pedidos diarios y se encargará de que sus trabajadores los preparen y los hagan llegar a la zona de expedición del almacén. En esta zona de expedición, los pedidos serán cargados a los diferentes camiones que forman la flota de transporte contratada. Posteriormente a la carga, se realizará un control de calidad sobre los productos para certificar el buen estado de estos y eximir de responsabilidad a la empresa de cualquier extravío o accidente que pueda ocurrir durante el recorrido al establecimiento de venta. También se les facilitará a los transportistas el itinerario a seguir, un itinerario elaborado minuciosamente por el departamento de logística.

La frecuencia de expedición de pedidos será diaria, y los transportistas darán comienzo a su distribución sobre las 7 horas de la tarde, para asegurar la recepción al día siguiente de todos los pedidos en los puntos de venta que así lo hayan solicitado.

Ilustración 48: Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Comunicación

La comunicación es una variable controlable por la empresa y no menos importante que las demás, pues de ella depende que los clientes (tanto los puntos de venta como los consumidores finales) conozcan los productos que se ofrecen y puedan demandarlos. La comunicación trata de informar a los clientes sobre la gama y la calidad de los productos que ofrece la empresa, persuadirlos para que efectúen pedidos y recordarles la existencia de la empresa en el sector. Para cumplir estos objetivos, se utilizan una serie de herramientas de

comunicación, entre ellas se encuentran las promociones de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etc.

A continuación se detallan las herramientas de comunicación utilizadas por la nueva empresa.

6.2.4.1. Promoción de ventas

Esta herramienta busca atraer a nuevos clientes durante un periodo de tiempo determinado. Se trata de estimular la demanda de los productos para así, conseguir una respuesta directa en forma de incremento de las ventas de la empresa. Con ello no se busca la lealtad de los clientes, sino una primera toma de contacto con el nuevo producto para darlo a conocer a los diferentes segmentos del mercado. Por lo tanto, no todas las promociones que se detallan a continuación tienen una duración indefinida.

Entre las diferentes promociones que realiza la empresa a futuros clientes (puntos de venta), se encuentra el descuento por volumen de compra, el cual se mantendrá de forma indefinida. Cuantos más productos se demanden a la empresa, el precio por unidad será menor. También se les ofrecerán descuentos especiales por efectuar un segundo pedido y vales canjeables en el importe de posteriores pedidos. Estas dos últimas promociones estarán vigentes durante el primer año de vida de la empresa.

La empresa podrá ofrecer descuentos por pronto pago o por pago inmediato, incluso facilitar el pago a plazos durante 3 meses, a un interés mínimo a aquellos establecimientos de venta que lo necesiten (promoción indefinida).

Además de todas estas facilidades de compra, la empresa obsequiará con 500 kg de naranjas gratis a aquel punto de venta que consiga el mayor volumen de ventas del producto durante el transcurso de un año. Esta promoción favorecerá al esfuerzo comercial que puedan realizar sobre el producto de la empresa para así, poder ser los ganadores año tras año e ir recibiendo esta cantidad de naranjas gratis.

6.2.4.2. Publicidad

La herramienta de la publicidad trata de informar y persuadir a los consumidores sobre los nuevos productos que ofrece la empresa. La publicidad presenta un carácter interpersonal.

El objetivo de la publicidad es presentar los nuevos productos y las nuevas marcas de la empresa, comunicar las características que lo diferencian de los productos existentes en el mercado, y crear una imagen a la vez que lograr un posicionamiento en el mercado. Por ello la empresa utilizará un medio bastante económico si se compara con otros. Se trata de publicitar los productos mediante la utilización de revistas o artículos de opinión. Una buena idea sería la introducción del producto en artículos que traten sobre la importancia de llevar una buena alimentación y una vida saludable, las elevadas tasas de sobrepeso, y los beneficios que aportan a la salud los productos naturales. También sería de gran ayuda que este tipo de artículos estuvieran fundamentados con la opinión de algún experto en dietética.

La mención y recomendación de los productos de la empresa en este tipo de artículos, serviría para introducir de manera explícita en la mente de los consumidores los beneficios que aporta la ingesta de este tipo de alimentos naturales, y lo saludable que es para el organismo consumir naranjas diariamente.

Se podría publicitar el zumo como un producto elaborado para facilitar el consumo de naranjas a aquellas personas que cuenten con una agenda diaria muy apretada y, de esta forma, asegurarles la aportación de la cantidad diaria recomendable de nutrientes y vitaminas de esta fruta natural.

Otra opción sería introducir publicidad de los productos en la televisión, aunque este medio de comunicación presenta un coste muy elevado que en principio la empresa no podría asumir, por lo que se descarta esa alternativa.

El uso de las redes sociales es un medio económico y eficaz para poder informar constantemente acerca de los beneficios y novedades de los productos de la nueva empresa. La empresa podría crear un blog propio en el cual se tratarían temas de salud y alimentación, y en los que se introduciría publicidad de los propios productos. También se darían muestras a todos aquellos que así lo soliciten mediante el blog. Además, la empresa creará su página web en la que ofrecerá información detallada sobre la gama de productos que ofrece y sobre el proceso de producción ecológica que sigue. La página ofrecerá el servicio de suscripción, con el que los clientes recibirán newsletters con ofertas y promociones especiales.

7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

El análisis económico-financiero que se va a realizar en el presente punto servirá a la empresa para comprobar la viabilidad del proyecto que se persigue. Este estudio también permitirá detectar aquellas necesidades de financiamiento de la empresa, y sobre todo detectar si se obtendrá rentabilidad con la creación de la empresa.

7.1. Plan de inversión

Los primeros gastos que deberá afrontar el emprendedor serán aquellos gastos que se encuentran asociados a la constitución de la empresa. Estos gastos han sido detallados en el apartado de trámites de constitución (punto 4.2.1.), y ascienden a un total **985€**. Los gastos de constitución y puesta en marcha de la empresa incluyen los gastos de escritura pública de constitución en el Registro Mercantil, la inscripción en el Registro Mercantil, la legalización de los libros y la licencia municipal de apertura.

El mayor gasto inicial que tiene que asumir la empresa es el de la adquisición de la finca de cultivo, pues su precio de venta asciende a **360.000€**.

Otros gastos a afrontar por la nueva empresa serán todos aquellos gastos que se realizan para acondicionar la finca de cultivo, incluyendo el almacén y las oficinas. Es decir, las máquinas a utilizar en el campo y en el almacén, y todos los materiales, inmobiliario, elementos informáticos, telefonía y sanitarios ubicados en la planta de las oficinas. En la tabla siguiente, se resumen los costes que tendría la empresa para acondicionar la finca de cultivo y dejar todo listo para empezar su actividad empresarial.

Tabla 35: Costes estimados para el acondicionamiento de la finca de cultivo

	Concepto	Unidades	Importe
Almacén	Estantería convencional almacén	5.000 ubicaciones del almacén	10.000 €
	Carretilla contrapesada con capacidad de elevación de 5 metros	3	45.000 €
	Exprimidora	2	4.400 €
	Embotelladora	1	7.000 €
Oficina	Mesa juntas	1	250 €
	Escritorios oficina	9	882 €
	Sillas oficina	9	801 €
	Decoración (cartel exterior, pintura del edificio...)	1	200 €
	Material oficina	1	200 €
	Mesa comedor	1	150 €
	Sillas comedor	20	300 €
	Microondas Orbegozo MI-2015 20L700W	1	37,90 €
	Cafetera de cápsulas Bosch TAS1204 Automática	1	39 €
	Sofá	1	230 €
	TV Led 16" - Nevir NVR 7509 16 HD Negra	1	112 €
	Lavabo serie Alhama	3	78 €
	Pack de WC con salida a la pared Alhama	3	107 €
	Servicio creación página web y blog	1	200€
	Software gestión y contabilidad	3	360 €
	Ordenador Pack-PC Packard BelliMedia S2185 de 500GB+Monitor Hacer	9	3.024 €
	Impresora Láser - Samsung SL -M2020W	1	79 €
Teléfono inalámbrico SPC de diseño Art Rojo 7265r	5	100 €	
Campo	Recolectadora mecanizada	1	100.000 €
	Servicios de jardinería para reacondicionar campo	1	200 €
TOTAL			173.750 €

Fuente: Elaboración propia

El mobiliario, los elementos informáticos, las máquinas y el edificio del almacén forman el activo fijo (inmovilizado material e inmaterial) inicial que tendrá la empresa. Todos estos elementos se podrán amortizar.

Los activos fijos de una empresa se deprecian o pierden valor a lo largo de su vida útil, ya sea por el desgaste físico que puedan tener como consecuencia del uso o por sufrir una

obsolescencia tecnológica, por la rápida evolución de las nuevas tecnologías que hay actualmente en el mercado.

Los elementos que no forman parte del activo fijo serán los gastos en decoración, el material de oficina, los servicios de creación de la propia página web y los blogs, y los servicios de jardinería necesarios para reacondicionar el campo de cultivo. Estos no se contabilizarán como activo fijo, sino que la empresa los amortizará durante el primer ejercicio como gastos iniciales.

En las siguientes tablas se muestran los diferentes tipos de amortizaciones que se les aplica a los elementos según el tipo de inmovilizado material e inmaterial de que se trate.

El sistema de amortización que se ha utilizado es el modelo lineal o de cuotas constantes, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Cuota de amortización} = \frac{V_0 - V_r}{n}$$

Se desconoce el valor residual de los elementos, por lo que se supondrá que el valor residual del mobiliario y del programa informático será del 10% sobre su valor de adquisición, y el de los equipos informáticos, la maquina y los equipos electrónicos del 15%.

Tabla 36: Coste del mobiliario

Mobiliario		
Estantería convencional almacén	5.000 ubicaciones del almacén	10.000 €
Mesa juntas	1	250 €
Escritorios oficina	9	882 €
Sillas oficina	9	801 €
Mesa comedor	1	150 €
Sillas comedor	20	300 €
Sofá	1	230 €
Lavado serie Alhama	3	78 €
Pack de WC con salida a la pared Alhama	3	107 €
TOTAL		12.798 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Amortización del mobiliario

Importe a amortizar	Años amortización	Cuota anual amortización
12.798 €	10	1.151,82 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Coste de los equipos informáticos

Equipos informáticos		
Ordenador Pack-PC Packard BelliMedia S2185 de 500GB+Monitor Acer	9	3.024 €
Impresora Láser - Samsung SL - M2020W	1	79 €
TOTAL		3.103 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Amortización de los equipos informáticos

Importe a amortizar	Años amortización	Cuota anual amortización
3.103 €	4	659,3875 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Coste de la maquinaria

Maquinaria		
Carretilla contrapesada con capacidad de elevación de 5 metros	3	45.000 €
Exprimidora	2	4.400 €
Embotelladora	1	7.000 €
Recolectadora mecanizada	1	100.000 €
TOTAL		156.400 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Amortización de la maquinaria

Importe a amortizar	Años amortización	Cuota anual amortización
156.400 €	8,33333333	15.952,8 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Coste de los equipos electrónicos

Equipos electrónicos		
TV Led 16" - Nevir NVR 7509 16 HD Negra	1	112 €
Teléfono inalámbrico SPC de diseño Art Rojo 7265r	5	100 €
Microondas Orbegozo MI-2015 20L700W	1	38 €
Cafetera de cápsulas Bosch TAS1204 Automática	1	39 €
TOTAL		289 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Amortización de los equipos electrónicos

Importe a amortizar	Años amortización	Cuota anual amortización
289 €	5	49,113 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Coste del programa informático

Programa informático		
Software gestión y contabilidad	3	360€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Amortización del programa informático

Importe a amortizar	Años amortización	cuota anual amortización
360 €	3,03030303	106,92 €

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el coste total que supone realizar la inversión. Se tiene en cuenta los gastos de constitución para la nueva empresa, la adquisición de la finca de cultivo de naranjos, y todos los costes estimados para el acondicionamiento de la finca, detallados en la primera tabla del presente punto.

Tabla 46: Total de la inversión

Concepto	Importe
Gastos de constitución	985 €
Adquisición de la finca de cultivo de naranjos	360.000 €
Acondicionamiento de la finca (campo, almacén y oficinas)	173.750 €
TOTAL	534.735 €

Fuente: Elaboración propia

7.2. Plan de financiación

Una vez se ha obtenido la cantidad necesaria a invertir, se debe buscar aquellas fuentes de financiación a las que puede optar la empresa para disponer de tal cantidad. Entre las fuentes de financiación existentes, se puede elegir entre varias alternativas: aportación realizada por el socio fundador de la cantidad en su totalidad o de una parte, créditos, subvenciones o donaciones.

Además, al coste total de la inversión se debe añadir aquellos gastos fijos de los dos primeros meses de funcionamiento de la empresa, pues la empresa no se podrá mantener por sus

propios medios hasta pasados esos meses, momento en el que se establezca en el mercado de manera definitiva. Los gastos fijos incluyen los salarios y cargas sociales, todos aquellos gastos que supone la contratación de servicios externos (limpieza, transporte y asesoramiento legal), y los diferentes gastos de suministro y publicidad previstos.

Tabla 47: Cantidad necesaria de financiación

Concepto	Importe
Inversión inicial	534.735 €
Total coste de asalariados (2 meses)	63.454,80 €
Limpieza y mantenimiento(2 meses)	576,00 €
Transporte (2 meses)	2.000,00 €
Asesoramiento legal (2 meses)	400,00 €
Gastos suministro (2 meses)	1.000,00 €
Publicidad (2 meses)	400,00 €
TOTAL	602.566 €

Fuente: Elaboración propia

La cantidad total necesaria de financiación será de 602.566€, pero como el socio fundador dispone de un efectivo para invertir en la empresa de 200.600€, finalmente se quedaría con una necesidad de financiación de **401.966€**. Esta cantidad será financiada a través de un préstamo.

Se selecciona un préstamo a largo plazo a través de las líneas ICO Empresas y Emprendedores 2015. Estas líneas ofrecen una financiación que va orientada hacia autónomos, empresas y entidades públicas y privadas que quieran realizar inversiones productivas en el territorio nacional. Permiten financiar hasta 12,5 millones de euros por cliente. Este tipo de préstamo se podrá formalizar hasta el día 12 de diciembre de 2015, siguiendo las condiciones expuesta en la página web del Instituto de Crédito Oficial. Se ofrecen distintas alternativas de amortización, y se opta por amortizar el préstamo en 7 años sin año de carencia. El tipo de interés nominal fijo es del 5,401% (vigente del 01/06/2015 al 14/06/2015) y sin comisiones de apertura. Se utilizará el método francés con cuotas mensuales, por lo que se contará con 84 cuotas. Para facilitar los cálculos la empresa se constituirá en diciembre de 2015, por lo que en enero del 2016 tendrá lugar el primer periodo.

En la siguiente tabla se muestra el correspondiente cuadro de amortización del préstamo.

Tabla 48: Cuadro para el cálculo de la amortización del préstamo

Periodos	Cuota	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo
0	-	-	-	401.966,00
1	5.757,40	1.809,18	3.948,22	398.017,78
2	5.757,40	1.791,41	3.965,99	394.051,80
3	5.757,40	1.773,56	3.983,84	390.067,96
4	5.757,40	1.755,63	4.001,77	386.066,19
5	5.757,40	1.737,62	4.019,78	382.046,41
6	5.757,40	1.719,53	4.037,87	378.008,54
7	5.757,40	1.701,35	4.056,05	373.952,49
8	5.757,40	1.683,10	4.074,30	369.878,19
9	5.757,40	1.664,76	4.092,64	365.785,55
10	5.757,40	1.646,34	4.111,06	361.674,50
11	5.757,40	1.627,84	4.129,56	357.544,93
12	5.757,40	1.609,25	4.148,15	353.396,78
13	5.757,40	1.590,58	4.166,82	349.229,97
14	5.757,40	1.571,83	4.185,57	345.044,39
15	5.757,40	1.552,99	4.204,41	340.839,98
16	5.757,40	1.534,06	4.223,33	336.616,65
17	5.757,40	1.515,06	4.242,34	332.374,30
18	5.757,40	1.495,96	4.261,44	328.112,87
19	5.757,40	1.476,78	4.280,62	323.832,25
20	5.757,40	1.457,51	4.299,88	319.532,36
21	5.757,40	1.438,16	4.319,24	315.213,13
22	5.757,40	1.418,72	4.338,68	310.874,45
23	5.757,40	1.399,19	4.358,20	306.516,24
24	5.757,40	1.379,58	4.377,82	302.138,42
25	5.757,40	1.359,87	4.397,52	297.740,90
26	5.757,40	1.340,08	4.417,32	293.323,58
27	5.757,40	1.320,20	4.437,20	288.886,39
28	5.757,40	1.300,23	4.457,17	284.429,22
29	5.757,40	1.280,17	4.477,23	279.951,99
30	5.757,40	1.260,02	4.497,38	275.454,60
31	5.757,40	1.239,78	4.517,62	270.936,98
32	5.757,40	1.219,44	4.537,96	266.399,02
33	5.757,40	1.199,02	4.558,38	261.840,64
34	5.757,40	1.178,50	4.578,90	257.261,74
35	5.757,40	1.157,89	4.599,51	252.662,24
36	5.757,40	1.137,19	4.620,21	248.042,03
37	5.757,40	1.116,40	4.641,00	243.401,03
38	5.757,40	1.095,51	4.661,89	238.739,14
39	5.757,40	1.074,53	4.682,87	234.056,26
40	5.757,40	1.053,45	4.703,95	229.352,31
41	5.757,40	1.032,28	4.725,12	224.627,19
42	5.757,40	1.011,01	4.746,39	219.880,80
43	5.757,40	989,65	4.767,75	215.113,05

Periodos	Cuota	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo
44	5.757,40	968,19	4.789,21	210.323,84
45	5.757,40	946,63	4.810,77	205.513,07
46	5.757,40	924,98	4.832,42	200.680,65
47	5.757,40	903,23	4.854,17	195.826,48
48	5.757,40	881,38	4.876,02	190.950,47
49	5.757,40	859,44	4.897,96	186.052,50
50	5.757,40	837,39	4.920,01	181.132,50
51	5.757,40	815,25	4.942,15	176.190,34
52	5.757,40	793,00	4.964,40	171.225,95
53	5.757,40	770,66	4.986,74	166.239,21
54	5.757,40	748,21	5.009,18	161.230,03
55	5.757,40	725,67	5.031,73	156.198,30
56	5.757,40	703,02	5.054,38	151.143,92
57	5.757,40	680,27	5.077,13	146.066,79
58	5.757,40	657,42	5.099,98	140.966,82
59	5.757,40	634,47	5.122,93	135.843,89
60	5.757,40	611,41	5.145,99	130.697,90
61	5.757,40	588,25	5.169,15	125.528,75
62	5.757,40	564,98	5.192,41	120.336,33
63	5.757,40	541,61	5.215,79	115.120,55
64	5.757,40	518,14	5.239,26	109.881,29
65	5.757,40	494,56	5.262,84	104.618,45
66	5.757,40	470,87	5.286,53	99.331,92
67	5.757,40	447,08	5.310,32	94.021,60
68	5.757,40	423,18	5.334,22	88.687,37
69	5.757,40	399,17	5.358,23	83.329,14
70	5.757,40	375,05	5.382,35	77.946,79
71	5.757,40	350,83	5.406,57	72.540,22
72	5.757,40	326,49	5.430,91	67.109,31
73	5.757,40	302,05	5.455,35	61.653,96
74	5.757,40	277,49	5.479,90	56.174,06
75	5.757,40	252,83	5.504,57	50.669,49
76	5.757,40	228,05	5.529,34	45.140,14
77	5.757,40	203,17	5.554,23	39.585,91
78	5.757,40	178,17	5.579,23	34.006,68
79	5.757,40	153,06	5.604,34	28.402,34
80	5.757,40	127,83	5.629,56	22.772,78
81	5.757,40	102,50	5.654,90	17.117,88
82	5.757,40	77,04	5.680,35	11.437,52
83	5.757,40	51,48	5.705,92	5.731,60
84	5.757,40	25,80	5.731,60	0,00

Fuente: Elaboración propia

7.3. Gastos estimados

En este punto se van a clasificar todos aquellos gastos necesarios en los que debe incurrir la empresa para poder realizar sus actividades diarias. Los gastos incluyen los suministros necesarios de botellas y tapones para la elaboración de zumo, y los suministros de abonos y fertilizantes naturales. Estos suministros variarán en función de las ventas estimadas para cada mes.

También supone un gasto para la empresa el material de oficina (folios, grapadoras, carpetas, bolígrafos, etc.), el mantenimiento de las redes sociales y de la propia página web, los diferentes servicios externalizados como la limpieza, transporte y asesoramiento legal, el gasto de publicidad y promociones que realiza, el suministro de luz y agua para la oficina (pues para el campo el agua es gratis al localizarse a los pies de un manantial) y el mantenimiento que se le debe realizar a las máquinas de la empresa (recolectadora, exprimidora y embotelladora)

Uno de los gastos más elevados que debe soportar la empresa son los gastos de personal, que incluyen los sueldos y la correspondiente carga de Seguridad Social para la empresa (incluido el socio fundador). Además hay que tener en cuenta los diferentes intereses mensuales por el préstamo pedido para financiar la inversión.

En las siguientes tablas se muestra la evolución de los gastos mensuales previstos para el primer año de actividad de la empresa. Los gastos que se encuentran sombreados son aquellos que se han incluido en la inversión inicial del negocio. Estos son los gastos de constitución, los de material de oficina necesario, gastos en decoración (pintura, rótulos, etc.), la instalación del software de contabilidad, y los gastos de los dos primeros meses del suministro de luz y agua, los servicios exteriores (limpieza, transporte y asesor legal), los gastos en publicidad y los salarios (incluida carga Seguridad Social).

Tabla 49: Gastos previsto año 2016 (enero-junio) (€)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
suministro botellas y tapones	300,00	300,00	300,00	400,00	500,00	500,00
suministro abonos, plaguicidas y fertilizantes naturales	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Gastos material oficina	200,00	100,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Gastos constitución	985,00					
Gastos decoración	200,00					
Mantenimiento redes sociales	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Mantenimiento maquinaria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Limpieza	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00
Transporte	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Asesor legal	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Servicio informático (software de contabilidad)	560,00					
Publicidad en artículos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gasto en promociones	37,92	37,92	37,92	37,92	37,92	37,92
Suministro agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Suministro luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Salarios (incluida SS)	31.727,40	31.727,40	31.727,40	31.727,40	31.727,40	31.727,40
Gastos financieros	1.809,18	1.791,41	1.773,56	1.755,63	1.737,62	1.719,53
Total	38.607,50	36.744,73	36.706,88	36.788,95	36.870,94	36.852,85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Gastos previstos año 2016 (julio-diciembre) (€)

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Suministro botellas y tapones	500,00	500,00	500,00	400,00	400,00	300,00	4.900,00
Suministro abonos, plaguicidas y fertilizantes naturales	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Gastos material oficina	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	1.100,00
Gastos constitución							985,00
Gastos decoración							200,00
Mantenimiento redes sociales	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Mantenimiento maquinaria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Limpieza	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00	3.456,00
Transporte	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Asesor legal	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Servicio informático (software de contabilidad)							560,00
Publicidad en artículos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Gasto en promociones	37,92	37,92	37,92	37,92	37,92	37,92	455,04
Suministro agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Suministro luz	400,00	400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	4.800,00
Salarios (incluida SS)	31.727,40	31.727,40	31.727,40	31.727,40	31.727,40	31.727,40	380.728,80
Gastos financieros	1.701,35	1.683,10	1.664,76	1.646,34	1.627,84	1.609,25	20.519,57
Total	36.834,67	36.816,42	36.798,08	36.679,66	36.661,16	36.542,57	442.904,41

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la tabla anterior, el gasto en que incurre la empresa en el primer año es muy elevado, de 442.904,41€, y superior a los ingresos previstos que se obtienen en el siguiente punto. Esta situación es normal al tratarse de un negocio en sus inicios.

Hay dos tipos de gastos que tiene que soportar la empresa, los variables que se relacionan con la evolución de las ventas, y los fijos que son independientes al volumen de ventas. En el caso de la empresa, los salarios es uno de los gastos fijos más elevados.

En la siguiente tabla se muestra la evolución de los diferentes tipos de gastos de la empresa en sus tres primeros años.

Tabla 51: Evolución de los diferentes tipos de gastos (2016-2018) (€)

	2016	2017	2018
Suministro botellas y tapones	4.900,00	5.175,00	5.692,50
Suministro abonos, plaguicidas y fertilizantes naturales	4.800,00	5.080,00	5.588,00
Gastos material oficina	1.100,00	960,00	960,00
Gastos constitución	985,00	0,00	0,00
Gastos decoración	200,00	0,00	0,00
Mantenimiento redes sociales	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Mantenimiento maquinaria	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Limpieza	3.456,00	3.456,00	3.456,00
Transporte	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Asesor legal	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicio informático (software de contabilidad)	560,00	0,00	0,00
Publicidad en artículos	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Gasto en promociones	455,04	455,04	455,04
Suministro agua	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Suministro luz	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Salarios (incluida SS)	380.728,80	380.728,80	380.728,80
Gastos financieros	20.519,57	17.830,42	14.992,39
Total	442.904,41	438.885,26	437.072,73

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los gastos de suministro de botellas y tapones, y los suministros de abonos, plaguicidas y fertilizantes naturales, aumentan progresivamente por el aumento de las ventas al tratarse de gastos de tipo variables. Los gastos en material de oficina son mayores durante el primer año, pues la empresa empieza de cero y tiene que aprovisionarse de un stock mínimo. Los gastos de constitución solo se tienen en el primer mes del primer ejercicio de la empresa, al igual como los de decoración y la instalación del software de contabilidad. Los

demás gastos de suministros, mantenimientos y servicios exteriores, al igual como los gastos de publicidad, se mantendrán constantes en principio.

En cambio, los gastos financieros irán disminuyendo con el paso de los años debido a la reducción progresiva del capital a amortizar.

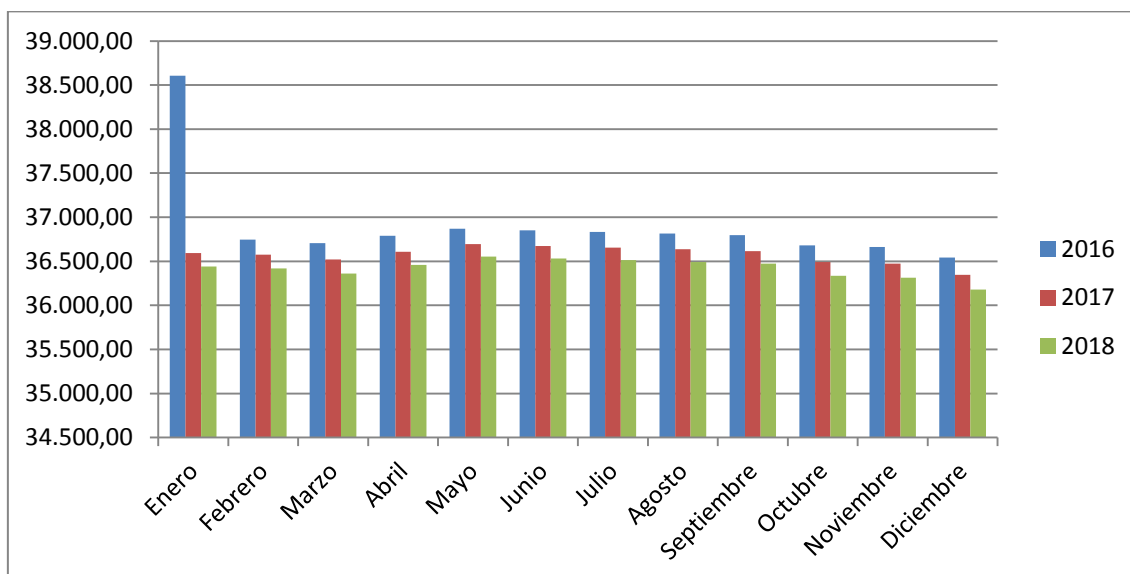
En la siguiente tabla se han analizado los gastos por meses de los tres primeros años. En ella se puede observar que los gastos presentan una estructura similar, con excepción del primer mes de vida de la empresa, en el cual hay un volumen de gastos bastante superior al soportar gastos propios de acondicionamiento y de constitución.

Tabla 52: Evolución del gasto por meses (2016-2018) (€)

	2016	2017	2018
Enero	38.407,50	36.393,90	36.240,19
Febrero	36.544,73	36.375,15	36.220,40
Marzo	36.506,88	36.321,31	36.162,02
Abril	36.588,95	36.407,38	36.257,55
Mayo	36.670,94	36.493,38	36.352,99
Junio	36.652,85	36.474,28	36.332,84
Julio	36.634,67	36.455,10	36.312,60
Agosto	36.616,42	36.435,83	36.292,26
Septiembre	36.598,08	36.416,48	36.271,84
Octubre	36.479,66	36.292,04	36.135,82
Noviembre	36.461,16	36.272,51	36.115,21
Diciembre	36.342,57	36.147,90	35.979,01
Total	442.904,41	438.885,26	437.072,73

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35: Evolución del gasto por meses (2016-2018) (€)



Fuente: Elaboración propia

7.4. Ingresos estimados

En este apartado se estimarán los ingresos de la empresa, tanto los ingresos mensuales como los ingresos totales anuales. Con el cálculo de los ingresos se comprobará si la empresa puede asumir el volumen de coste calculado en el punto anterior. Para realizar las previsiones de ventas se utilizará el escenario realista, se estimará lo que se espera que suceda.

A continuación, se muestran las previsiones de ventas para el primer año de la empresa (año 2016), tanto en volumen de kilogramos y litros como en el valor monetario que representan.

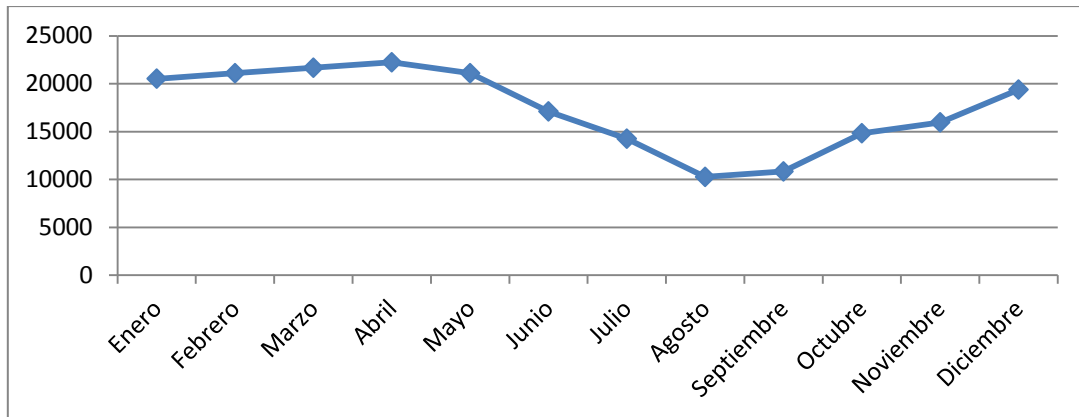
Para hacer una previsión realista se ha tenido en cuenta la cantidad media de demanda anual que hay en España de naranjas, siendo de 917.232.350 kg/año.

La finca de cultivo de naranjos adquirida presenta una producción de 13.000 arrobas/año por variedad, pero aplicando las técnicas de cultivo correctas y la introducción del sistema de producción ecológica, se consigue una cantidad de 18.000 arrobas/año por variedad, lo que equivale a una cantidad de 207.036 kg por variedad. Por lo tanto, la capacidad de producción total que tiene la empresa en sus inicios es de 414.072 kg/año.

Si se encontrara en el escenario optimista y se vendiera toda la cantidad producida, la empresa tendría una cuota de mercado del 0,05%. Por basarse en el escenario realista, para la estimación de sus ventas la empresa fijará su cuota de mercado en el 0,04%, vendiendo un total de 366.892,94 kg/año. La mitad de los kilogramos que venderá serán en pieza de naranja (183.446,47 kg/año) y la otra mitad en zumo (104.231 litros/año, pues se necesitan aproximadamente 1,76 kg para cada litro).

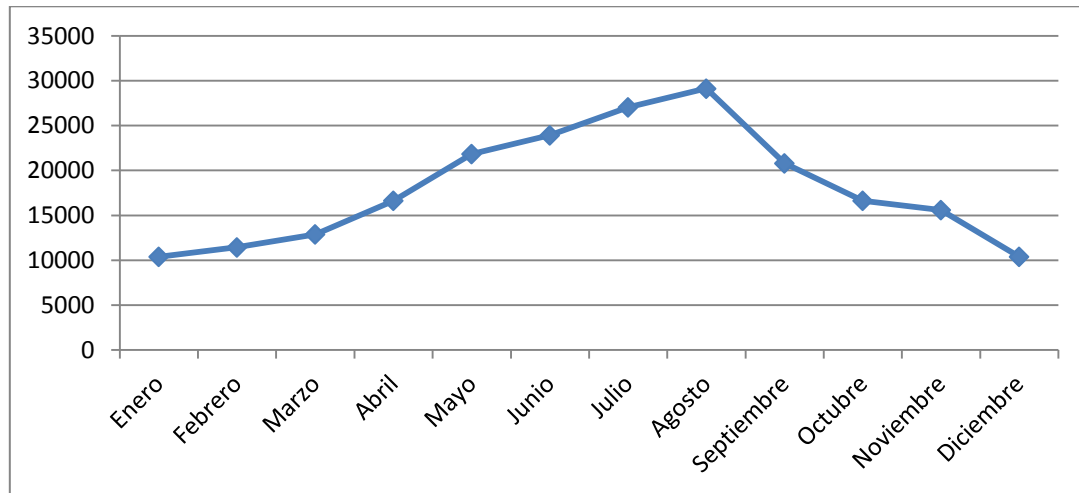
Una vez estimadas las cantidades de venta anuales, se distribuirán a lo largo de los meses según aquellos meses con mayor o menor demanda. Como se ha podido estudiar en el análisis del mercado del punto 6, los meses con mayor consumo de naranjas son enero, febrero, marzo, abril, mayo y diciembre (coincidiendo con la temporada alta de esta). Estos serán los meses en los que se prevén unas ventas mayores. Con lo que respecta al zumo, se prevé una mayor demanda en aquellos meses de primavera-verano en los que el país sufre un aumento de las temperaturas, y en los que parte de la población sufre resfriados y alergias. Pues se trata de un producto natural que fortalece el sistema inmunológico humano, aportando vitaminas fundamentales, y puede resultar refrescante y apetecible si se deja enfriar en el frigorífico.

Gráfico 36: Estimación ventas de naranjas (año 2016) (€)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de consumo, MAGRAMA (2014)

Gráfico 37: Estimación ventas de zumos (año 2016) (€)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de consumo, MAGRAMA (2014)

Tabla 53: Previsiones de venta año 2016 (enero-julio)

Precio	Ingresos	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
		Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros
1,14	Naranjas	18.000	20.520	18.500	21.090	19.000	21.660	19.500	22.230	18.500	21.090	15.000	17.100	12.500	14.250
2,08	Zumos	5.000	10.400	5.500	11.440	6.200	12.896	8.000	16.640	10.500	21.840	11.500	23.920	13.000	27.040
	Total	23.000	30.920	24.000	32.530	25.200	34.556	27.500	38.870	29.000	42.930	26.500	41.020	25.500	41.290

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: previsiones de venta año 2016 (agosto-diciembre)

Precio	Ingresos	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
		Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros	Kg o Litros	Euros
1,14	Naranjas	9.000	10.260	9.500	10.830	13.000	14.820	14.000	15.960	17.000	19.380
2,08	Zumos	14.000	29.120	10.000	20.800	8.000	16.640	7.500	15.600	5.000	10.400
	Total	23.000	39.380	19.500	31.630	21.000	31.460	21.500	31.560	22.000	29.780

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se ha realizado una previsión de las ventas para los dos siguientes años. Se tiene que tener en cuenta la aceptación de los productos por parte de los clientes durante el primer año y las rivalidades que haya tenido que superar la empresa frente a sus competidores. Se considera que el producto ha sido aceptado por muchos consumidores por la calidad que presenta. Se prevé un aumento de las ventas del 5% en el 2017 (aunque en enero y febrero se prevé que aumenten un 10% con respecto a enero y febrero del primer año, por ser estos los primeros meses de inicio de la empresa) y del 10% del segundo al tercer año. A continuación se muestran los ingresos que suponen las ventas previstas durante los tres primeros años de la empresa.

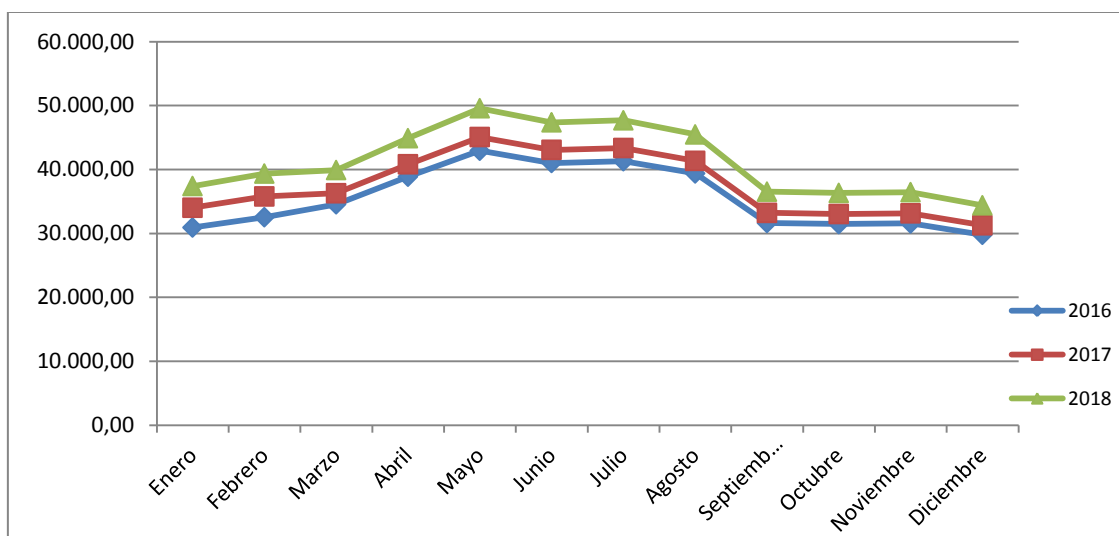
Tabla 55: Ingresos previstos 2016-2018 (€)

	2016	2017	2018
Enero	30.920,00	34.012,00	37.413,20
Febrero	32.530,00	35.783,00	39.361,30
Marzo	34.556,00	36.283,80	39.912,18
Abril	38.870,00	40.813,50	44.894,85
Mayo	42.930,00	45.076,50	49.584,15
Junio	41.020,00	43.071,00	47.378,10
Julio	41.290,00	43.354,50	47.689,95
Agosto	39.380,00	41.349,00	45.483,90
Septiembre	31.630,00	33.211,50	36.532,65
Octubre	31.460,00	33.033,00	36.336,30
Noviembre	31.560,00	33.138,00	36.451,80
Diciembre	29.780,00	31.269,00	34.395,90
Total	425.926,00	450.394,80	495.434,28

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se observa el comportamiento similar que presentan los ingresos a lo largo de los meses de los diferentes años.

Gráfico 38: Evolución de los ingresos previstos 2016-2018 (€)



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar el aumento mayor interanual entre el año 2016 y el 2017 en los dos primeros meses del inicio de la empresa. El gráfico muestra unos ingresos bastante compensados a lo largo del año, debido a la inversa estacionalidad que presentan los dos productos que forman parte de la cartera de productos de la empresa.

Además, a los ingresos se les debe de añadir la subvencione/ayuda concedida por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, por la compra de maquinaria agrícola. Se trata de una ayuda para la Promoción de nuevas tecnologías, con la cantidad de 62.560€, ya que subvencionan el 40% de la inversión que realiza la empresa en maquinaria para introducir procesos mecanizados. Estas subvenciones se incluirán en la cuenta de pérdidas y ganancias elaborada posteriormente como otros ingresos de explotación con la cantidad anual de 7.510,2€.

Una vez estimados los ingresos y los gastos, se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias para poder obtener el resultado del ejercicio.

7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

En este punto se ha realizado la cuenta de pérdidas y ganancias provisional para los tres primeros años de la empresa y así poder obtener el beneficio esperado. En ella se ha tenido en cuenta la subvención concedida por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, las cuotas anuales de amortización del activo fijo, los gastos financieros derivados del préstamo realizado para obtener la financiación, y el impuesto sobre sociedades del 30%.

Con todo ello, se obtendría un resultado negativo en el primer año, pues el volumen de ventas que se espera es inferior al de gastos que tiene que soportar la empresa. El mayor gasto en el que incurre es el gasto de personal, el cual es un gasto fijo a soportar todos los ejercicios. En este gasto se incluye el sueldo y la carga de Seguridad Social del socio fundador.

A partir del segundo año, se observa la obtención de beneficio positivo, aunque sea reducido. Esto se debe a la reducción considerable en los gastos en servicios exteriores, en los que en el primer año se encontraban incluidos los gastos iniciales de material de oficina, los gastos de constitución, decoración y los gastos de la instalación del software de contabilidad. También se ven reducidos los gastos financieros, pues los intereses del préstamo cada vez son menores. Además, cabe mencionar que se espera un aumento progresivo de las ventas, por lo que los ingresos también serán mayores cada año, y beneficiará la obtención de mayores beneficios.

En el tercer ejercicio, si las previsiones se cumplen, ya se obtendría un resultado de 33.566,19€, pues las ventas han evolucionado y la cantidad de gastos financieros han disminuido de manera considerada.

Tabla 56: Cuenta de pérdidas y ganancias provisionales

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO 2016	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018
1. Importe neto de la cifra de negocios	425.926,00	450.394,80	495.434,28
a) Ventas	425.926,00	450.394,80	495.434,28
4. Aprovisionamientos	-9.700,00 €	-10.175,00 €	-11.280,50 €
a) Consumo de mercaderías	-9.700,00 €	-10.175,00 €	-11.280,50 €
5. Otros ingresos de explotación	7.510,20 €	7.510,20 €	7.510,20 €
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del periodo	7.510,20 €	7.510,20 €	7.510,20 €
6. Gastos de personal	-380.728,81 €	-380.728,81 €	-380.728,81 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-293.115,31 €	-293.115,31 €	-293.115,31 €
b) Cargas sociales	-87.613,50 €	-87.613,50 €	-87.613,50 €
7. Otros gastos de explotación	-31.956,04 €	-30.071,04 €	-30.071,04 €
a) Servicios exteriores	-31.501,00 €	-29.616,00 €	-29.616,00 €
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-455,04 €	-455,04 €	-455,04 €
8. Amortización del inmovilizado	-17.920,04 €	-17.920,04 €	-17.920,04 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	-6.868,69 €	19.010,11 €	62.944,09 €
13. Gastos financieros	-20.519,57 €	-17.830,42 €	-14.992,39 €
b) Por deudas con terceros	-20.519,57 €	-17.830,42 €	-14.992,39 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-20.519,57 €	-17.830,42 €	-14.992,39 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	-27.388,26 €	1.179,69 €	47.951,70 €
17. Impuestos sobre beneficios		-353,91 €	-14.385,51 €
A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	-27.388,26 €	825,79 €	33.566,19 €
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
18. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos			
A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)	-27.388,26 €	825,79 €	33.566,19 €

Fuente: Elaboración propia

7.6. Análisis de la Rentabilidad financiera

Uno de los aspectos más significativos en la puesta en marcha de un negocio es determinar su rentabilidad. La rentabilidad financiera permite relacionar el beneficio neto obtenido por la empresa con los capitales propios. Es uno de los ratios más decisivos para las empresas, pues mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios. Cuanto mayor sea el ratio, mejor será la rentabilidad financiera ya que se cubrirán las expectativas de los inversores de manera más satisfactoria.

En la siguiente tabla se muestra el patrimonio neto que tendrá la empresa durante sus tres primeros años de funcionamiento.

Tabla 57: PN previsto de los 3 primeros años

	2016	2017	2018
Capital	3.012,00	3.012,00	3.012,00
Reservas	-	-	-
Resultado negativo de ejercicios anteriores	-	-27.388,26	-26.562,47
Resultado ejercicio	-27.388,26	825,79	33.566,19
TOTAL PN	-24.376,26	-23.550,47	10.015,72

Fuente: Elaboración propia

A continuación se observa los ratios de rentabilidad financiera esperados para la empresa:

Tabla 58: Ratios de rentabilidad financiera previstos de los 3 primeros años

$$\text{Rentabilidad financiera} = \text{Beneficio neto} / \text{PN}$$

RF (2016)	1,12356284
RF (2017)	-0,03506469
RF (2018)	3,35135068

Fuente: Elaboración propia

Durante los dos primeros años de la empresa la rentabilidad financiera es nula. En el primer año a pesar de obtener un ratio positivo, este es nulo puesto que tanto el resultado del ejercicio de ese año como el patrimonio neto son negativos (por eso su símbolo positivo). En el segundo año se obtiene un ratio negativo. Aunque el resultado del ejercicio sea positivo, el patrimonio neto es negativo a causa de la compensación que se realiza del resultado negativo del ejercicio anterior.

Finalmente, en el tercer año se obtendría un ratio positivo, por lo que se podría concluir que a partir de este momento la empresa empezaría a obtener rentabilidad financiera y a cubrir las expectativas de los inversores.

8. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este Trabajo Final de Grado es determinar si la creación de la empresa productora y comercializadora de naranjas y zumos de naranjas es o no un proyecto viable. Para ello, no sólo es importante basarse en los resultados económicos-financieros previstos para la misma, sino que hay que realizar una valoración global en la que se tenga en cuenta todos los demás aspectos analizados en el trabajo. Estos pueden ser los factores que se encuentran en el entorno de la empresa y todas aquellas estrategias seguidas por la misma.

En primer lugar, se han estudiado los factores que forman parte del macroentorno de la empresa, como son los factores político-legales, los factores económicos, los factores socioculturales y los factores tecnológicos. En los últimos años, España se ha encontrado sumergida en una profunda crisis económica y financiera, lo que ha ido deteriorando el conjunto del país y ha supuesto un gran problema económico para un elevado número de hogares. Esta crisis ha afectado de manera significativa a la mayoría de las empresas, favoreciendo incluso la liquidación de estas. Actualmente, las condiciones económicas del país no son las más apropiadas para los emprendedores, pues estos se encuentran con las dificultades de obtener financiación para sus proyectos. La multitud de cambios de políticas y normativas de los gobiernos influyen en las actividades de las empresas y en su funcionamiento. Sin embargo, el descenso de los tipos de interés ha favorecido a las empresas, ya que pueden solicitar préstamos a un tipo más bajo, y con ello llevar a cabo inversiones para mejorar sus negocios.

También, se pueden encontrar diferentes ayudas o subvenciones para emprendedores del sector cítrico. Estas subvenciones provienen del Plan de ayudas del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, en las que se incluye el Plan PIMA tierra, regulado por el Real Decreto 147/2014, de 7 de marzo, por el que se regula la concesión directa de ayudas del Plan de Impulso al Medio Ambiente para la renovación de tractores agrícolas. Este mismo Ministerio ofrece otra ayuda regulada por el Real Decreto 456/2010, de 16 de abril por el que se establecen las bases reguladoras de las ayudas para la promoción de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos agrarios, y por la que se obtiene una subvención del 40% sobre la inversión en maquinaria que se haga.

Un aspecto económico importante son las tasas de paro y desempleo que, aunque se van reduciendo año tras año, siguen siendo elevadas. Sin embargo, cabe destacar que en el último año se ha visto aumentado el PIB per cápita y con ello el nivel de vida que tienen los habitantes, por lo que el consumo de estos tiene una tendencia positiva. Esto favorece a las empresas al poder recuperarse paulatinamente de estos largos años de crisis y poder aumentar sus ventas.

Cabe destacar los factores tecnológicos, los cuales impulsan los negocios, mejoran la calidad y reducen tiempos en exportaciones e importaciones de productos y servicios. En este caso, España se caracteriza por poseer pocos sectores con tecnología de tipo alta y por el reducido presupuesto que destina a actividades de Investigación y Desarrollo (I+D). Este factor no perjudica demasiado a la nueva empresa, por no encontrarse en un sector en el que se necesite invertir grandes presupuestos en la innovación. Pero actualmente, las innovaciones

en los procesos de producción de tipo agrícola son cada vez más importante, ya que la introducción de mecanización y nuevas tecnologías en los campos de cultivo hacen una agricultura más eficiente y rentable. Por ese motivo, la nueva empresa introduce la mecanización en sus campos mediante la inversión en una máquina recolectadora de naranjas. Este tipo de máquina supondrá un ahorro en tiempo y en costes de mano de obra para el agricultor. Sin embargo, para que la inversión en esta máquina sea rentable, pues su coste de adquisición es muy elevado, se necesita contar con grandes extensiones de terreno en las que trabajar. Para ello, la empresa cuenta con una superficie de 51 hectáreas, dimensiones suficientes para introducir esta clase de procesos. Esta superficie se encuentra localizada en el municipio de Tavernes de la Valldegana, donde las condiciones tanto climáticas como de los suelos de cultivo son favorables para la producción de cítricos.

Existe un alto grado de rivalidad dentro del sector cítrícola entre las empresas existentes, pues está formado por un gran número de cooperativas a las que están asociados miles de agricultores. Entre ellas se reparten la mayor parte del mercado existente y la intensidad de competencia es elevada. También existen numerosas pequeñas y medianas empresas que compiten en el sector a diferente nivel, teniendo que estar en constante movimiento y desarrollo, por lo que la competencia es elevada dentro del sector. Es necesaria la diferenciación de los productos de la empresa para poder destacar frente a sus competidoras. Por ello, la empresa se basa en sistemas de producción exclusivamente ecológicos. Es lo que se conoce como agricultura ecológica, la cual comprende todas aquellas técnicas agrarias que excluyen el uso de productos químicos como fertilizantes, plaguicidas, etc. Este tipo de agricultura tiene el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o incluso aumentar la fertilidad de los suelos de cultivo y proporcionar a los alimentos todas aquellas propiedades naturales que muchas veces se ven perjudicadas por el uso de productos químicos. Por lo tanto, este tipo de agricultura hace que las naranjas cultivadas por la empresa presenten un valor añadido frente a las demás, mayor calidad. Esta calidad se ve reflejada en los precios que fija la empresa de sus productos, por encima de los precios medios de mercado. Con estos precios pretende que sus productos sean percibidos por los consumidores como productos que poseen un cierto nivel de calidad.

Respecto a las barreras de entrada que se encuentran en el sector, destacar que no son muy elevadas, siempre y cuando la empresa se posicione a un nivel de competencia inferior que las grandes cooperativas y no pretenda alcanzar grandes cuotas de mercado en sus inicios, pues muchas de estas cuentan con una experiencia de más de 40 años en el sector y se necesitarían realizar grandes inversiones para intentar igualarse a ellas.

En sus inicios, la empresa comercializa sus productos a nivel nacional (supermercados, hipermercados, tiendas tradicionales e incluso a consumidores finales mediante su página web), pero con una clara intención de poder expandirse y alcanzar poco a poco grandes mercados internacionales mediante la exportación de su fruta de calidad. El poder de negociación de los compradores internacionales será menor que los nacionales, ya que la naranja española es un producto muy diferenciado con respecto a la de otros países productores. En cambio, el poder de los compradores internacionales sería elevado desde el punto de vista del volumen de producto que adquieran en cada transacción, pues cuanto mayor sea el volumen mayor será su poder.

Existe una gran cantidad de productos sustitutivos, como la extensa variedad de frutas que se comercializan. Aunque supongan una alta amenaza para las naranjas, estos productos no se pueden igualar a los beneficios y nutrientes que aporta esta a la salud. La empresa trata de comunicar estos beneficios y dar a conocer sus nuevos productos mediante la publicidad en diferentes artículos que tratan sobre la importancia de llevar una alimentación sana y una vida activa.

Entre los valores más importantes adoptados por la empresa, se encuentra el valor de la calidad. Ofrecer productos de alta calidad es fundamental para fidelizar a los clientes exigentes y ganar poco a poco cuota de mercado, por ello la producción ecológica. La empresa ha encontrado un nicho de mercado al que dirigir sus productos, aunque no de forma exclusiva. El perfil de los consumidores españoles es de parejas retiradas, parejas adultas sin hijos, y parejas con hijos mayores, con un nivel económico medio-alto. El producto de la empresa puede cubrir las expectativas de aquellos jóvenes con edades comprendidas entre los 20 y 30 años. Se trata de jóvenes con un cierto nivel económico que buscan la calidad de los productos que consumen y, sobre todo, que se traten de productos naturales y cuya elaboración sea respetuosa con el medio ambiente. Pues hoy en día, la preocupación general de la sociedad por el medio ambiente va en aumento y cada vez existen más hogares dispuestos a realizar actividades de reciclaje.

La empresa fija su objetivo en alcanzar el primer año una cuota de mercado del 0,04%, pues el consumo medio anual de naranjas es de 917.232.350 kg/año y los campos de cultivo tienen una producción limitada. Si bien, se tendría la posibilidad a lo largo de los años de aumentar la superficie de terreno cultivable, y con ello la capacidad de producción.

Una vez estimadas las ventas de la nueva empresa, los ingresos que representan, y los gastos que debe soportar para su funcionamiento diario durante los próximos 3 años, se obtienen las cuentas de pérdidas y ganancias provisionales. En ella se determina, como es habitual en los inicios de una empresa, que el primer año tendrá un beneficio negativo, por los elevados costes que supone el acondicionamiento de esta. Sin embargo, a partir del segundo año la empresa empezará a tener beneficios. Aunque estos no sean muy elevados, son signo de la rentabilidad económica que tiene la empresa. Los mayores gastos en los que incurre la empresa son los gastos de personal, pues en ellos también se encuentra incluido el sueldo del socio fundador, el cual podría abstenerse de él hasta que los beneficios fueran mayores.

Por último, analizando la rentabilidad financiera que obtendría la empresa en sus tres primeros años de actividad, se determina que en los dos primeros años es nula. A partir del tercer año, la empresa empezaría a tener rentabilidad financiera y con ello se cubriría las expectativas del socio fundador.

Con todo ello, se podría concluir la viabilidad y la rentabilidad de la nueva empresa y las favorables perspectivas de crecimiento y expansión a mercados internacionales que tiene.

BIBLIOGRAFÍA

SOPORTES ELECTRÓNICOS

20 minutos. Listas Otros. *Los beneficios de las naranjas en la salud*. Edición: España. <<http://listas.20minutos.es/lista/los-beneficios-de-las-naranjas-en-la-salud-360500/>> [Consulta: 11/06/15].

96precios. *Teléfono inalámbrico Carrefour*. <http://96precios.es/Tel%C3%A9fono%20Inalambrico%20Carrefour?p=gcb&gclid=Cj0KEQjwqe-rBRCv_J6gs6isp6EBEiQAmbctFhOo6zAKJNexJSX1fuFaX1wzRnrau_zlz-0I5QTQHMMaAj_o8P8HAQ> [Consulta: 13/06/15].

Agricultura Ecológica. *La Agricultura Ecológica en España*. <http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/agricultura_ecologica_espana.htm> [Consulta: 10/06/15].

Alibaba:

- *Completamente automático jugo máquina de embotellado de bebidas línea de producción de precio*. <<http://spanish.alibaba.com/p-detail/Completamente-autom%C3%A1tico-jugo-m%C3%A1quina-de-embotellado-de-bebidas-l%C3%ADnea-de-producci%C3%B3n-de-precio-300006057956.html>> [Consulta: 13/06/15].
- *Industrielle des fruits de presse, appuyez sur la vente des fruits, appuyez sur les*. <<http://french.alibaba.com/p-detail/Industrielle-des-fruits-de-presse-appuyez-sur-la-vente-des-fruits-appuyez-sur-les-500003253152.html>> [Consulta: 13/06/15].

AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos, S.A. <<http://www.amcgrupo.eu/>> [Consulta: 03/06/15].

ANDINO Investment Holding. *Funciones y Responsabilidades del Gerente General*. <<http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2011/11/FUNCIONES-Y-RESPONSABILIDADES-DEL-GERENTE-GENERAL-.pdf>> [Consulta: 02/06/15].

Anecoop. <<http://www.anecoop.com/>> [Consulta: 03/06/15].

Anecoop S Coop. *Ranking Empresas*. <<http://ranking-empresas.economista.es/ANECOOP.html>> [Consulta: 03/06/15].

Associació Valenciana d'Agricultors (AVA). *Convenio Agropecuario de la Provincia de Valencia*. <http://www.avaasaja.org/images/descarga/convenio_agropecuario.pdf> [Consulta: 02/06/15].

Axesor conocer para decidir. *Gs España Sociedad Limitada*. <http://www.axesor.es/Informes-Empresas/598186/G_S_ESPANA_SOCIEDAD_LIMITADA.html> [Consulta: 03/06/15].

Catalunya Emprèn. *Guía de trámites y formas jurídicas.*

<http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/Guia%20formes%20juridiques_cast%20DEF_tcm141-53838.pdf> [Consulta: 01/06/15].

Centro de Información y Red de Creación de Empresas. *Sociedad Limitada Nueva Empresa*

(SLNE). <<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx>> [Consulta: 30/05/15].

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). *Divisiones principales.*

<<http://www.cnae.com.es/>> [Consulta: 01/06/15].

Codis life. *Naranjas: explosión contra el resfriado.*

<<http://condislife.com/2012/10/11/naranjas-explosion-contra-el-resfriado/>> [Consulta: 11/06/15].

Cooperativas agro-alimentarias España. *Cooperativismo en cifras.* <[http://www.agro-](http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras)

[alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras](http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras)> [Consulta: 04/06/15].

Correos Chile pasión por la entrega. *Funciones y Competencias Gerente General.*

<http://www.correos.cl/sitepages/descargas/directorio/funciones_y_competencias_gerente_general.pdf> [Consulta: 02/06/15].

Definiciones y usos de suelo en la encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos

(ESYRCE). *Riego por automotriz.*

<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/DefinicionesESYRCE_tcm7-14344.pdf> [Consulta: 21/04/15].

Depósito de documentos de la FAO. *Los costes de cultivo como referencia.*

<<http://www.fao.org/docrep/003/ac117s/ac117s02.htm>> [Consulta: 14/06/15].

Ecosectores Agricultura. *Naranjas Ché estima aumentar sus ventas en 25% en 2011.*

<<https://ecosectores.com/DetalleArticulo/tabid/64/ArticleId/52/Naranjas-Che-estima-aumentar-sus-ventas-un-25-en-2011.aspx>> [Consulta: 03/06/15].

E Informa. *Naranjas Che Coop V.*

<http://www.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS_DE/EMPRESA/NARANJAS-CHE-COOP-V-C_Rjk3ODEzNTix_de-VALENCIA.html> [Consulta: 03/06/15].

Emprendedores y PYME. *Formas jurídicas de empresa.* <[http://www.ipyme.org/es-](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20(Aut%C3%B3nomo)&idioma=es-ES#d6)

[ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20\(Aut%C3%B3nomo\)&idioma=es-ES#d6](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20(Aut%C3%B3nomo)&idioma=es-ES#d6)> [Consulta: 30/05/15].

Euribor-rates.eu. *Tipo de interés del Banco Central Europeo (BCE).* <[http://es.euribor-](http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp)

[rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp](http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp)> [Consulta: 31/05/15].

Expansión. *Producto Interior Bruto de España (PIB).*

<<http://www.datosmacro.com/pib/espana>> [Consulta: 01/06/15].

Fontestad. *Marcamos la calidad.* <<http://www.fontestad.com/>> [Consulta: 03/06/15].

Fontestad SA. *Ranking Empresas*. <<http://ranking-empresas.economista.es/FONTESTAD.html>> [Consulta: 03/06/15].

Frutas y Hortalizas. *Naranja, Citrus Sinensis/Rutaceae*. <<http://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Origen-produccion-Naranja.html>> [Consulta: 12 /06/15].

Grupo G's España. *Welcome to G's Group Spain, we are growers and marketers of fresh fruits and vegetables on a global scale*. <<http://www.gsgrupo.com/>> [Consulta: 03/06/15].

Guía para la creación de empresas. *Crear Empresas*. <<http://www.crear-empresas.com/>> [Consulta: 31/05/15].

Guía para la creación de empresas. *Formas Jurídicas de Constitución de la empresa*. <<http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa>> [Consulta: 30/05/15].

IE Business school. *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. <<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>> [Consulta: 04/06/15].

Info Agro. *Precios Cítricos*. <http://www.infoagro.com/precios_origen/citricos.asp> [Consulta: 12/06/15].

Inmobiliaria Agraria. *Venta de Finca de naranjos navel y navelina en Valencia*. <<http://www.inmobiliariaagraria.com/pj3709/Venta-de-Finca-de-naranjos-navel-navelina-en-Valencia.html>> [Consulta: 08 /06/15].

Instituto Nacional de Estadística (INE). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993. Rev. 1*. <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/cnae93rev1&file=inebase>> [Consulta: 01/06/15].

Instituto Nacional de Estadística (INE). *Contabilidad Nacional Trimestral de España*. <<http://www.ine.es/prensa/cntr0115.pdf>> [Consulta: 01/06/15].

Instituto Nacional de Estadística (INE). *Estadísticas del Movimiento Natural de la Población* <<http://www.ine.es/prensa/np882.pdf>> [Consulta: 07/06/15].

Instituto Nacional de Estadística (INE). *Índice de Precios de Consumo (IPC)*. <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0415.pdf>> [Consulta: 07/06/15].

Instituto Nacional de Estadística. *Población Activa*. <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595> [Consulta: 31/05/15].

La empresa y la competitividad II. *Diagnóstico Estratégico*. <<https://es.scribd.com/doc/51434260/20/Madurez-de-un-sector>> [Consulta: 04/06/15].

Leroy Merlin. *Lavabos*. <http://www.leroymerlin.es/productos/banos/sanitarios/lavabos.html?icn=BA_LAVABOS_MU_EBLES_29_04_15> [Consulta: 13/06/15].

Levante. El Mercat Valencià (EMV). *Los agricultores alertan de que la naranja marroquí les lleva a la ruina.* <<http://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2010/05/31/agricultores-alertan-naranja-marroqui-les-lleva-ruina/710177.html>> [Consulta: 11/06/15].

LLADRÓ, V. (2008). *El IVIA ensaya varios sistemas de recolección mecanizada de cítricos.* Valencia: Las Provincias. <<http://www.lasprovincias.es/valencia/20081102/euros/ivia-ensaya-varios-sistemas-20081102.html>> [Consulta: 08/06/15].

Lonja de Cítricos. *Boletines y comentarios.*

<http://www.precioscitrnicos.com/boletines_y_comentarios.asp> [Consulta: 10/05/15].

Marketing directo. *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa.* <<http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>> [Consulta: 28/05/15].

Mecanización. *Mecanización de las plantaciones de cítricos y economía de costes.* <http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_vrural%2FVrural_2000_112_34_40.pdf> [Consulta: 11/06/15].

Media Markt:

- *Cafeteras-Café.* <http://tiendas.mediamarkt.es/electrodomestico-cafe?gclid=Cj0KEQjwqe-rBRCv_J6qs6isp6EBEiQAmbctFq_DTpl33vNsPlcigXt9P-4AYa40M3tIYY8hRrUCDb0aAurm8P8HAQ> [Consulta: 13/06/15].
- *Televisores.* <<http://tiendas.mediamarkt.es/television/pagina2>> [Consulta: 13/06/15].

MercaNaranja. Tiendas de naranjas en Internet.

<<http://www.mercanaranja.com/directorio/tiendas-naranjas-mandarinas-online/9>> [Consulta: 03/06/15].

Mercasa. *Precios origen-destino.* <http://www.mercasa.es/precios_origen_destino> [Consulta: 12/06/15].

Mesquemobles. *Sofas.* <<http://www.mueblesmesquemobles.com/sofas/ofertas-sofas/sofas.html>> [Consulta: 13/06/15].

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente:

- *Agricultura. Plan PIMA Tierra.* <<http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/medios-de-produccion/maquinaria-agricola/ayudas/plan-pima-tierra/>> [Consulta: 14/06/15].
- *Base de datos de consumo en hogares (2014)* <<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/base-de-datos-de-consumo-en-hogares/consulta11.asp>> [Consulta: 12/06/15].

- *Estadísticas. Precio medio anuales de las tierras de uso agrario.*
<<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/economia/encuesta-precios-tierra/>> [Consulta: 10/06/15].
- *Informe del Consumo de Alimentación en España 2014.*
<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf> [Consulta: 09/06/15].
- *La agricultura ecológica en España.*
<<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/>> [Consulta: 09/06/15].
- *Riego por gravedad.*
<<http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/plataforma-de-conocimiento-para-el-medio-rural-y-pesquero/observatorio-de-tecnologias-probadas/material-de-riego/riego-gravedad.aspx>> [Consulta: 21/04/15].

Ministerio de Economía y Competitividad. *ICO Empresas y Emprendedores 2015.*
<<http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>> [Consulta: 14/06/15].

Ministerio de Fomento. *Estadística de precios de suelo urbano.*
<<http://www.fomento.es/BE2/?nivel=2&orden=36000000>> [Consulta: 10/06/15].

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Sociedad Limitada Nueva Empresa.*
<http://portal.circe.es/es-ES/PAIT/Documentosinteres/Guia_SLNE_-_Informacion_general.pdf> [Consulta: 01/06/15].

MOLERO, J. (2010). *Factores críticos de la innovación tecnológica en la economía española.*
<[http://eprints.ucm.es/10443/1/PP_01-10_\(1\).pdf](http://eprints.ucm.es/10443/1/PP_01-10_(1).pdf)> [Consulta: 10/06/15].

Monografías. *Segmentación del mercado.*
<<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>> [Consulta: 10/06/15].

Naranjas Ché:

- <<http://www.naranjasche.com/>> [Consulta: 03/06/15].
- *Naranjas Ecológicas.* <<http://www.naranjasche.com/naranjas-ecologicas/>> [Consulta: 30/05/15].

Naranja. *Citrus Sinensis.*
<http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/naranja_tcm7-315340.pdf> [Consulta: 11/06/15].

Naranjas con sabor. *Las frutas ecológicas: Naranjas ecológicas.*
<<http://www.naranjasconsabor.com/blog/las-frutas-ecologicas-naranjas-ecologicas/>> [Consulta: 09/06/15].

Naranjas King. *El mercado de las naranjas.* <<http://naranjasking.com/13-avisos/152-mercado-naranjas.html>> [Consulta: 11/06/15].

Norguera Tur, J. (2010). *Viabilidad y Competitividad del Sistema Cítrícola Valenciano*. Departamento de Geografía. Universidad de Valencia.

<<http://www.boletinaje.com/articulos/52/05-NOGUERA.pdf>> [Consulta: 10 /06/15].

Noticias Jurídicas. *Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Vigente hasta el 01 de Enero de 2016)*. <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/rdleg1-1995.t1.html#a33> [Consulta: 08/06/15].

Observatorio de los Precios de los Alimentos. *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector cítrico. Campaña 2010-2011*.

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/Estudio_C%C3%ADtricos_2010_2011_tcm7-313563.pdf> [Consulta: 07/06/15].

Observatorio de los Precios de los Alimentos. *Naranja: precios semanales en la cadena de comercialización*. <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/Naranja_tcm7-317924.pdf> [Consulta: 07/06/15].

Ofiprix. Muebles de Oficina. *Sillas giratorias*. <<http://www.ofiprix.com/sillas-de-oficina/sillas-giratorias/>> [Consulta: 13/06/15].

Ofiraso. Mesas. <http://www.ofiraso.es/es/empresas/oficina-general/mesas.html?gclid=Cj0KEQjwqe-rBRCv_J6qs6isp6EBEiQAmbctFuJw1CZXjWW3HUZj-9glamx-QBQcTbNpxYRyIXHfrq4aAq0b8P8HAQ&p=1> [Consulta: 13/06/15].

PATRÓN BARRIGA, A. B. *Trámites para la constitución de una empresa*. <<https://proyecto-e.wikispaces.com/file/view/30-TR%C3%81MITES.pdf>> [Consulta: 01/06/15].

PLANELLIS. J.M; MIR. J. (2009). *Presente y futuro de la comercialización de cítricos*. Universitat de Valencia. <http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_063-079_citricos.pdf> [Consulta: 10 /06/15].

Plan general contable (2010). *Amortización de inmovilizado*.

<<http://www.plangeneralcontable.com/?tit=amortizacion-de-inmovilizado-metodo-lineal-o-de-cuotas-fijas&name=Manuales&fid=el0bcac>> [Consulta: 13/06/15].

Programa de apoyo empresarial a las mujeres. *Formas jurídicas de empresa*. <http://www.e-empresarias.net/upload/2010_CUADRO_COMPARATIVO_DE_FORMAS_JURIDICAS_DE_EMPRESA.pdf> [Consulta: 30/05/15].

Raigón, M.D.; Navarro-Herrero, I.; Pozuelo, R. y Poveda, D. (2015) Universitat de les Illes Balears (UIB). *Estudio comparativo de costes de producción en agricultura ecológica y convencional*. <<http://fci.uib.es/Servicios/libros/conferencias/seae/Estudio-comparativo-de-costes-de-produccion-en.cid221650>> [Consulta: 14/06/15].

Rating Empresarial su departamento de riesgo profesional. *Información Comercial de: G S España SL*. <<http://www.ratingempresarial.com/g-s-espana-sl/>> [Consulta: 03/06/15].

Riego por aspersión.

<http://www.uclm.es/area/ing_rural/hidraulica/presentacionespdf_str/temariegoaspersion.pdf> [Consulta: 21/04/15].

SanLucar Fruit. <<http://www.sanlucar.com/>> [Consulta: 03/06/15].

SanLucar Fruit SL. *Ranking Empresas*. <<http://ranking-empresas.eleconomista.es/SANLUCAR-FRUIT.html>> [Consulta: 03/06/15].

Seminario internacional de riego y fertirrigación. *Riego por goteo*. <http://www.misti.com.pe/web/images/stories/eventos/El_Riego_por_Goteo.pdf> [Consulta: 21/04/15].

Tablas Salariales 2013-2014. *Para las empresas Agropecuarias*. <<http://www.avaasaja.org/images/descarga/2014/tablasalariales2014.pdf>> [Consulta: 02/06/15].

Tarangina dolceria. *Naranjas ecológicas: sus beneficios y su cultivo*. <<http://www.taronginadolceria.com/2012/09/10/naranjas-ecologicas-beneficios-y-cultivo/>> [Consulta: 30/05/15].

Territorio Marketing. *Métodos de fijación de precios*. <<http://territoriomarketing.es/metodos-de-fijacion-de-precios/>> [Consulta: 12/06/15].

Territorio Marketing. *Mix de comunicación: Herramientas de la comunicación de marketing*. <<http://territoriomarketing.es/herramientas-de-la-comunicacion-de-marketing-mix-de-comunicacion/>> [Consulta: 13/06/15].

Universidad Nacional de Colombia. *Direccionamiento institucional. Guía análisis PEST*. <http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf> [Consulta: 31/05/15].

Vivero Digital de Empresas de Torrejón de Ardoz. *Formas jurídicas*. <http://www.viverotorrejon.es/Guia/UNIDAD_04.PDF> [Consulta: 30/05/15].

Word Reference. *Arroba*. <<http://www.wordreference.com/definicion/arroba>> [Consulta: 28/05/15].

LEGISLACIÓN Y NORMAS

España. Boletín Oficial del Estado (BOE núm. 27, de 31 de enero). Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

España. Decreto 114/2012, de 13 de julio, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento del procedimiento sancionador, la competencia y la inspección en materia de comercio y consumo (DOCV núm. 6819, de 16 de julio).

España. Decreto 68/2013, de 7 de junio, del Consell, por el que se regula la Comisión de Precios de la Generalitat y los procedimientos para la implantación o modificación de precios o tarifas sujetos al régimen de autorización y comunicación. (DOCV nº 7043 de 11/06/2013).

España. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (BOE núm. 274, de 15 de noviembre).

España. Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (BOE 17/02/1996).

España. Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales (BOE 22/12/2004).

España. Ley 3/2004 contra la morosidad en operaciones comerciales (BOE 30/12/2004).

España. Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunidad Valenciana (DOCV núm. 6487, de 24 de marzo).

España. Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (DOCV núm. 6488 de 25 de marzo).

España. Ley 6/2012, de 24 de octubre, de la Generalitat, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Actividad Comercial y la Eliminación de Cargas administrativas. (DOCV núm.6891 de 29.10.2012).

España. Ley Orgánica 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, aprobada de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 81 de la Constitución, en relación con el art 150.2 (BOE nº 15, de 17/01/96).

España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y usuarios y otras leyes complementarias. (BOE núm. 287, de 30 de noviembre).

SOPORTES IMPRESOS

ALBARRACÍN GUILLEM, JOSÉ MIGUEL. (2015) *Apuntes de la asignatura Logística de 4º curso de Grado en Administración y dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.*

MARÍ VIDAL. S; MATEOS RONCO. A; POLO GARRIDO. F. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos.* Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 4013.

RIBES GINER. G; HERRERO BLASCO. A; PERELLÓ MARÍN. R. (2011). *Los recursos humanos en la empresa.* Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 898.

RIVERA VILAS, LUÍS MIGUEL. (2012). *Decisiones en marketing cliente y empresa.* Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 575.

RIVERA VILAS, LUÍS MIGUEL. (2014) *Apuntes de la asignatura Dirección Comercial de 3º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.*