



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA  
SUPERIOR INGENIEROS  
INDUSTRIALES VALENCIA

**Grado en Ingeniería de Organización Industrial**

# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ZUMOS DE NARANJA**

AUTOR: Jorge Miquel Pérez

TUTOR: Carlos Gracia Calandín

**Curso Académico: 2015-16**

## **AGRADECIMIENTOS**

"Agradezco los ánimos aportados por familia, amigos y compañeros. Especial agradecimiento al tutor, Carlos Gracia Calandín, por haberme marcado las pautas a seguir en la etapa final del Grado."

## **RESUMEN**

El presente TFG aborda el estudio de viabilidad económico-financiera y el plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción de derivados de la naranja en la comarca de la Ribera Alta (Valencia).

El trabajo comienza con un análisis detallado de los aspectos del entorno empresarial en los que se desarrollará la actividad de la empresa. Se han utilizado diferentes herramientas estudiadas a lo largo del Grado de IOI como son: el análisis PEST, el análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter, el “Canvas” de Alexander Osterwalder, el mapa de empatía del cliente o el análisis DAFO. Esto ha permitido conocer, además del entorno, el sector, la competencia y el cliente potencial.

Posteriormente, se ha definido el plan de operaciones que seguirá la empresa, describiendo los principales procesos de fabricación, definiendo aspectos como su localización, la distribución de la planta o el personal necesario. Para desarrollar dichos procesos se han tenido en cuenta aspectos como la optimación de flujos de materiales, secuenciación de operaciones y capacidades productivas de las máquinas, partiendo de información disponible en otras empresas similares del sector.

Por último, se ha procedido a elegir la forma jurídica acorde con las características de la empresa y a realizar, a partir de diferentes escenarios, la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial. Se concluye que el plan de negocio puede ser rentable bajo diferentes condiciones, lo que permitiría poner en marcha el proyecto.

**Palabras Clave:** Emprendimiento, plan empresa, financiación, inversión.

## RESUM

El present TFG aborda l'estudi de viabilitat econòmica-financera i el pla de negoci per a la posada en marxa d'una empresa dedicada a la producció de derivats de la taronja a la comarca de la Ribera Alta (València).

El treball comença amb una anàlisi detallat dels aspectes de l'entorn empresarial en els quals es desenvoluparà l'activitat de l'empresa. S'han utilitzat diferents eines estudiades al llarg del Grau de IOI com són: l'anàlisi PEST, l'anàlisi de les 5 Forces de Michael Porter, el "Canvas" d'Alexander Osterwalder, el mapa d'empatia del client o l'anàlisi DAFO. Això ha permès conèixer, a més de l'entorn, el sector, la competència i el client potencial.

Posteriorment, s'ha definit el pla d'operacions que seguirà l'empresa, descrivint els principals processos de fabricació, definint aspectes com la localització, la distribució de la planta o el personal necessari. Per desenvolupar aquestos processos s'han tingut en compte aspectes com l'optimització de fluxos de materials, seqüenciació d'operacions i capacitats productives de les màquines, partint d'informació disponible en altres empreses similars del sector.

Finalment, s'ha procedit a triar la forma jurídica d'acord amb les característiques de l'empresa i a realitzar, a partir de diferents escenaris, la viabilitat econòmica-financera del projecte empresarial. Es conclou que el pla de negoci pot ser rendible sota diferents condicions, el que permetria posar en marxa el projecte

**Paraules Clau:** Emprenedoria, pla empresa, finançament, inversió.

## **ABSTRACT**

This TFG deals with the study of economic and financial feasibility and business plan for the launch of a company dedicated to the production of derivatives of orange in the Ribera Alta region (Valencia).

The work begins with a detailed aspects of the business environment in which the activity of the company will develop analysis. We used different tools studied throughout the Degree of IOI as: PEST analysis, 5 forces of Michael Porter analysis, the "Canvas" of Alexander Osterwalder, the empathy map of client or the SWOT analysis. This has allowed to know, besides the environment, the industry, the competitors and the potential customers.

Subsequently, it has been defined the operations plan that will follow the company, describing the main manufacturing processes, defining aspects such as its location, the distribution of the plant or the necessary personal. To develop these processes, it have been taken into account aspects such as material flow optimization, sequencing of operations and production capabilities of the machines, based on information available in other similar companies.

Finally, we proceeded to choose the legal form in line with the characteristics of the company and to perform, from different situation, the economic and financial viability of the business project. It is concluded that the business plan can be profitable under different conditions, which would launch the project.

**Keywords:** Entrepreneurship, business, finance, investment plan.

## DOCUMENTOS CONTENIDOS EN EL TFG

- Memoria
- Anejos

## ÍNDICE DE LA MEMORIA

1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 OBJETO.....	14
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.2.1 Justificación funcional.....	14
1.2.2 Justificación de la idea de negocio.....	14
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	15
2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS.....	15
2.2 MISIÓN.....	16
2.3 VISIÓN Y VALORES.....	16
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	17
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	17
3.1.1 Entorno Político-Legal.....	17
3.1.2 Entorno Económico.....	18
3.1.3 Entorno Social.....	21
3.1.4 Entorno Tecnológico.....	22
3.1.5 Entorno Medioambiental.....	23
3.2 ANÁLISIS PEST.....	23
3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	25
3.3.1 Situación, Evolución y Tendencia del Sector.....	31
3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	32
3.5 ANÁLISIS DEL CLIENTE. MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE.....	41
3.6 POLÍTICAS DE MARKETING.....	44
3.7 CANVAS DE OSTERWALDER.....	44
3.8 ANÁLISIS DAFO.....	48
4 PLAN DE OPERACIONES.....	50
4.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA HOSTELERÍA.....	51
4.1.1 SUBPROCESO DE PRODUCCIÓN DE ZUMO.....	52
4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA CLIENTES PRIVADOS.....	54
4.3 PROCESO DE ABASTECIMIENTO.....	56
4.4 PROCESO DE BÚSQUEDA DE CLIENTES.....	57
4.5 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	58
4.6 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	59

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

5 PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA, DE PERSONAL Y LOCALIZACIÓN.....	62
5.1 LOCALIZAICÓN.....	62
5.2 PLANIFICACIÓN DE PERSONAL.....	63
5.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	65
6 PLAN JURÍDICO Y FISCAL.....	66
6.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	66
6.2 TIPOS DE FORMAS JURÍDICAS.....	67
6.2.1 Empresario Individual.....	68
6.2.2 Sociedad Responsabilidad Limitada.....	68
6.2.3 Sociedad Limitada Nueva Empresa.....	69
6.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	70
7 ESTUDIO ECONÓMICO DE VIABILIDAD.....	70
7.1 ESCENARIO REALISTA.....	71
7.1.1 Plan de Inversiones.....	71
7.1.2 Gastos Generales y de Personal.....	73
7.1.3 Costes Indirectos.....	76
7.1.4 Plan de Compras.....	78
7.1.5 Costes de cada Línea de Negocio.....	79
7.1.6 Ingresos de Plan de Ventas.....	81
7.1.7 Recursos Propios.....	82
7.1.8 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	83
7.1.9 Balance de Situación.....	85
7.1.10 Ratios.....	86
7.2 ESCENARIO PESIMISTA.....	94
7.3 ESCENARIO OPTIMISTA.....	94
7.4 CONCLUSIÓN.....	95
8 BIBLIOGRAFÍA.....	96

### ÍNDICE DE LOS ANEJOS

X.1 NORMATIVA LEGAL APLICABLE.....	103
X.2 DATOS TÉCNICOS Y CARACTERÍSTICAS RELATIVOS A MAQUINARIA Y ENVASE.....	104

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

Figura 1: logo SucNavel. Fuente: elaboración propia.....	15
Figura 2: Tamaño empresarial. Fuente: EUROSTAT.....	17
Figura 3: PIB. Fuente: INE.....	19
Figura 4: IPC. Fuente: INE.....	20
Figura 5: Salario medio. Fuente: datosmacro.com.....	20
Figura 6: Evolución población activa. Fuente: INE.....	21
Figura 7: Análisis PEST. Fuente: Imágenes Google.....	23
Figura 8: Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia.....	24
Figura 9: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Imágenes Google.....	25
Figura 10: Fuerza 1. Fuente: Elaboración propia.....	26
Figura 11: Fuerza 2. Fuente: Elaboración propia.....	27
Figura 12: Fuerza 3. Fuente: Elaboración propia.....	23
Figura 13: Fuerza 4. Fuente: Elaboración propia.....	28
Figura 14: Fuerza 5. Fuente: Elaboración propia.....	29
Figura 15: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	30
Figura 16: Valor 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	30
Figura 17: Producción de zumo en M. de litros. Fuente: AIJN.....	31
Figura 18: % zumos de frutas producidos. Fuente: asozumos.org.....	31
Figura 19: consumo de la producción. Fuente: elaboración propia .....	32
Figura 20: logo Orangina. Fuente: Imágenes Google.....	33
Figura 21: logo J. García Carrión. Fuente: Imágenes Google.....	34
Figura 22: logo Juver. Fuente: Imágenes Google.....	35
Figura 23: máquina automática exprimidora de naranjas. Fuente: Google imágenes.....	36
Figura 24: comparación servicio venta a hostelería. Fuente: Elaboración propia.....	37
Figura 25: gráfico comparación servicio venta a hostelería. Fuente: Elaboración propia.....	38



## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Figura 26: comparación servicio venta a cliente privado. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 27: gráfico comparación venta a cliente privado. Fuente: Elaboración propia.....	39
Figura 28: resumen comparación servicio. Fuente: Elaboración propia.....	40
Figura 29: gráfico resumen comparación servicio. Fuente: Elaboración propia.....	40
Figura 30: mapa de empatía del cliente. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo XPLANE.....	43
Figura 31: Canvas de Osterwalder. Fuente: Elaboración propia.....	47
Figura 32: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.....	49
Figura 33: Diagrama de Proceso Producción para Hostelería. Fuente: Elaboración propia.....	51
Figura 34: Diagrama de Proceso Producción del zumo. Fuente: Elaboración propia.....	52
Figura 35: Diagrama de Proceso Producción para Cliente Privado. Fuente: Elaboración propia.....	54
Figura 36: Diagrama de Proceso de Servicio de Abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	56
Figura 37: Diagrama de Proceso de Búsqueda de Clientes. Fuente: Elaboración propia.....	57
Figura 38: Diagrama de Proceso de Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.....	58
Figura 39: Distribución de Departamentos. Fuente: Elaboración Propia.....	59
Figura 40: Distribución de maquinaria en empresa del sector. Fuente: Elaboración Propia.....	60
Figura 41: Distribución de maquinaria por etapas. Fuente: Elaboración propia.....	61
Figura 42: Localización. Fuente: Google Maps.....	63
Figura 43: Estructura jerárquica. Fuente: Elaboración propia.....	64
Figura 44: Proceso de selección del personal. Fuente: Elaboración propia.....	65
Figura 45: Tipos de formas jurídicas. Fuente: Imágenes Google.....	67
Figura 46: Tipos de formas jurídicas a elegir. Fuente: Elaboración propia.....	68
Figura 47: Plan inversión del primer año. Fuente: Elaboración propia.....	71
Figura 48: Plan inversión del segundo año. Fuente: Elaboración propia.....	72
Figura 49: Plan inversión del tercer año. Fuente: Elaboración propia.....	72

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Figura 50: Inversión-Amortización. Fuente: Elaboración propia.....	73
Figura 51: Gastos Generales. Fuente: Elaboración propia.....	74
Figura 52: Gastos Personal primer año. Fuente: Elaboración propia.....	74
Figura 53: Gastos Personal segundo año. Fuente: Elaboración propia.....	75
Figura 54: Gastos Personal tercer año. Fuente: Elaboración propia.....	75
Figura 55: Resumen Gastos Personal. Fuente: Elaboración propia.....	76
Figura 56: % Coste indirecto por líneas. Fuente: Elaboración propia.....	77
Figura 57: Costes indirectos por línea de negocio. Fuente: Elaboración propia.....	77
Figura 58: Plan de compras del primer año. Fuente: Elaboración propia.....	78
Figura 59: Plan de compras del segundo año. Fuente: Elaboración propia.....	78
Figura 60: Plan de compras del tercer año. Fuente: Elaboración propia.....	79
Figura 61: Costes anuales por línea primer año. Fuente: Elaboración propia.....	79
Figura 62: Costes por línea unitario. Fuente: Elaboración propia.....	80
Figura 63: Política de PVP primer año. Fuente: Elaboración propia.....	80
Figura 64: Política de PVP segundo año. Fuente: Elaboración propia.....	81
Figura 65: Política de PVP tercer año. Fuente: Elaboración propia.....	81
Figura 66: Plan de ventas primer año. Fuente: Elaboración propia.....	82
Figura 67: Plan de ventas segundo año. Fuente: Elaboración propia.....	82
Figura 68: Plan de ventas tercer año. Fuente: Elaboración propia.....	82
Figura 69: Recursos propios de los dos primeros años. Fuente: Elaboración propia.....	83
Figura 70: Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia.....	84
Figura 71: Balance activo. Fuente: Elaboración propia.....	85
Figura 72: Balance pasivo. Fuente: Elaboración propia.....	86
Figura 73: Ratio de liquidez. Fuente: Elaboración propia.....	87
Figura 74: Ratio de solvencia. Fuente: Elaboración propia.....	88
Figura 75: Ratio de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.....	88
Figura 76: Margen de Beneficio. Fuente: Elaboración propia.....	89
Figura 77: Ratio de rentabilidad financiera. Fuente: Elaboración propia.....	89

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Figura 78: Ratio de rentabilidad económica. Fuente: Elaboración propia.....	90
Figura 79: Ratio de rotación de activos. Fuente: Elaboración propia.....	90
Figura 80: Ratio de rotación del fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia.....	91
Figura 81: Ratio del fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia.....	91
Figura 82: Ratio de capital permanente por empleado. Fuente: Elaboración propia.....	92
Figura 83: Ratio de ventas por empleado. Fuente: Elaboración propia.....	92
Figura 84: Ratio de beneficios por empleado. Fuente: Elaboración propia.....	93
Figura 85: Ratio de gastos de personal por empleado. Fuente: Elaboración propia.....	93
Figura 86: Resultado análisis del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	94
Figura 87: Resultado análisis del escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....	94
Figura 88: Gráfico comparación de escenarios. Fuente: Elaboración propia.....	95



# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ZUMOS DE NARANJA**

## **MEMORIA**

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 OBJETO**

El objeto del siguiente Trabajo de Final de Grado es el diseño de un plan de negocio y estudio de viabilidad para la implantación de una empresa dedicada a la producción de zumos de naranja.

El TFG se realizará según los requisitos académicos exigidos con el objetivo de obtener el Grado de Ingeniería de Organización Industrial.

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.2.1 Justificación Funcional**

Con la realización del TFG se pretenden aplicar los procesos, conocimientos y herramientas aprendidos durante el período de enseñanza académica en la ETSII. Se han utilizado conceptos generales impartidos principalmente en las asignaturas de Fundamentos de Organización de Empresas, Empresa y Economía Industrial, Estudio del Trabajo y Diseño de Sistemas Productivos y Logísticos. Así como conceptos más específicos de las asignaturas de Dirección Estratégica, Gestión de Procesos de Negocio y Creación y Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.

#### **1.2.2 Justificación de la Idea de Negocio**

El motivo de realización de este proyecto se basa en el aprovechamiento de una oportunidad de negocio en el sector, la cual puede dar paso a la creación y entrada en el mercado de una nueva empresa. La oportunidad de negocio consiste en la implantación de una fábrica productora de zumos de naranja/mandarina que ofrezca la oportunidad de producir y servir bajo pedido a sus clientes.

Los motivos principales que justifican la idea de negocio son:

- Detección de un nicho de mercado en la elaboración de zumos de alta calidad para hostelería, como se justifica más adelante en el estudio de mercado de la presente memoria.
- La Comunidad Valenciana es la región con mayor producción citrícola a nivel nacional. El sector es puntero en aspectos tecnológicos y de tratamiento post-cosecha. En comarcas como la Ribera Alta, con una dedicación importante a este sector, es factible la transferencia del conocimiento entre empresas (mano de obra especializada, acceso a proveedores,...) propia de los distritos industriales (Marshall, 1890).
- Coyuntura cultural que potencia hábitos saludables de alimentación y vida sana, lo que se traduce en un incremento del consumo de productos naturales como el zumo recién exprimido.
- Fomento de la cultura emprendedora por parte de la Administración, como solución a la crisis económica, a través de convocatorias públicas de ayudas y otras acciones de carácter fiscal.

- La experiencia previa de éxito en otras empresas “gourmet” centradas en zumos de alta calidad recién exprimido, como ha ocurrido con la empresa Món Orxata en el caso de la chufa.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL



**Figura 1: logo SucNavel. Fuente: elaboración propia.**

SUCNAVEL será una empresa dedicada a la producción de zumos de naranja recién exprimidos, sin colorantes ni conservantes, para el abastecimiento de hostelería y de clientes privados.

La empresa estará especializada en la selección de la materia prima, la producción de zumos tanto de naranja como de mandarina y el servicio bajo pedido de los clientes.

SUCNAVEL estará situada en la localidad de Algemesí, perteneciente a la Comunidad Valenciana. Algemesí es una localidad de tradición agrícola de más de 30.000 habitantes rodeada de gran cantidad ciudades y bien comunicada; además es relativamente cercana tanto a la costa levantina como a la capital, Valencia, lo cual puede facilitar el servicio a mayor número de clientes.

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

La empresa SUCNAVEL tendrá dos líneas de negocio, por lo tanto ofrecerá distintos tipos de servicio:

- Producción de zumos naturales de 250 ml, bajo pedido para hostelería (hoteles, restaurantes, bares...).
- Producción de zumos naturales personalizados, bajo pedido y venta online para clientes privados que lo soliciten.

El servicio de abastecimiento no figurará como línea de negocio, pues es una opción que el cliente tiene para recibir el producto.

Los servicios son contratados mediante la comunicación directa con el comercial o a través de medios habituales como el teléfono o el correo, así como el pedido online.

Además se dispondrá de una página web con información de los servicios y productos de la empresa.

## 2.2 MISIÓN

La misión de SUCNAVEL será la de abastecer a los clientes con un zumo natural de calidad producido bajo pedido. Además, se contempla la oportunidad de fomentar el consumo de productos naturales del terreno así como promover la cultura de una alimentación sana; ayudando también al crecimiento del sector agrícola en nuestra localidad.

## 2.3 VISIÓN Y VALORES

Convertirse en la empresa productora líder de zumos naturales para hostelería en la zona de levante a medio plazo, y ser imagen representativa de la calidad de las naranjas valencianas a largo plazo.

Los valores buscados por la empresa SUCNAVEL y con los que se trabajará diariamente serán:

- **Confianza:** tanto la empresa como sus trabajadores deberán transmitir la confianza necesaria para que los clientes confíen en ella. Así mismo se buscará también la confianza como equipo de trabajo, con el fin de que exista la mayor comodidad posible y comunicación en el entorno laboral.
- **Personalidad:** el factor que diferenciará a SUCNAVEL de la competencia será su forma de trabajar y su producto cuidadosamente elaborado. Por tanto, habrá que mantener la esencia de la empresa con el paso del tiempo.
- **Compromiso:** una vez cumplido el objetivo de que el cliente deposite confianza en la empresa, habrá que ser consecuente con ello. Por eso habrá que satisfacerle de la mejor forma posible: esforzándose por darle un servicio y producto excelente.
- **Puntualidad:** con la producción diaria bajo pedido se aumenta el valor del producto, puesto que el tiempo desde la producción hasta la entrega se reducirá. Este factor implicará tener un control exhaustivo con los tiempos de producción y sobretodo de servicio, por tanto la puntualidad se convertirá en un valor importante a implantar en la empresa.
- **Profesionalidad:** será imprescindible que los trabajadores actúen siempre con profesionalidad sea cual sea su labor.
- **Calidad:** la calidad del zumo producido será la llave del asentamiento y crecimiento del negocio.
- **Familia:** para conseguir los objetivos fijados será primordial trabajar como equipo, lo cual implicará además de coordinación y esfuerzo: respeto, confianza y comunicación.
- **Cuidado del medio ambiente:** como labor social y medioambiental será imprescindible tener un firme compromiso con la naturaleza, reaprovechando los residuos producidos como las pieles de naranja y reduciendo al mínimo la contaminación.



### 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

#### 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es una herramienta cuya función es analizar la situación que rodeará a la empresa y conocerla mejor. Para realizar la implantación de una nueva empresa es imprescindible conocer el entorno así como las variables o factores que puedan influenciarla. Se analizarán sobretodo aspectos como el Político, Económico, Social, Tecnológico y Medioambiental con tal de situarse en el marco de acción.

##### 3.1.1. Entorno Político-Legal

En los últimos años, España ha vivido una época de cambios políticos con el fin de acabar con la recesión económica o crisis; pero no ha sido hasta hace un par de años cuando se ha cambiado la forma de hacer política, evolucionando de una política austera y de recortes a una política de emprendimiento y apoyo a la regeneración de la situación del país. Aunque hay que indicar que la situación de indecisión política de estos últimos meses ha afectado a la situación de recuperación, frenando la dinámica de crecimiento conseguida hasta la fecha.

En el sector empresarial o industrial, muchas han sido las organizaciones que han aportado medidas de apoyo a PYMES con el objetivo del hacer crecer el sector, ya que es un motor importante de la economía del país, abarcando alrededor del 98% (IPYME) de las empresas españolas.

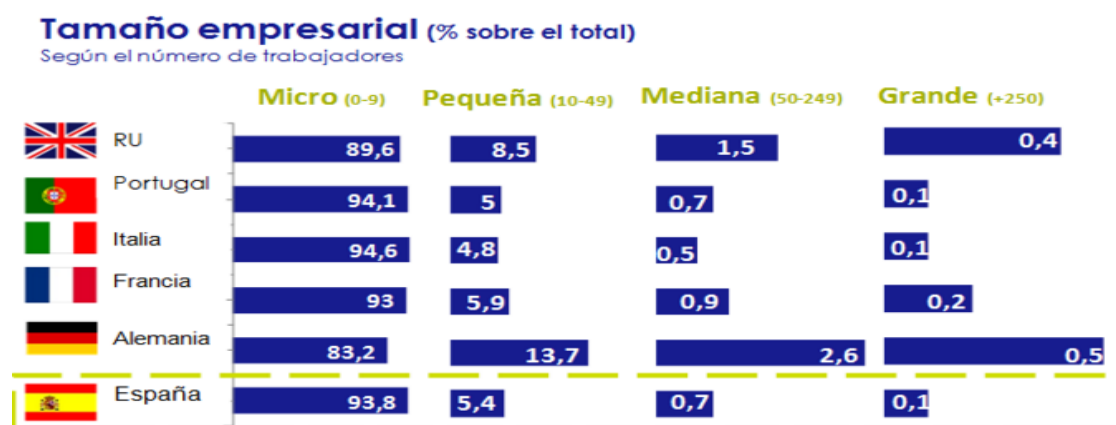


Figura 2: Tamaño empresarial. Fuente: EUROSTAT.

Estas medidas tratan de intervenir en aspectos tan destacados como:

- Mejora del entorno empresarial y la gestión de éste.
- Apoyo a la innovación y a la evolución de la tecnología
- Facilidad de financiación
- Ayudas e impulso a la internacionalización
- Cursos de formación del personal de empresa
- Fomento de alianzas entre empresas, así como la cooperación.

En la Comunidad Valenciana, quién se encarga de apoyar a las PYMES es el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE).

Al introducirse en el sector cítrico, no solo la política nacional afecta a las PYMES, ya que la mayor parte de la producción de naranjas y clementinas es exportada tanto a países de la UE como al resto del mundo. En el caso de la UE, las exportaciones han crecido considerablemente, aumentando hasta un 15% en los países más importantes el año anterior. En la posición contraria está Rusia, cuyo veto a causa de conflictos políticos ha afectado considerablemente las operaciones del sector, ya que abarcaba el 7% de las exportaciones de cítricos nacionales.

Desde el punto de vista de la normativa, existe un conjunto de disposiciones legales tanto a nivel nacional como internacional que regulan las actividades económicas vinculadas a la plantación, manipulación y comercialización de cítricos (RD 1780/2004, RD 262/2008, RD 299/2009, Reglamento nº 1052/88, Orden APA/482/2006, Resolución del 8 de septiembre de 2009)<sup>1</sup>. Lo que sin duda supone una barrera importante de entrada en este sector y por tanto es un aspecto significativo a tener en cuenta a la hora de analizar el entorno PEST (Alan Chapman, 2006)

### **3.1.2. Entorno Económico**

En este apartado se estudiará la situación económica actual española; para ello se analizará la evolución de los principales indicadores macroeconómicos (PIB, IPC, Tasa paro, Renta). Todos los datos a los que se hacen referencia en este apartado se han obtenido en la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE)

#### **PIB trimestral**

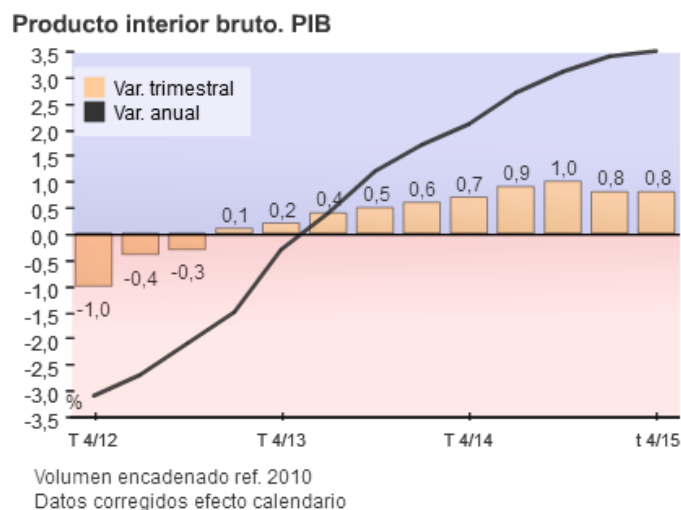
El Producto Interior Bruto (PIB) que ha generado la economía española aumenta en el último trimestre de 2015 un 0.8% respecto al trimestre anterior según la estimación del INE, que es la misma variación que tuvo en éste último trimestre con el anterior, es decir, el PIB ha aumentado en los dos últimos trimestres al mismo ritmo, lo cual indica que existe una pequeña pero estable tendencia de crecimiento al alza.

---

<sup>1</sup>Se incluye la descripción de las leyes en el Anejo 1 al final del documento.

### PIB anual

En cuanto al PIB anual la variación acumulada en el 2015 es del 3.5% frente al 2.7% acumulada en 2014. Como se aprecia en la **Figura 3**, en 2013 existe un punto de inflexión donde el PIB anual empieza su periodo de recuperación, lo cual indica el inicio de una recuperación económica.



**Figura 3: PIB. Fuente: INE**

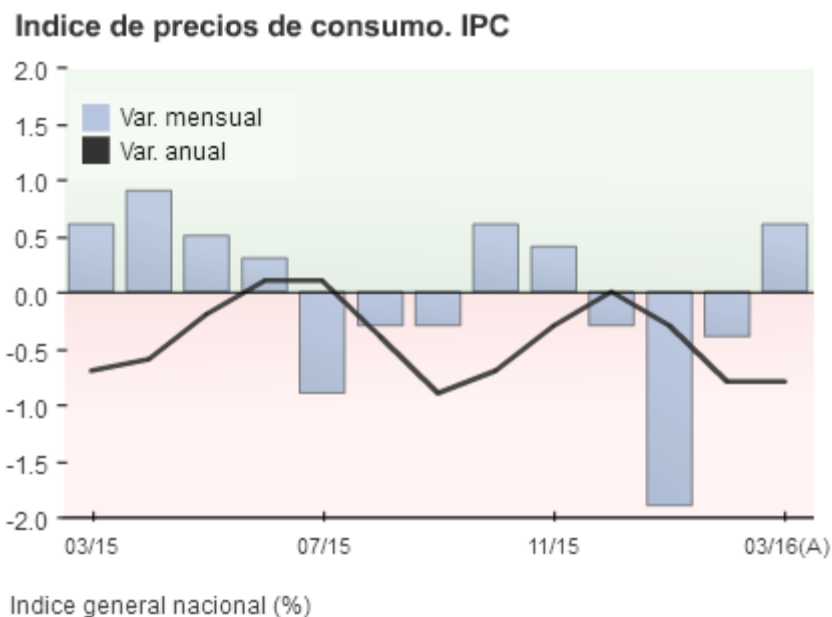
### Evolución anual de los precios de consumo (IPC)

La tasa del Índice de Precios de Consumo (IPC) anual en el mes de marzo respecto al mismo mes del año anterior se sitúa un 0.1% por debajo, es decir, en el -0.8% según datos reflejados en la Figura 3. Esto indica que en este periodo la tendencia de recuperación continúa ciertamente estancada basándose en las referencias del IPC.

### Evolución mensual de los precios de consumo (IPC)

El IPC mensual del mes de marzo marca un aumento en un 0.6% respecto al mes anterior, febrero, dónde decreció un -0.4% respecto al primer mes del año.

Esto ha ocurrido porque durante los primeros meses del año, el coste del petróleo bajó el valor de la cesta de productos que componen el IPC. Sin embargo, en el mes de marzo la tendencia a sido creciente debido a que el resto de productos están posicionándose en valores (alimentación, ocio, cultura, transporte...) más estables y elevados.



**Figura 4: IPC. Fuente: INE**

**Condiciones de vida en España (Sueldo medio)**

Respecto a las condiciones de vida en España, el ingreso medio anual por persona en el año 2015 es de 26.259€, es decir, un 0.25% mayor que en el 2014. El incremento ha sido prácticamente inapreciable.



**Figura 5: Salario medio. Fuente: datasmacro.com**

### Puestos de trabajo

Respecto al empleo, el porcentaje de parados es del 20.89% en el último trimestre del año 2015, es decir, un 0.29% menos que el trimestre anterior, con un 21.18% de la población en paro; y éste a su vez un 1.15% inferior que el segundo trimestre de 2015, que era del 22.37%.

Esta pequeña disminución del paro es ocasional e insignificante, pues puede ser debida a variaciones estacionales como el turismo en la época de estío; lo cual indica que el paro es uno de los mayores problemas de la economía española ya que no se consigue disminuir de manera contundente y estable.

#### Encuesta de población activa. EPA

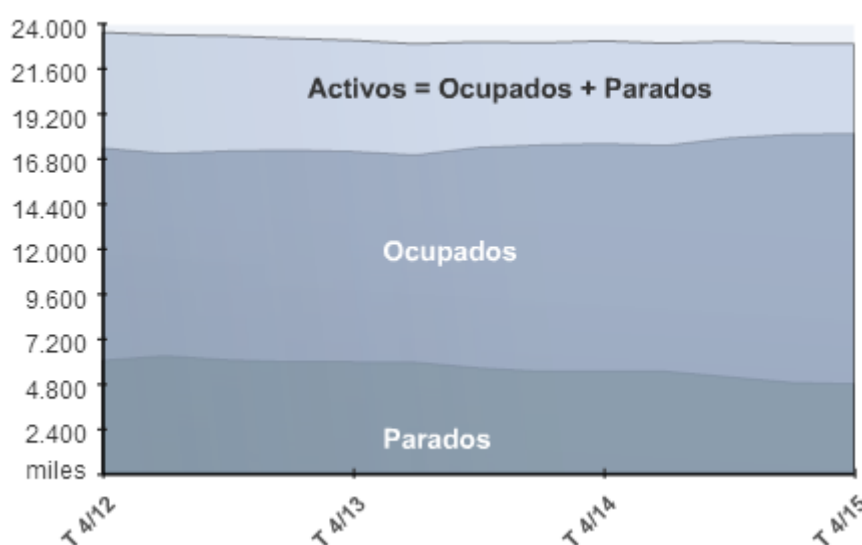


Figura 6: Evolución población activa. Fuente: INE.

### 3.1.3. Entorno Social

La cultura del deporte, la buena alimentación y la vida sana está cada día más presente en la sociedad debido a la concienciación de la población con los hábitos de vida saludables y sus numerosos beneficios.

El número de personas que se preocupa por su salud aumenta diariamente en nuestro país, y lo hacen de formas distintas: deporte, dietas alimenticias, eliminación de hábitos insanos como el tabaco, etc. El producto que se producirá entrará en el campo de la alimentación, ofreciendo una oportunidad de refrescarse y complementar el aporte vitamínico de forma natural.

Esta cultura de la vida saludable se refleja en una creciente demanda en el mercado de productos sanos y naturales que la empresa SUCNAVEL deberá aprovechar ofreciendo una variedad de alimentos que cumpla con las necesidades de los consumidores.

#### **3.1.4. Entorno tecnológico**

Las empresas industriales cada vez tienen un mayor grado tecnológico hasta el punto que en la mayoría de ellas el proceso es totalmente automatizado. Con el paso del tiempo los Recursos Humanos han pasado de realizar prácticamente todo el trabajo de forma manual a controlar y dirigir las máquinas para que sean éstas las que realicen el trabajo.

En el caso de SUCNAVEL, la mayor parte del trabajo lo realizarán las máquinas de forma automática, ya que seguirá un proceso continuo de producción donde la materia prima pasará de una estación a otra a través de un circuito compuesto por cintas cuando la materia prima sea aún sólida y por tuberías cuando se haya transformado en zumo.

Todo el proceso estará automatizado y controlado por unos indicadores que son los que marcarán las pautas del proceso, pues la puesta en marcha o parada de las máquinas dependerá de ellos.

Teniendo en cuenta la inversión a realizar para tener las máquinas más competentes del mercado y habiéndose desarrollado un buen plan operacional, el problema se reducirá a una detallada elección de la materia prima que aporte de las características deseadas para que el producto sea líder en el sector elegido y a un exhaustivo análisis de la estrategia de mercado a utilizar.

El uso de la tecnología más competente junto con la materia prima que producen las tierras hispanas hace que la producción de zumo de naranja de las empresas españolas no tengan competencia en el mercado Europeo.

Para la producción del zumo se utilizarán las siguientes máquinas:

- Cintas transportadoras: se utilizan para mover las naranjas por las diferentes estaciones desde el momento en que son descargadas del camión.
- Lavadora: sistema de aspersores que eliminan la suciedad mediante agua a presión.
- Rodillos de filtración: sirven para retirar piedras o hojas que se hayan colado en el camión.
- Exprimidora/Peladora: encargada de pelar y exprimir las naranjas.
- Filtradora: máquina dedicada a la separación de la pulpa y el zumo.
- Tuberías de transporte: transportan el zumo entre estaciones.
- Bomba de circulación: sirve para bombear el zumo a presión a través de las tuberías.
- Tanques de almacenamiento: encargados del almacenamiento del producto.
- Embotelladora: máquina destinada a desinfectar e introducir la cantidad exacta de zumo en cada botella.
- Etiquetadora: su función es etiquetar y tapar la botella.

### 3.1.5. Entorno Medioambiental

El entorno de la industria es cada vez más respetuoso con el medio ambiente; son ya muchas las condiciones y leyes aplicadas a este sector tanto por la Unión Europea como por España con tal de cumplir los objetivos estipulados para respetar la naturaleza.

Las empresas están concienciadas a que deben reciclar todos los derivados del producto que fabriquen. En el caso de SUCNAVEL, la piel y la pulpa de la naranja será utilizada para la fabricación de abonos de animales, aprovechando así todas las partes de la materia prima.

### 3.2 ANÁLISIS PEST

Para realizar el análisis PEST se deberán conocer todas las variables externas que pueden afectar al proyecto de la empresa. Cada variable puede englobar varios factores.

La principal función de este análisis es identificar y evaluar los factores de las variables que caracterizan el escenario donde se va a desarrollar la empresa, con tal de buscar en que ámbitos existirán más oportunidades o más apoyos para el éxito.

Las variables principales a analizar son las que dan nombre a esta herramienta: Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas (PEST). No obstante también se analizarán otras relacionadas con el entorno como pueden ser: Legales, Medioambientales o Demográficas.



Figura 7: Análisis PEST. Fuente: Imágenes Google.

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

El funcionamiento del análisis PEST consiste en puntuar cada variable con tal de buscar las más beneficiosas para la empresa; para esto se ponderarán y evaluarán cada uno de los factores con tal de obtener un resultado. La suma de los resultados de los factores indicará el valor total de la variable.

Se procede a realizar el análisis PEST:

VARIABLES	FACTORES	POND.[1,3]	EVAL. [-1,1]			RESTUL T	TOTAL
POLITICAS	Régimen Político	1			1	1	
	Estabilidad Política	2			1	2	
	Situación Actual	2		0		0	
	Relaciones Exteriores	1			1	1	
	Política Empresarial	3			1	3	
						Suma	7
ECONOM.	Situación Económica	1		0		0	
	Tendencia	1			1	1	
	Desempleo	1			1	1	
	Financiación	2		0		0	
	Variación del PIB	1		0		0	
	Variación del IPC	1		0		0	
	Posición en la UE	1		0		0	
						Suma	2
SOCIALES	Actitud del Consumidor	3			1	3	
	Modas	2			1	2	
	Imagen	1			1	1	
	Accesibilidad al mercado	2		0		0	
	Cultura Sana	3			1	3	
	Competencia	2		0		0	
					Suma	9	
TECNOLOG	Innovación	1		0		0	
	Ayudas al I+D	1	-1			-1	
	Desarrollo	1			1	1	
	Potencial	1			1	1	
					Suma	1	
LEGAL	Legislación Laboral	2			1	2	
	Legislación Medioambient.	1		0		0	
	Legislación Internacional	2		0		0	
	Legislación Mercantil	1		0		0	
	Prevención de Riesgos	1			1	1	
	Dureza de las Sanciones	1		0		0	
					Suma	3	
MEDIOAM	Materia Prima	3			1	3	
	Medidas Medioambient.	1		0		0	
					Suma	3	
DEMOGRA	Accesibilidad	2			1	2	
						Suma	2

Figura 8: Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia.



Se concluye con este análisis que las oportunidades de negocio surgen de las variables Políticas y Sociales, ya que obtienen las puntuaciones más altas. Las razones de que se haya obtenido este resultado son: por una parte el cambio respecto a la política empresarial, ya que con la mejora de la situación económica se está creando empleo y se está promoviendo la formación de nuevas empresas; por otra parte, la Sociedad también está cambiando hacia hábitos de vida más saludables, lo cual beneficia a SUCNAVEL, ya que el producto estará relacionado con uno de estos hábitos como es la alimentación.

### 3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

En este punto, se analizarán en qué medida afectará el sector al funcionamiento de la empresa y cómo influirá en su viabilidad y su crecimiento. Se considerará como sector al conjunto de empresas que se engloban dentro de la misma área de negocio.

Con el análisis se pretende conocer su estructura, las oportunidades de negocio que éste brinda mediante la necesidad de los clientes, sus tendencias y qué tipo de competencias se van a encontrar. La empresa SUCNAVEL estará situada dentro del área de la alimentación. En concreto, ubicada en el sector de la producción de zumos de naranja.

Para facilitar el análisis se utilizará la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (Michael Porter, 2008) con tal de visualizar mejor los resultados. El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es un modelo estratégico desarrollado por el profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard en 1979.

El modelo establece unos parámetros donde poder analizar la competencia dentro de un sector y observar así si es atractivo llevar a cabo un proceso de negocio. El análisis se enfoca en 5 fuerzas que determinarán el nivel de la competencia; tres de ellas respecto a competencias horizontales y dos respecto a competencias verticales.

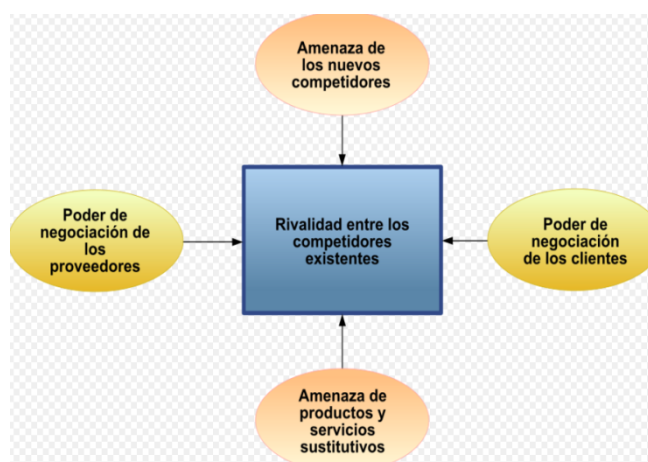


Figura 9: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Imágenes Google.

### F1: Poder de Negociación de los Proveedores

En el sector de la naranja se pueden encontrar diversos proveedores de la materia prima, como son: Cooperativa de Algemés, PeiróCamaró, Masiá, Anecoop, Muñoz, productores privados, propia producción, etc.

Como existe una gran cantidad de proveedores de naranja se concluye que el poder de negociación del proveedor será bajo. Además, al ser competencia directa entre ellos, facilitarán a la empresa la adquisición de materia prima a buen precio.

Para analizar mejor el poder de negociación de los proveedores se han observado diferentes factores:

- Tamaño de los proveedores: existen diferentes tipos de tamaño, desde pequeños productores hasta grandes empresas que mueven gran cantidad de naranja.
- Sensibilidad del precio: gran sensibilidad al precio, ya que hay muchos factores que pueden afectar al precio final.
- Diferenciación: los productos no varían mucho en calidad y precio.
- Coste de cambio: coste 0, hay una gran cantidad de proveedores con los que negociar.
- Tendencia al cambio: en función de la materia prima que se desee en cada momento, por tanto, existe tendencia a cambiar de proveedor.
- Productos sustitutivos: no existe ningún producto que nos pueda aportar las mismas cualidades que la naranja, por lo tanto no existen.
- Posibilidad de Oligopolio: existen muchas opciones donde comprar la materia prima, por lo tanto se considera que no podrían actuar como si fueran un monopolio.

	Poder (1-5)
Tamaño de los proveedores	3
Sensibilidad del precio	4
Diferenciación	1
Coste de cambio	1
Tendencia al cambio	2
Productos Sustitutivos	4
Posibilidad de Oligopolio	2
Poder de Negociación de los Proveedores	2.43

**Figura 10: Fuerza 1. Fuente: Elaboración propia.**

### F2: Poder de Negociación de los Clientes

La empresa SUCNAVEL estará situada en la localidad de Algemés, donde ya existe una empresa dedicada a la producción de zumos de naranja; por tanto el cliente tiene la opción de negociar con cada empresa en función de las cualidades y cantidades del producto que busque. Por tanto, el poder de negociación del cliente será alto.

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Los factores observados han sido:

- Tamaño del mercado de clientes: cualquier persona puede ser cliente de SUCNAVEL, además de diferentes tiendas o supermercados. Por tanto el mercado es muy amplio.
- Diferenciación del producto: el producto será similar al de la competencia, lo que marcará la diferencia será la selección y calidad de las naranjas así como las distintas posibilidades que se ofrecen.
- Independencia del cliente: debido a que en la localidad de Algemesí sólo dos empresas ofrecerán este producto, la independencia del cliente será baja.
- Coste de cambio: el coste de cambio será 0, ya que el cliente tiene la libertad de elegir cualquiera de las dos empresas en función de sus necesidades.
- Tendencia al cambio: puesto que una empresa se centra en la producción de grandes cantidades y la otra se centra en la producción de zumos seleccionados y de calidad, el cliente no tiende a cambiar una vez elegida la opción que le interesa.
- Posibilidad de oligopolio: baja posibilidad ya que cada empresa tiene objetivos diferentes.

	Poder (1-5)
Tamaño del mercado de clientes	1
Diferenciación del producto	3
Independencia del cliente	2
Coste de cambio	4
Tendencia al cambio	2
Posibilidad de oligopolio	4
Poder de Negociación del Cliente	2.66

**Figura 11: Fuerza 2. Fuente: Elaboración propia.**

### F3: Amenaza de Productos Sustitutivos

Debido a la alta calidad de la materia prima con la que se trabajará, no existirá ningún producto sustitutivo que aporte las cualidades necesarias que reemplacen el zumo de naranja que se va a fabricar. Se concluye así que no existe amenaza de sustitución.

Los factores estudiados son:

- Existencia de sustitutos: no existen sustitutos de la materia prima utilizada.
- Diferenciación de los sustitutos: -
- Precio de los sustitutos: -
- Facilidad de obtención de sustitutos: -

	Poder (1-5)
Existencia de sustitutos	1
Diferenciación de sustitutos	1
Precio de sustitutos	1
Facilidad de obtención de sustitutos	1
Amenaza de Productos Sustitutivos	1

**Figura 12: Fuerza 3. Fuente: Elaboración propia.**

#### F4: Amenaza de Nuevos Entrantes

Debido a la concienciación de la sociedad en cuanto a hábitos de alimentación y cuidado de la salud está creciendo, existe cierta amenaza de empresas de alimentación emergentes dedicadas a ofrecer productos sanos y naturales.

Además, la mejora en la situación económica del país junto con el crecimiento del sector industrial gracias a las políticas gubernamentales hacen que aumente el riesgo de entrada de nuevos competidores.

Algunos de los factores observados han sido:

- Rapidez de comienzo del servicio: relativamente rápida, una vez se ha montado la instalación y se ha obtenido la materia prima, la fabricación del producto es rápida y la cantidad consumida es diaria, por tanto, se abren oportunidades diariamente.
- Crecimiento del mercado: debido a la mejora de hábitos de alimentación, el mercado ha crecido recientemente. Además, con la llegada de las buenas temperaturas las ventas aumentan significativamente.
- Accesibilidad a los proveedores: fácil, ya que existe una gran cantidad de materia prima y de proveedores.
- Coste de cambio: coste de cambio 0, lo cual abre oportunidades a nuevos fabricantes.
- Diferenciación del producto: el producto ofrecido suele ser similar a amplios rasgos.
- Conocimientos requeridos: salvo algunos conocimientos de agricultura y alimentación, el sector no requiere grandes conocimientos específicos. Sin tener en cuenta los conocimientos necesarios para crear una empresa.
- Atractivo del sector: en la zona de levante el sector tiene un gran atractivo, ya que es la materia prima que más se produce y se vende.

	Poder (1-5)
Rapidez de comienzo del servicio	4
Crecimiento del mercado	3
Accesibilidad a proveedores	5
Coste de cambio	5
Diferenciación del producto	1
Conocimientos requeridos	3
Atractivo del sector	4
Amenaza de Nuevos Entrantes	3.57

**Figura 13: Fuerza 4. Fuente: Elaboración propia.**

#### F5: Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores será baja, ya que actualmente sólo existe una empresa en Algemesí que se dedica a la fabricación de zumos de naranja, Agricons, y los objetivos de ésta son diferentes a los de la empresa que se va a crear.

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Los factores observados son:

- Tamaño de competidores: grande.
- Facilidad de crecimiento: el servicio ofertado ofrecerá la posibilidad de crecer.
- Conocimiento de la competencia: exceptuando la experiencia el conocimiento será similar.
- PVP competencia: más bajo debido a la fabricación en cantidad.
- Calidad de la competencia: inferior, pues la selección del producto de SUCNAVEL será más rigurosa y estudiada.
- Homogeneidad en los productos y servicios ofertados: a grandes rasgos el producto es el mismo, el servicio de la competencia será menos personal y menos amplio.
- Coste de cambio: el cliente tiene libertad total de cambio en función de sus necesidades.
- Diversificación del producto: la empresa creada ofrecerá más variedad de productos que la competencia.

	Poder (1-5)
Tamaño de competidores	3
Facilidad de crecimiento	3
Conocimiento de la competencia	2
PVP competencia	3
Calidad de la competencia	2
Homogeneidad	2
Coste de cambio	4
Diversificación	3
Rivalidad entre Competidores	2.75

**Figura 14: Fuerza 5. Fuente: Elaboración propia.**

### Conclusión del Análisis de Porter

En la Figura 15 se puede observar cómo se presenta el panorama para el establecimiento de la empresa en el sector.

Como se ve, el poder de negociación tanto de los clientes como proveedores no es elevado, lo cual ofrece una oportunidad de negociar con cada uno de ellos y obtener unos mejores resultados en cuanto a beneficios.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos no hay que preocuparse, pues es nula. Esto significa que el producto que se ofrece es el único que satisface la demanda del sector al que se va a dedicar la empresa, por tanto, sólo hay que preocuparse por los competidores que ofrecen el mismo producto que ofrecerá la empresa.

El factor más a tener en cuenta es la Amenaza de Nuevos Entrantes, ya que el sector es cada vez más atractivo y podrían quitar a la empresa cuota de mercado. Por tanto se deberá prestar especial atención a este factor por si fuese necesario tomar medidas para combatir con una rivalidad más elevada a la actual. Aun así, de momento no existen indicios de Nuevos Entrantes al mercado.

En general, se presentan unas buenas condiciones para establecer la empresa en este sector.

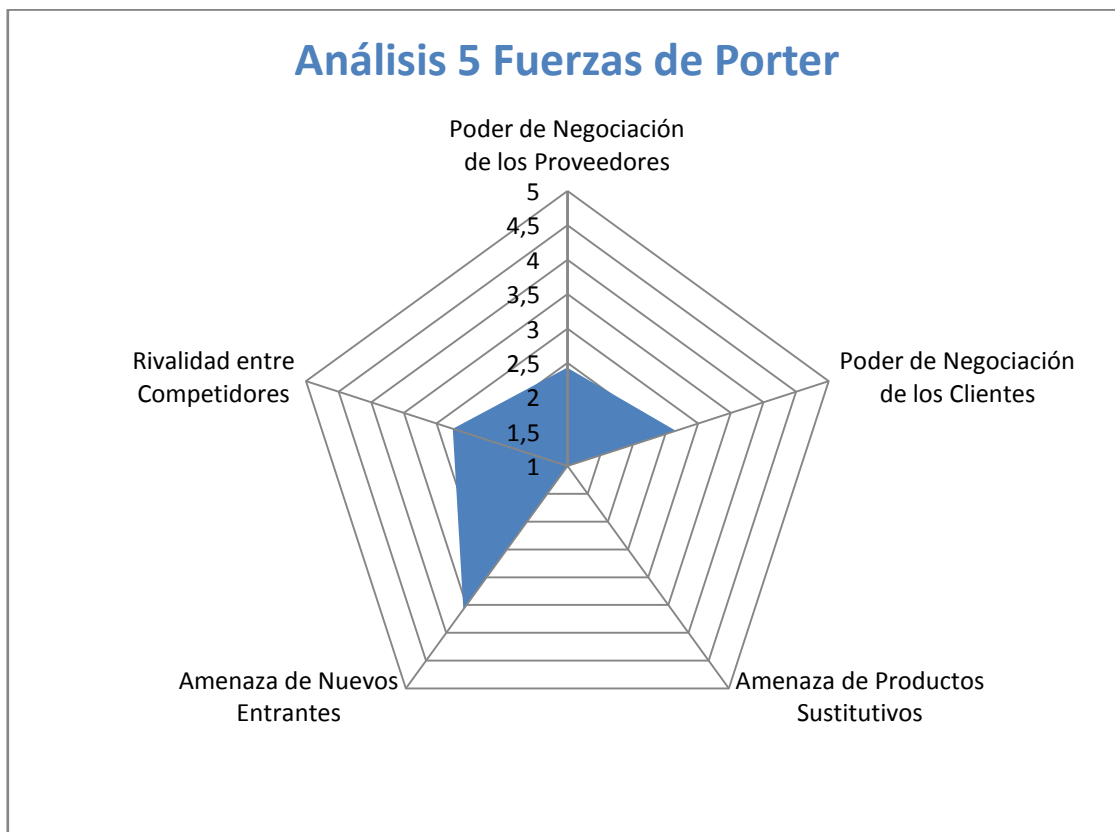


Figura 15: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Poder de Negociación de los Proveedores	2,43
Poder de Negociación de los Clientes	2,66
Amenaza de Productos Sustitutivos	1
Amenaza de Nuevos Entrantes	3,57
Rivalidad entre Competidores	2,75

Figura 16: Valor 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3 Situación, evolución y tendencia del sector

Según un estudio realizado en 2014 por la EuropeanFruit Juice Association (AIJN) en España se produjeron casi 1000 millones de litros de zumos y néctares para su venta, es decir, el 10% total del mercado europeo, situándose la como cuarto productor más grande de Europa por detrás de Alemania, Francia y Reino Unido.

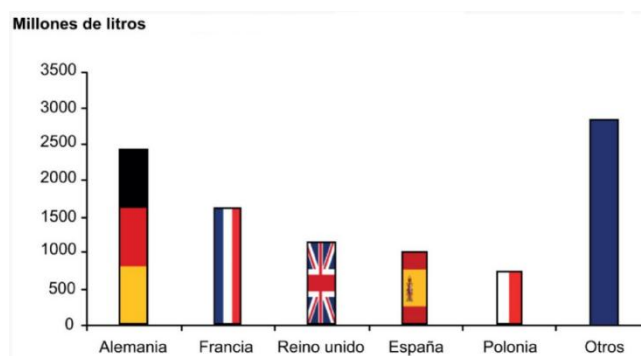


Figura 17: Producción de zumo en M. de litros. Fuente: AIJN.

Un dato importante para el sector es que las marcas blancas han ido creciendo año a año hasta llegar a envasar hoy en día el 51% de zumos, lo cual puede suponer una ventaja para la empresa a la hora de marcar la diferencia.

Hay que tener en cuenta que el mercado de zumos en España es exigente, produciendo un alto porcentaje de néctares, 35%, frente a la producción de zumos, 65%; de los cuales, el zumo de naranja es el que encabeza la lista, con un 27.6% de la producción total de zumos y néctares, seguido por la piña 20.1% y el melocotón 18.7%, abarcando así entre las tres frutas casi el 70% de la producción (ASOZUMOS).

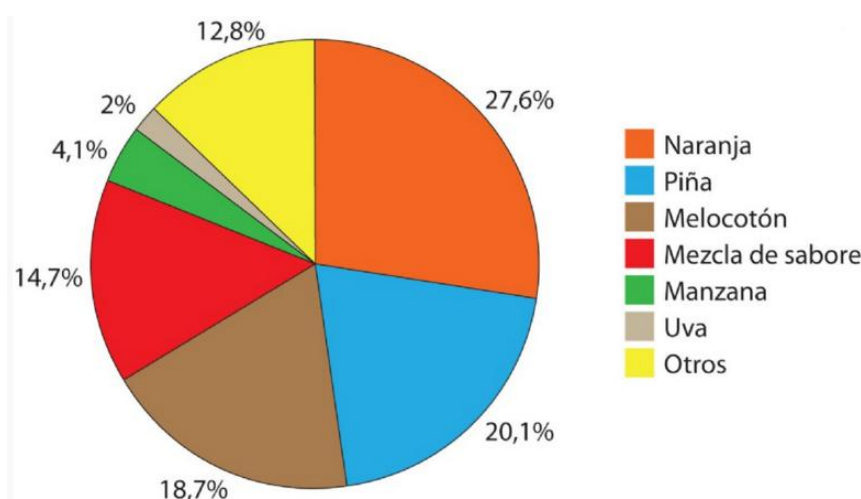


Figura 18: % zumos de frutas producidos. Fuente: asozumos.org.

El consumo medio español es de 21 litros por persona, menor al de otros países como Alemania, que tiene una media de 34 litros por cabeza. No obstante, en España incrementó un 7% respecto al año anterior. Los meses de verano suponen el periodo de mayor consumo de zumos y néctares, aproximadamente el 50% de los zumos se consumen de junio a septiembre.

A pesar de que en los últimos años se haya experimentado un descenso en la industria, actualmente la tendencia de zumos así como de néctares es creciente, aumentando el volumen de exportación en un 6%, posiblemente debido a la mayor atención por el cuidado de la alimentación que presenta la sociedad.

Los hábitos de consumo reflejan un incremento del consumo en los hogares a pesar de una decreciente demanda extra doméstica.

Una apuesta importante para las empresas productoras de zumos en España son las exportaciones de calidad, que acaparan el 75% de la producción, ya que existen muchos mercados como China, Canadá, Tailandia o Suráfrica que tienen un elevado potencial de crecimiento.

### 3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el análisis de la competencia se conocerán mejor a los competidores directos de la empresa que se va a crear, qué hacen y a qué parte del mercado están abasteciendo actualmente. El fin de este análisis será determinar las estrategias de negocio a seguir para poder entrar y posicionarse en el mercado.

Según la Asociación ASOZUMOS, en la actualidad existen alrededor de 50 empresas en España dedicadas a la producción de zumos y néctares. Distribuyéndose el consumo de la producción de la siguiente forma:

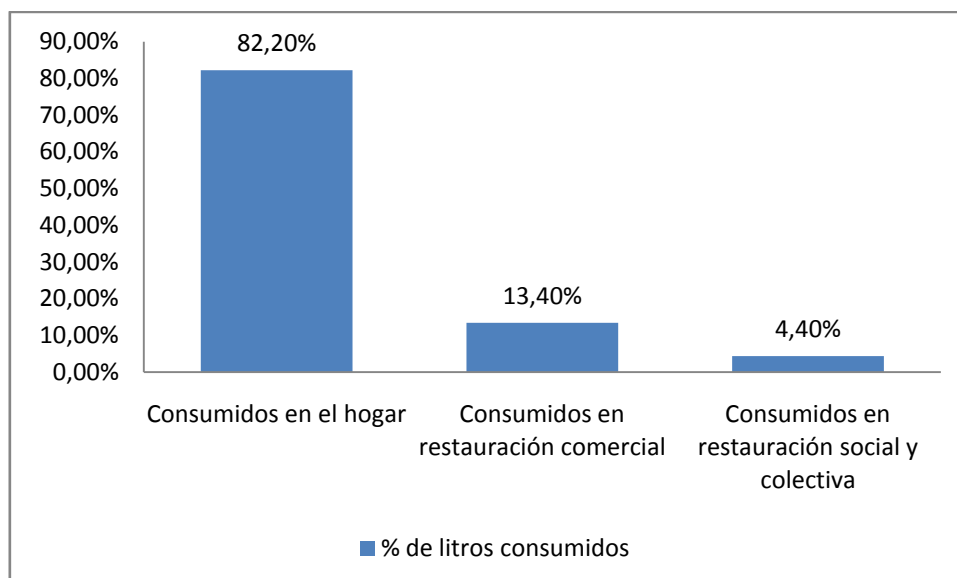


Figura 19: consumo de la producción. Fuente: elaboración propia con datos de asozumos.org



Por tanto, el sector presenta una estructura bastante diferenciada en función del tipo de cliente al que se vayan a dirigir las ventas.

La mayor parte, son empresas dedicadas a la producción de zumo en cantidad, pues abarca el 82.2% del mercado. El tipo de cliente al que irá dirigida esta producción es el cliente que incluye el zumo de naranja en su compra doméstica, pues serán zumos adquiridos en supermercados o grandes superficies.

El resto de las empresas, la minoría, serán empresas dedicadas a la producción de zumo para restauración, tanto comercial como social, las cuales proporcionan un producto más exclusivo ya sea por su calidad, su envase o su forma de venderse.

Es en este último sector donde se pretende crear la empresa; zumos de mayor calidad para un mercado más reducido.

### **Empresas competidoras y descripción de sus servicios**

Una vez analizada la competencia a amplios rasgos, hay que centrarse en el sector que interesará a SUCNAVEL y estudiar a los competidores directos teniendo en cuenta el tipo de cliente con el que se trabaja, la zona geográfica en la que está ubicada la empresa y los objetivos.

De las empresas existentes en el sector de producción de zumos se pueden encontrar en la zona de levante las siguientes: ORANGINA, AGRICONSA, HERO ESPAÑA S.A., COFRUTOS S.A., J. GARCIA CARRIÓN S.A., JUVER ALIMENTACIÓN S.A., de las cuales, sólo ORANGINA (sunny), JUVER y J GARCIA CARRIÓN (don simón) se encuentran en el ratio de acción de SUCNAVEL por los siguientes motivos:

- Misma área geográfica
- Coincidencia en el tipo de clientes
- Producto similar
- Coincidencias con proveedores
- Algunos objetivos comunes



**Figura 20: logo Orangina. Fuente: Imágenes Google.**

La empresa **CITRESA** de **ORANGINA SHWEPES** es una empresa situada en la localidad cercana de Carcaixent dedicada a la producción de zumos y refrescos.

Sus principales productos son:

**-Schweppes:** bebida refrescante de burbuja fina, sabor seco y alto poder de mezclabilidad dirigida a paladares adultos.

**-Trina:** refresco natural de frutas y sin burbujas que puede tener varios sabores como Piña, Limón, Manzana Naranja o Tropical

**-La Casera:** bebida gaseosa refrescante que se toma sola o acompañada de cerveza o vino.

**-SunnyDelight:** refresco sin gas y con aporte vitamínico dedicado principalmente al público infantil.

**-Pulco:** combinación de concentrado puro de frutas y agua. No tiene colorantes ni conservantes y se utiliza generalmente para la producción de cócteles.

**-Vida:** zumo de diferentes sabores como Piña, Naranja, Melocotón, Uva o Tomate dedicado principalmente a servicios de hoteles, restaurantes y cafeterías.

De entre toda la gama de productos que ofrece la empresa ORANGINA, se considerarán como competencia directa las marcas **Vida** y **SunnyDelight**, ya que ofrecen un servicio similar al que se va a ofrecer, puesto que son zumos servidos en el mundo de la restauración.



Figura 21: logo J. Garcia Carrión. Fuente: Imágenes Google.

**J GARCIA CARRIÓN S.A.** es una empresa familiar principalmente productora de vinos, pero desde hace un tiempo ha apostado por el mundo del zumo, presentando así la marca **Don Simón** dedicada entre otros a la producción de zumos de Naranja.

Principales productos de Don Simón:

**-Zumos Exprimidos:** zumos de diferentes sabores y cantidades, dirigidos principalmente a la venta en supermercados.

**-Concentrados:** producto derivado del zumo de naranja, dirigido también a la venta en supermercados.

**-Néctares:** producto derivado de la Naranja, con las mismas funciones que el zumo pero con algunas diferencias en su producción. Se ofrece el servicio para venta en supermercados (Néctares Especiales 1L.) y para venta en empresas de restauración como hoteles o restaurantes (Néctares La Verja).

Por tanto, en esta caso se considerará como competencia de la marca DON SIMON al producto de **Néctares La Verja** debido al tipo de servicio que ofrece.



**Figura 22: logo Juver. Fuente: Imágenes Google.**

**JUVER** es una empresa murciana dedicada desde el año 1962 a la producción derivados de frutas como zumos, sangría y fruta enlatada.

Entre los zumos, sus principales productos son:

**-Zumos de frutas:** variedad de zumos 100% exprimidos y néctares de diferentes sabores y formatos, enriquecidos con azúcar y vitamina C.

**-Stevia:** gama de zumos Light elaborados con Stevia (edulcorante natural) en lugar de azúcar.

**-Zumo AngryBird:** bebida de frutas con vitaminas, ambientada en los personajes del juego y dirigida a los consumidores infantiles.

**-Zumos selección:** gama de zumos más elaborada, con una selección especial de frutas y envasada en botella de cristal de diferentes formatos. Dedicada a la venta para hostelería.

Se considerará como competencia al producto exclusivo de **Zumo Selección** de la marca JUVER, ya que su envasado en cristal y su formato individual hacen que el producto esté dirigido al mismo tipo de cliente que se busca por parte de SUCNAVEL.

Además de las empresas citadas anteriormente, existe otro tipo de competencia directa que proporciona al sector de la hostelería un zumo natural exprimido y de calidad. Se trata de las **máquinas automáticas exprimidoras de naranjas**.



**Figura 23: máquina automática exprimidora de naranjas. Fuente: Google imágenes**

Existen diversos tipos de fabricantes de máquinas exprimidoras. Estas máquinas proporcionan un zumo de calidad en el instante que el cliente lo solicita; el inconveniente es que el precio de estas máquinas está alrededor de 2.000€, por tanto el hostelero debe hacer una inversión significativa para ofrecer un solo tipo de producto; además de tener que hacer acopio de naranjas periódicamente.

### **Evaluación comparativa de los servicios**

Con el objetivo de definir una oferta de servicio clara por parte de la empresa SUCNAVEL que se diferencie de los que ofrece la competencia y siguiendo la estrategia de océano azul (W. Chan Kim, 1990) se realizará un estudio previo de los servicios de las empresas competidoras.

La función principal de este estudio será conocer el lugar en el que situarnos en el mercado y las posibles estrategias a utilizar para garantizar el éxito del proyecto. Se analizarán diferentes aspectos de los servicios como pueden ser: precio, calidad, plazo de entrega, disponibilidad, atención cercana...

La empresa aprovechará el hueco que exista en el mercado debido a que aun no haya sido cubierto o explotado en su totalidad, ofreciendo así una oportunidad de crecimiento y asentamiento estable. Esta es la esencia de la estrategia de océano azul.

Para realizar el estudio y comparativa con la competencia se han tenido en cuenta los siguientes factores:

- Precio
- Calidad
- Disponibilidad
- Atención personalizada
- Continuidad en el servicio
- Variedad de productos
- Plazo de entrega

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Las puntuaciones de los determinados aspectos han sido obtenidas a través de encuestas realizadas a algunos clientes habitualmente consumidores del producto de la competencia.

En este primer cuadro se analizarán y compararán los valores obtenidos en cuanto al servicio de venta a hostelería como puedan ser bares, restaurantes o hoteles.

Competidores	SERVICIO DE VENTA A HOSTELERIA						
	Precio	Calidad	Disponibilidad	Atención personal	Continuidad de servicio	Variedad	Plazo entrega
JUVER	7	7	9	7	7	7	7
DON SIMON	8	6	9	6	8	6	7
ORANGINA	8	6	9	7	8	7	8
MÁQUINA	4	9	9	8	9	5	10
SUCNAVEL	6	9	8	10	9	9	10

**Figura 24: comparación servicio venta a hostelería. Fuente: Elaboración propia.**

El precio del producto que se va a ofrecer es algo más alto, esto es debido a que la competencia lleva años en el sector y produce mayor cantidad, por tanto aprovecha las economías de escala. No obstante la pequeña diferencia económica no será significativa, además se suplirá con la gran mejora en la calidad del producto ofrecido debido a su corto ciclo de producción-venta al consumidor. Por tanto la calidad será una cualidad a explotar a la hora de diferenciarse de la competencia.

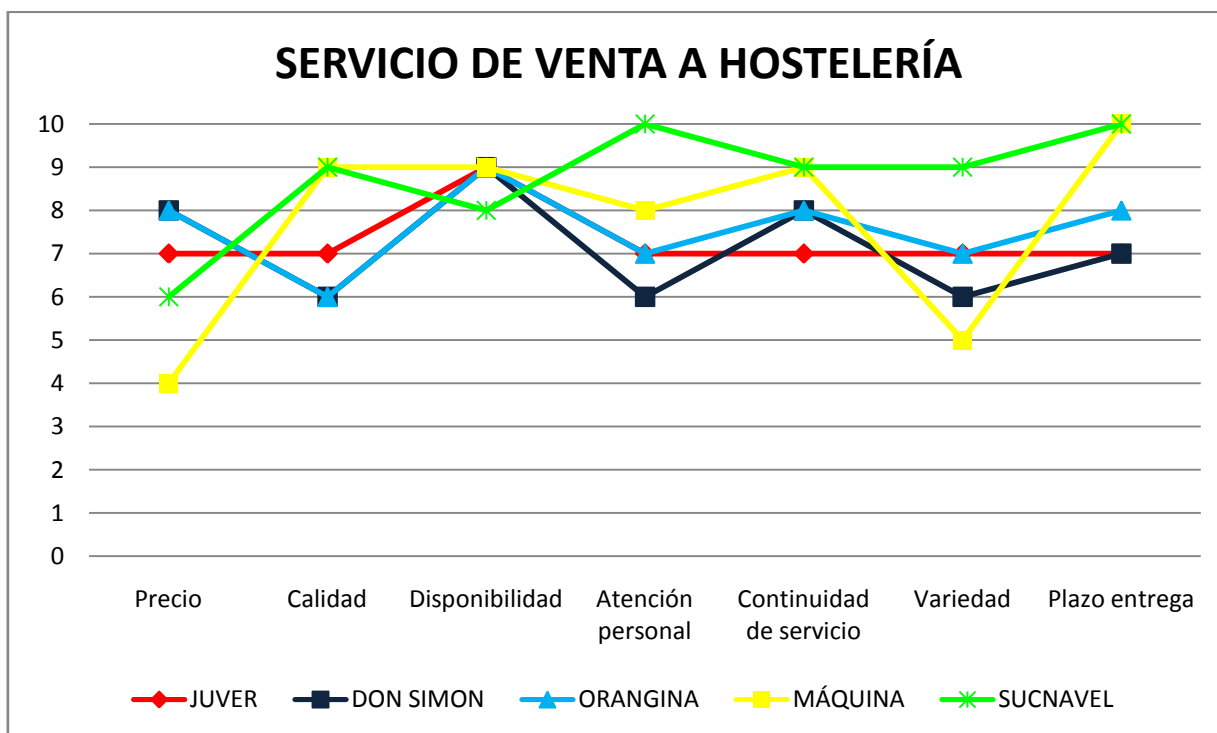
La disponibilidad no es factor muy diferenciador ya que todas las marcas suelen estar siempre disponibles, en el caso de SUCNAVEL la puntuación obtenida es algo inferior ya que el mes de agosto la producción será nula puesto que no se recoge naranja y por lo tanto no se podrán producir zumos siguiendo las políticas de producción de la empresa.

En cuanto a la atención personal, la empresa SUCNAVEL destaca visiblemente; esto es debido a su estrecha relación con el cliente y corto plazo de servicio personalizado, ofreciendo así la máxima comodidad a la hora de servir un producto de alta calidad. Un beneficio de la buena atención personalizada también será el plazo de entrega, pues el cliente será quien lo determine, adaptándose la empresa a sus necesidades en lugar de adaptarse él a un servicio de reparto fijo y rutinario. Estas dos características marcarán una gran diferencia positiva respecto a la competencia, aportando confianza y proximidad entre la empresa y los clientes.

La continuidad del servicio será mejor respecto a la competencia debido al horario flexible de servicio y a una demanda constante y estudiada por parte del cliente. No obstante, la competencia también tiene una buena continuidad del servicio.

Por último, la variedad también será un factor a destacar en la empresa SUCNAVEL, el motivo es que la atención personalizada permitirá al cliente elegir que variedad de naranjas/mandarinas querrá para la producción de sus zumos, a diferencia de las empresas competidoras que suelen utilizar únicamente las variedades que más zumo ofrecen por naranja/mandarina.

La comparación grafica se puede observar en la **Figura 25**:



**Figura 25: gráfico comparación servicio venta a hostelería. Fuente: Elaboración propia.**

A continuación se analizará y comparará el otro servicio que ofrece la empresa SUCNAVEL, que será la producción para clientes privados. En este caso, no existe la competencia de la máquina automática exprimidora.

Competidores	SERVICIO DE VENTA A CLIENTES PRIVADOS					
	Precio	Calidad	Disponibilidad	Atención personal	Variedad	Plazo entrega
JUVER	7	7	7	0	6	0
DON SIMON	8	6	7	0	6	0
ORANGINA	8	6	7	0	7	0
SUCNAVEL	6	9	9	10	9	10

**Figura 26: comparación servicio venta a cliente privado. Fuente: Elaboración propia.**

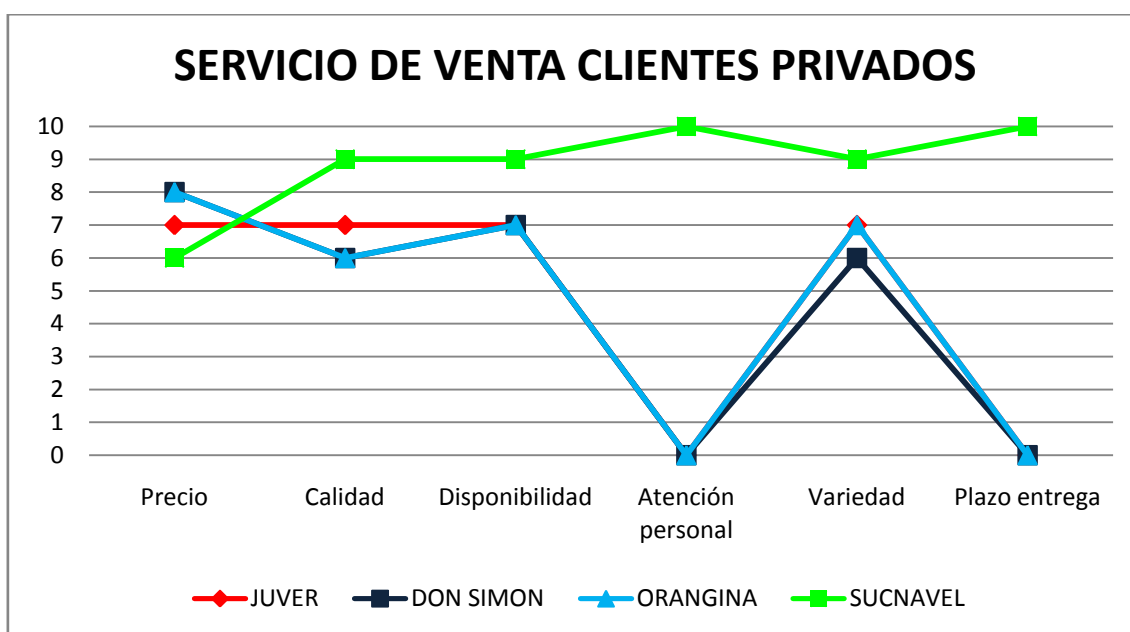
El precio del producto seguirá siendo más caro en comparación con la competencia, pero la calidad se mantendrá diferenciada positivamente por parte de la empresa SUCNAVEL, lo cual será un factor que siga marcando la diferencia.

La disponibilidad de la competencia se ciñe a la disponibilidad que tengan los supermercados, puesto que la competencia no vende a clientes privados. Por parte de la empresa SUCNAVEL, la disponibilidad en este caso será alta, porque a pesar de no producir en agosto no tendrá problemas de producción personal y venta online durante el resto del año.

En cuanto a la variedad se mantendrá la diferencia del servicio anterior por el mismo motivo, la atención personalizada dará la opción de que el cliente escoja la variedad que prefiera entre las disponibles, lo cual marcará la diferencia con los competidores.

Por último, para el servicio de venta a clientes privados, la atención personal y el plazo de entrega serán los que marcarán la verdadera diferencia, puesto que son servicios que ninguna de las empresas competidoras posee. Por tanto serán los aspectos a destacar a la hora de diferenciarse de la competencia en este tipo de servicio.

La comparación gráfica se puede observar en la **Figura 27**:



**Figura 27: gráfico comparación servicio venta a cliente privado. Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede apreciar en las **Figuras 28 y 29** la empresa, siguiendo la estrategia de océano azul, podrá ofrecer unos **servicios de atención personalizada** tanto a hostelería como a clientes privados; marcando una diferencia que complazca a un nicho de mercado lo suficientemente grande que asegure su funcionamiento y por tanto justifique su creación.

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Con el fin de concluir el análisis de la competencia, se ha elaborado un resumen generalizado con todos los aspectos analizados para observar mejor el océano azul:

Competidores	RESUMEN GENERALIZADO		
	Calidad-Precio	Disponibilidad	Atención Personalizada
JUVER	7	8	6
DON SIMON	6	8	5
ORANGINA	6	8	6
MÁQUINA	6	8	8
SUCNAVEL	8	8	10

Figura 28: resumen comparación servicio. Fuente: Elaboración propia.

La relación Calidad/Precio es algo superior a la competencia, esto es debido a que aunque el precio será algo mayor, la diferencia de calidad superará con creces a la de la competencia, dando así esta pequeña ventaja al producto ofrecido.

En cuanto a la Disponibilidad del producto es la misma en todas las empresas, ya que si se tienen en cuenta la disponibilidad, variedad ofrecida y continuidad del servicio las cuatro empresas tienen un valor medio similar.

Por último, y como se ha mencionado anteriormente, el factor clave que marcará la diferencia será la atención personalizada tanto a hostelería como a clientes privados.

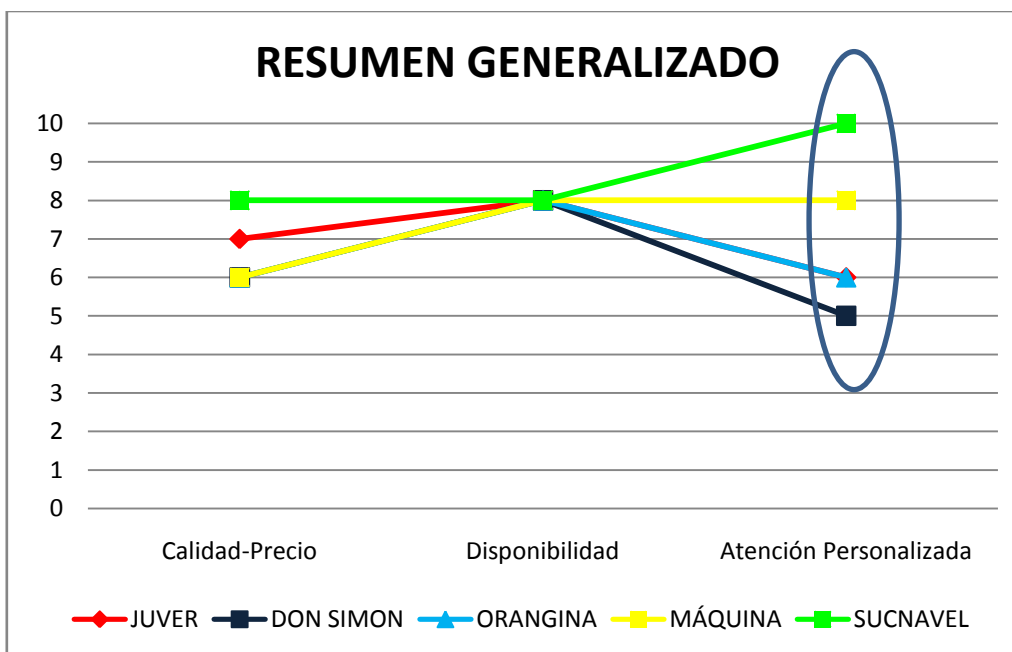


Figura 29: gráfico resumen comparación servicio. Fuente: Elaboración propia.



### 3.5 ANÁLISIS DEL CLIENTE. MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE

En el siguiente apartado se analizará al cliente y se tratará de comprender qué tipo de producto es el que quiere, puesto que es necesario para que una empresa tenga éxito. Para realizar el análisis se utilizará un método llamado mapa de empatía del cliente (XPLANE) cuyo objetivo es determinar a groso modo lo que el cliente ve, escucha, dice y piensa.

El mapa se basa en la comprensión del cliente, teniendo en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el negocio, su día a día, sus preocupaciones y el entorno que lo envuelve. El éxito de la empresa dependerá de esta comprensión.

Un modelo de negocio bien diseñado y que tenga en cuenta el punto de vista de los clientes debe responder una serie de preguntas como:

- ¿Qué tipo de producto necesitan y cómo se le puede proporcionar?
- ¿Qué relación esperan los clientes por parte de la empresa?
- ¿Qué objetivos tienen los clientes y como se les puede ayudar a conseguirlos?
- ¿Qué tipo de valor buscan los clientes y por el cual están decididos a pagar?

Una vez definidos los objetivos del mapa de empatía se contestarán una serie de cuestiones cuyo objetivo es acercarse al pensamiento del cliente, entender su punto de vista y definir el perfil de clientes potenciales para mejorar así el proceso de negocio. Para ello hay que ponerse en la posición del cliente:

#### 1. ¿Qué ve?

-¿En qué entorno se encuentra?: Clientes habituales a los que ha atendido durante mucho tiempo, amistades y clientes de paso.

-¿Qué contactos tiene?: Proveedores y otros lugares de hostelería que pueda conocer.

-¿Qué problemas tiene?: Confiar en nuevas marcas que tanto él como sus clientes desconocen.

#### 2. ¿Qué oye?

-¿Qué dicen sus clientes?: Opiniones de productos, precios, comodidad...

-¿Qué personas le influyen?: Otros lugares de hostelería que trabajen con el producto, los clientes y los proveedores.

-¿Qué publicidad le influye?: Internet, redes sociales, boca a boca, revistas...

### **3. ¿Qué piensa?**

-¿Qué es lo importante para su cliente?: La calidad y el precio del producto que ofrezca.

-¿Qué aspiraciones tiene?: El bienestar del cliente, su comodidad y la profesionalidad de cara al cliente.

-¿Qué le preocupa?: La aceptación por parte del cliente de los productos que ofrezca.

### **4. ¿Qué dice?**

-¿Qué actitud tiene?: Actitud precavida y de desconfianza en el período inicial.

-¿Qué puede contar a la gente?: Tanto si está satisfecho con el producto como si no lo hará saber a sus clientes y a su círculo de amistades. Estando satisfecho actuará como un comercial.

### **5. ¿Qué esfuerzos hay por parte del cliente?**

-¿Qué frustraciones tiene?: No conseguir una buena venta del producto una vez comprado.

-¿Tiene obstáculos? ¿Cuáles?: Superar la desconfianza inicial y salir de la zona de confort que le haya podido ofrecer otra marca.

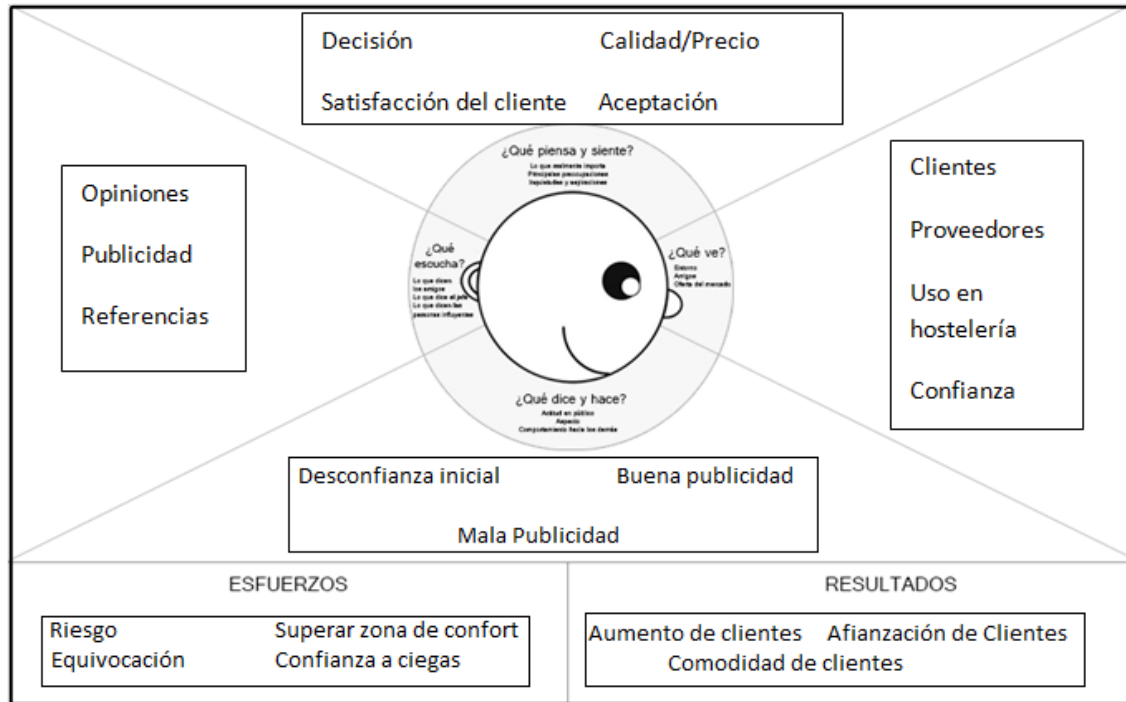
-¿Qué teme?: Equivocarse con la decisión y que le pase factura en forma de pérdida de clientes potenciales.

### **6. ¿Qué resultados obtiene?**

-¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué necesita?: Afianzar y aumentar su número de clientes habituales.

-¿Cómo mide el éxito?: Con el número de clientes que consuman el producto.

Con el fin de resumir la forma de actuación del cliente y poder entenderla mejor se traslada toda la información obtenida con las preguntas a una plantilla del mapa de empatía.



**Figura 30: mapa de empatía del cliente. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo XPLANE.**

Una vez estudiado el comportamiento del cliente y su perfil, se pueden contestar las preguntas formuladas al inicio :

- ¿Qué tipo de producto necesitan y cómo se le puede proporcionar?  
Necesitan un producto de consumo habitual que le reporte beneficios en forma económica y en forma de satisfacción del cliente. El producto se puede proporcionar en la medida que el cliente lo pida y se puede mejorar la relación entre la empresa y el cliente con intercambio de información y feedback.
- ¿Qué relación esperan los clientes por parte de la empresa?  
El cliente espera una relación profesional y sobretodo cercana con la empresa. Pues un aspecto que se valorara será la personalización del servicio y cuidado a la atención.
- ¿Qué objetivos tienen los clientes y como se les puede ayudar a conseguirlos?  
El objetivo principal de los clientes es aumentar y afianzar su número de clientes con tal de obtener mejores resultados en cuanto a beneficios. Para ello esperan de la empresa una buena comunicación, compromiso y confianza con tal de transmitirlo ellos también a sus clientes.
- ¿Qué tipo de valor buscan los clientes y por el cual están decididos a pagar?  
La calidad necesaria en los zumos con una atención personalizada excepcional y firme compromiso.

### **3.6 POLÍTICAS DE MARKETING**

El objetivo inicial de la empresa será la entrada y asentamiento en el sector, cubriendo las necesidades del nicho de mercado mencionado anteriormente, por tanto, la misión principal del marketing de la empresa será darse a conocer en el área geográfica donde va a actuar.

La empresa tendrá dos líneas de negocio: por una parte estará el servicio de venta a hostelería, que será la actividad principal de la empresa, pues es la que mayor fuente de ingresos aportará. Por otra parte estará el servicio de venta a clientes privados, que en principio será una actividad secundaria que sirva para reforzar el negocio y ampliar la cartera de clientes. Ambas líneas tendrán políticas de marketing diferentes, puesto que el tipo de cliente es diferente.

Para la línea de venta a hostelería se utilizarán medios de comunicación más potentes, como puedan ser las redes sociales o anuncios en revistas del sector de la alimentación. El objetivo será mostrar que SUCNAVEL es una productor de zumos de naranja de calidad y cuenta con una gran personalidad. En esta línea de negocio será fundamental la función del comercial, que es el encargado de presentar en persona y de primera mano el producto, con tal de ganar terreno y crear una bolsa de clientes.

El hecho de ser una marca emergente exigirá un trabajo duro en la política de marketing, por tanto se deberá acudir a todas las ferias, catas o degustaciones de alimentos donde se pueda incluir este nuevo producto.

En cuanto a la línea de negocio de venta a clientes privados el tipo de publicidad será diferente, el objetivo será llegar al máximo número de personas con el menor costo, por tanto, inicialmente se utilizarán medios como el buzoneo con tal de darse a conocer y atraer a los primeros clientes. Una vez la marca sea conocida a nivel comarcal, el boca a boca y los anuncios en periódicos y revistas locales serán el medio de expansión del nombre de la marca.

### **3.7 CANVAS DE OSTERWALDER**

El Canvas de Osterwalder (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010), es una herramienta de negocios muy útil a la hora de desarrollar estrategias empresariales que permiten mostrar de una manera lógica la forma en que trabaja un modelo de negocios. El Canvas consiste en un gráfico visual o lienzo que representa los factores clave de la empresa agrupados por bloques. Según Osterwalder existen 9 factores clave que son comunes para la representación de un negocio.

El objetivo de este apartado es analizar cada uno de los factores clave para la empresa de SUCNAVEL:

## I. Bloque Infraestructura

- **Actividades Principales**

Conjunto de actividades que afectan de forma directa a la propuesta de valor de la empresa:

- Comunicación con el cliente
- Solución de problemas y reclamaciones
- Control de calidad
- Servicio del producto

- **Recursos Clave**

Aquellos recursos necesarios para crear el valor por parte de la empresa:

- Recursos humanos: personal cualificado
- Recursos financieros: inversiones necesarias para creación y crecimiento
- Recursos físicos: instalaciones, maquinaria, ordenadores para el funcionamiento de la empresa
- Recursos intelectuales: conocimiento aplicado a todo el proceso de la empresa por parte de los trabajadores

- **Red de Socios**

Se considerarán a los proveedores como socios con el fin de mejorar las operaciones, reducir riesgos y aumentar la velocidad de reacción ante cualquier problema.

## II. Bloque Oferta

- **Propuesta de Valor**

La empresa apuesta por una propuesta de valor de servicio personalizado y trato cercano en la venta de zumos de naranjas. Para llevar a cabo esta propuesta hay que cuidar detalles como:

- Especial atención al cliente
- Seguimiento del consumo
- Trato cuidadoso y atento
- Selección minuciosa de la materia prima
- Transmisión de confianza y seguridad
- Alto grado de compromiso

### III. Bloque Clientes

- **Segmentos de Clientes**

El segmento de clientes al que se dirigirá la empresa se divide en dos: hostelería y clientes privados. Es importante saber cómo tratarlos, entenderlos y sobretodo tener claro qué necesitan y qué valoran del producto de SUCNAVEL.

Necesidades:

- Calidad
- Precio asequible

Valor:

- Confianza
- Cercanía
- Compromiso
- Cumplimiento de los plazos de entrega
- Personalización

- **Canales**

Existen dos tipos de canales: directos e indirectos. Dependiendo de la función que se busque, la empresa utilizará unos o otros.

Directos:

- Teléfono
- Cara a cara (comercial)
- Buzoneo
- Puesto de trabajo (información)

Indirectos:

- Publicidad en revistas
- Redes sociales
- Catas, ferias de gastronomía, eventos...

- **Relaciones con los Clientes**

La relación con los clientes será uno de los aspectos más importantes de la empresa, pues es el motivo que añadirá gran valor al producto. Se busca una relación cercana y de confianza, sin olvidar un trato profesional. El objetivo es afianzar una buena cartera de clientes.

**IV. Bloque Finanzas**

- **Estructura de Costos**

La estructura de costos se diferenciará en dos partes: la primera parte representará la inversión inicial y puesta en marcha de la empresa; la segunda parte incluirá las compras de materia prima, mantenimiento de las instalaciones y del personal y los costes del servicio al cliente.

- **Fuente de Ingresos**

Los ingresos vendrán dados por las ventas realizadas a hostelería y a clientes privados.

La **Figura 31** representa los 9 factores clave para un modelo de negocio:

<b>RE D DE SOCIOS</b> Proveedores	<b>ACT. PRINCIPALES</b> Comunicación con el cliente Solución problemas Control calidad Servicio del producto	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> Especial atención al Cliente Seguimiento Trato Selección de la Materia Prima Confianza Seguridad Compromiso	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> Cercanía Confianza Profesionalidad	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> Dos tipos: -Hostelería -Cliente privado Saber sus necesidades Saber que valoran
	<b>RECURSOS CLAVE</b> Humanos Financieros Físicos Intelectuales	<b>CANALES</b> Directos -Telf. -Correo -Cara a cara Indirectos -Redes sociales -Publicidad -Eventos públicos	<b>FUENTE DE INGRESOS</b> Venta a hostelería Venta a clientes privados	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Costos de inversión y puesta en marcha Costos de mantenimiento, materia prima y servicio				

**Figura 31:**Canvas de Osterwalder. Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965) es una herramienta utilizada habitualmente en las organizaciones que sirve para analizar la situación de la empresa respecto al sector y ayudar en la toma de decisiones. El nombre de DAFO proviene de los aspectos en los que se centra el análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Antes de tomar una decisión importante, cualquier empresa debe realizar un diagnóstico de la situación. El análisis DAFO permite realizar dicho diagnóstico identificando las oportunidades de negocio existentes y las amenazas posibles, siempre teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa.

El objetivo principal de este análisis es identificar los factores clave que permitan tomar decisiones y realizar cambios organizacionales, y una vez identificados, abordar cada uno de los aspectos analizados, es decir: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades; también conocido como CAME.

La forma de mostrar un análisis DAFO consiste en un gráfico donde se resumen los puntos clave de la empresa, tanto interiores (Debilidades y Fortalezas) como exteriores (Oportunidades y Amenazas).

En el caso de SUCNAVEL, los puntos clave del análisis DAFO quedarían de la siguiente forma:

#### **DEBILIDADES:**

- Empresa nueva: como empresa naciente no se posee ninguna imagen ni cartera de clientes, por tanto hay que empezar de cero.
- No tiene reputación: no existen características a favor constatadas que potencien el crecimiento.
- Falta de experiencia: la empresa no tiene experiencia inicial, por tanto es probable cometer algunos errores iniciales.

#### **AMENAZAS:**

- Inversión inicial: es una barrera de entrada arriesgada de superar.
- Competencia fuerte y asentada: las empresas existentes del sector pueden complicar la entrada en el mercado.



**FORTALEZAS:**

- Venta personalizada: este servicio será un fuerte en los servicios que ofrece la empresa.
- Calidad: la calidad del zumo dará ventaja frente a otras empresas.
- Servicio: la proximidad con el cliente aportará beneficios en cuanto a crecimiento.

**OPORTUNIDADES:**

- Hueco en el mercado: como se ha estudiado previamente existe un hueco en el mercado.
- Política de crecimiento: fin de la etapa de recesión que puede impulsar el crecimiento.
- Muchos clientes potenciales: distintos tipos de clientes a los que poder ofrecer el producto.

El gráfico DAFO aparece representado en la **Figura 32**:

		Aspectos Negativos			
		Debilidades	Amenazas		
Factores internos		Empresa nueva No tiene reputación Falta de experiencia	Inversión inicial Competencia fuerte y asentada	Factores externos	
		Fortalezas	Oportunidades		
		Venta personalizada Calidad Servicio	Hueco en el mercado Política de crecimiento Gran cantidad de clientes potenciales		
			Aspectos Positivos		

**Figura 32: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.**

#### 4 PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se analizarán y desarrollarán los aspectos técnicos del proceso industrial de los servicios ofertados. Por una parte se realizarán los diagramas de procesos de cada una de las actividades de la empresa, describiendo en qué consiste cada subproceso que lo integra. Por otra parte, también se realizará la distribución en planta, mostrando así la ubicación de los diferentes departamentos y el flujo de material durante el proceso de producción.

Se utilizará el programa Bizagi (Bizagi Limited, 1989) para el desarrollo de los diagramas de proceso. El programa Bizagi es un software de aplicación comercial que utiliza la notación BPMN para la modelación de procesos. El objetivo de la notación BPMN es realizar los diagramas con un lenguaje estándar con el fin de que sea fácil de entender y así acercar el diseño de procesos a la implementación de estos.

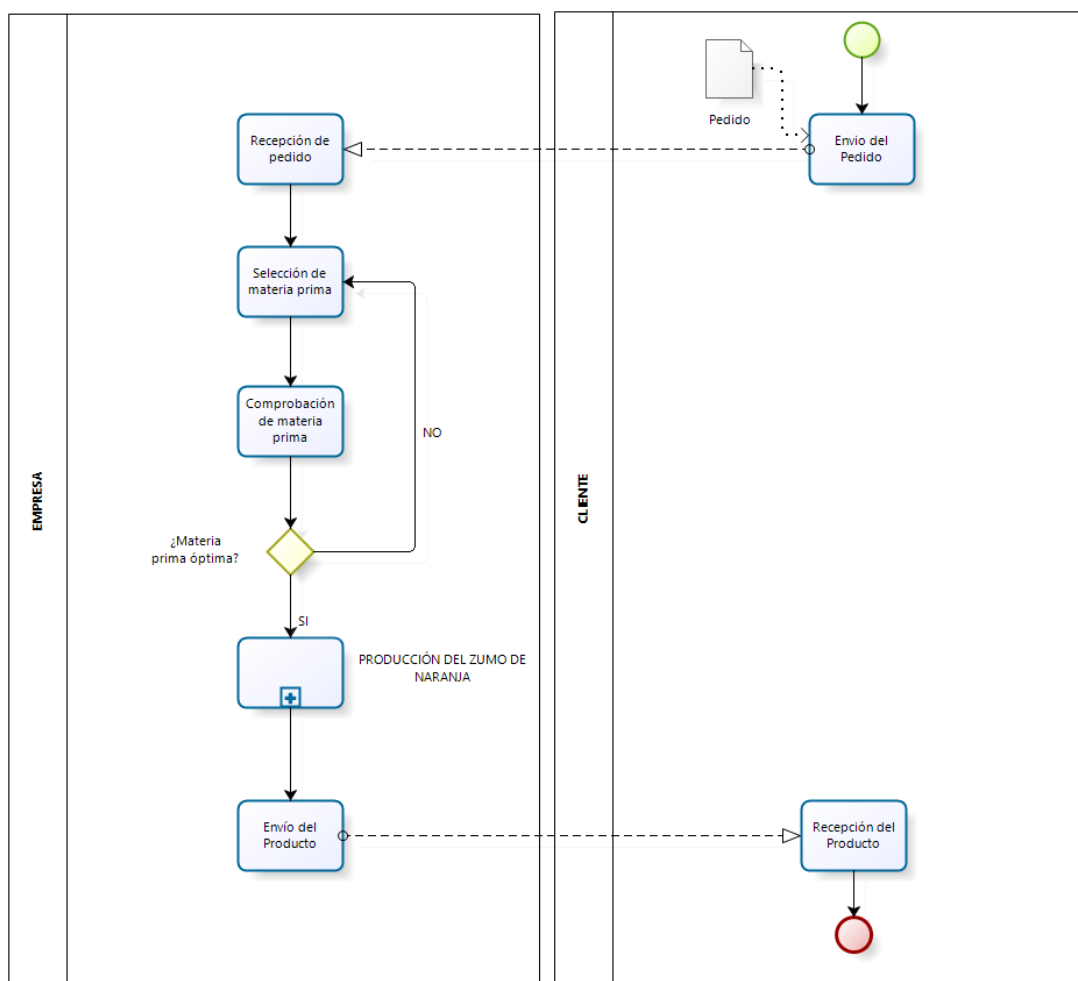
Los servicios que ofrece la empresa serán:

- Producción de zumos naturales de 250 ml bajo pedido para hostelería (hoteles, restaurantes, bares...).
- Producción de zumos naturales personalizados de 250 ml bajo pedido para clientes privados que lo soliciten.

Se describirán también los procesos de abastecimiento, búsqueda de clientes y atención al cliente con tal de profundizar en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Además se mostrará también la distribución en planta de la empresa, distinguiendo así, tanto los diferentes departamentos como las etapas del proceso de producción y el flujo de material entre éstas.

#### 4.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA HOSTELERÍA



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Figura 33: Diagrama de Proceso Producción para Hostelería. Fuente: Elaboración propia.**

Descripción de las tareas:

**Realización del pedido:** el cliente realizará el pedido a la empresa indicando el tipo de producto que desea, así como la cantidad y la fecha en la que quiera recibirlo. Para la realización del pedido podrá utilizar diferentes medios: correo electrónico, comunicación telefónica con la empresa, pedido online, mediante el comercial... La empresa recibirá el pedido y lo incluirá en su programación de producción.

**Selección de materia prima:** el personal de la empresa se encargará de seleccionar la materia prima necesaria, en función de la variedad y cantidad, buscando siempre la mayor calidad. Una vez seleccionada la materia prima se pasará un control de calidad para comprobar que la materia prima está en las condiciones óptimas.

**Proceso de producción:** el proceso de producción se describirá a continuación.

**Envío del pedido:** cuando el pedido ya esté completo, el comercial será el encargado de hacérselo llegar al cliente durante la ruta de reparto establecida.

#### 4.1.1 SUBPROCESO DE PRODUCCIÓN DEL ZUMO DE NARANJA

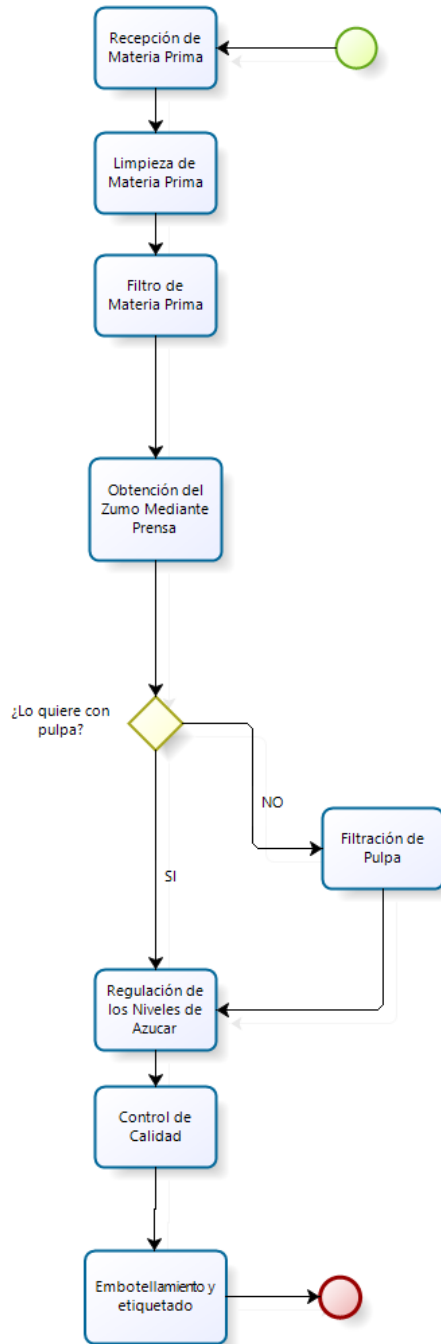


Figura 34: Diagrama de Proceso Producción del zumo. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de tareas:

**Recepción de materia prima:** una vez comprada la materia prima y evaluada a grandes rasgos, será descargada y limpiada a presión con el objetivo de eliminar las impurezas que pueda tener. Seguidamente pasará un control más exhaustivo donde serán eliminadas aquellas naranjas que presenten defectos que puedan influir en la calidad final del zumo.

**Proceso de obtención del zumo:** cuando las naranjas hayan sido limpiadas y revisadas, se dirigirán mediante cintas transportadoras al proceso de extracción de zumo, donde unas cuchillas especialmente diseñadas se encargarán de exprimir las naranjas mediante presión de forma que la acidez de la piel no influya en el producto final. Esta máquina separa automáticamente la piel, la mayor parte de la pulpa y el zumo.

**Filtrado de pulpa:** el zumo obtenido se dirigirá mediante tuberías a un proceso de filtrado, donde se podrá elegir entre zumo libre de pulpa o zumo con pulpa, a gusto del cliente.

**Control de niveles de azúcar:** mediante un rápido análisis del zumo obtenido, se determinarán los niveles de azúcar con el objetivo de regularlos si fuese necesario para alcanzar el punto óptimo.

**Control de calidad:** una vez se obtenga el zumo de naranja se tomará una pequeña muestra para comprobar que el producto fabricado sea de la máxima calidad.

**Embotellado:** finalmente el zumo se dirigirá mediante las tuberías al proceso de embotellado, donde será depositado en los diferentes formatos de botellas, inicialmente solo de 250 ml, y etiquetado con su respectiva fecha de producción y de caducidad. Concluido el proceso de producción, se encajará el producto.

4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA CLIENTES PRIVADOS

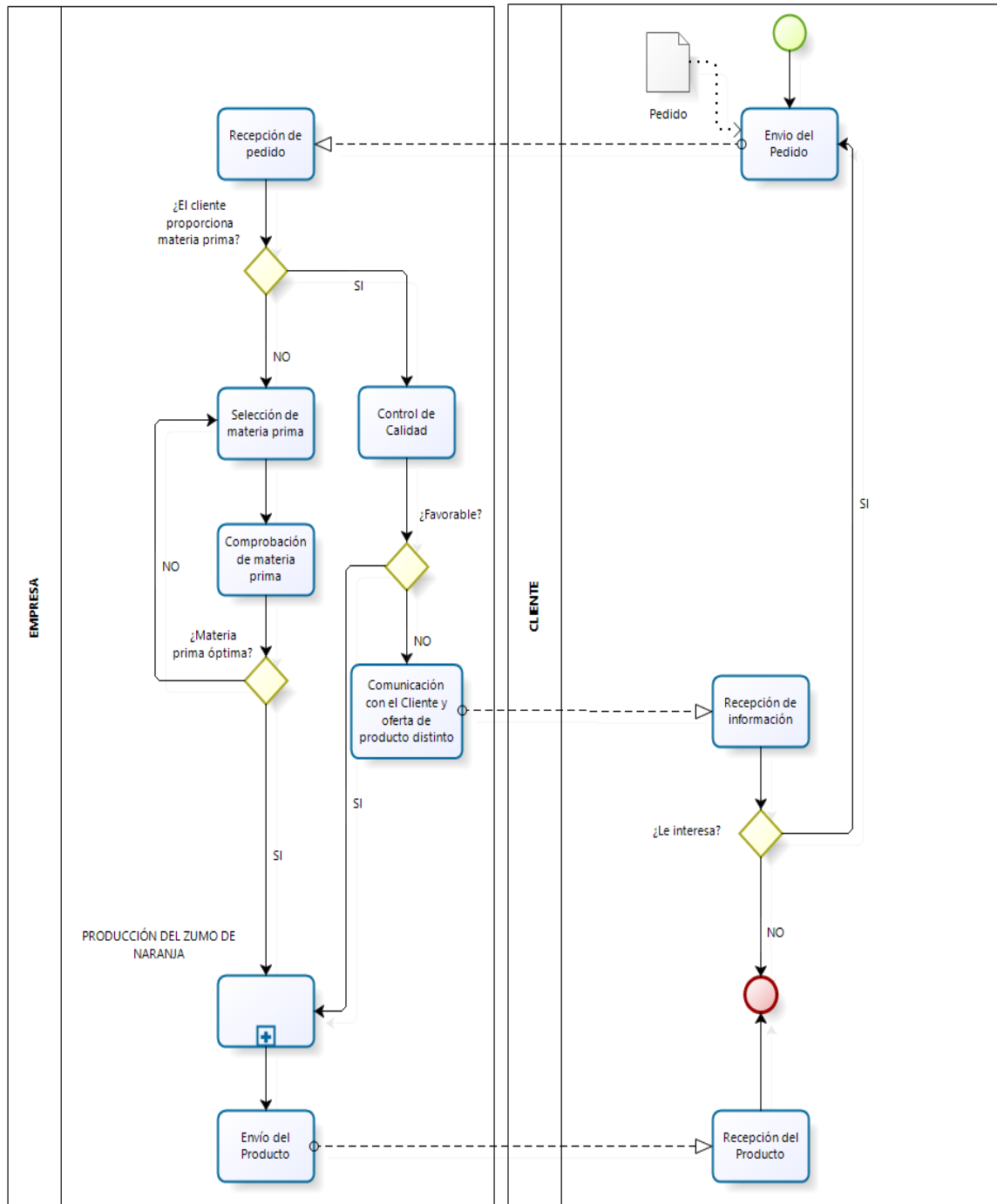


Figura 35: Diagrama de Proceso Producción para Cliente Privado. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de tareas:

**Recepción del pedido:** el cliente realizará el pedido indicando la variedad y cantidad de zumo de naranja que solicita. La empresa lo recibirá y lo añadirá a su programa de producción.

**Selección de materia prima:** en este caso existirán diferentes posibilidades. El cliente tendrá la opción de proporcionar su propia materia prima, la cual será examinada y analizada en el control de calidad. Si el control es favorable el zumo se producirá con las naranjas aportadas por el cliente. Si el control no es favorable la empresa informará al cliente, quien decidirá si deja la elección de la materia prima a cargo de la empresa o si cancelar el pedido. Por otra parte, si el cliente no proporciona la materia prima, la empresa será la encargada de la elección.

**Proceso de producción:** descrito anteriormente.

**Envío del pedido:** una vez realizado el pedido la empresa enviará el producto al cliente. También existirá la opción de que el cliente recoja el pedido.

4.3 PROCESO DE SERVICIO DE ABASTECIMIENTO

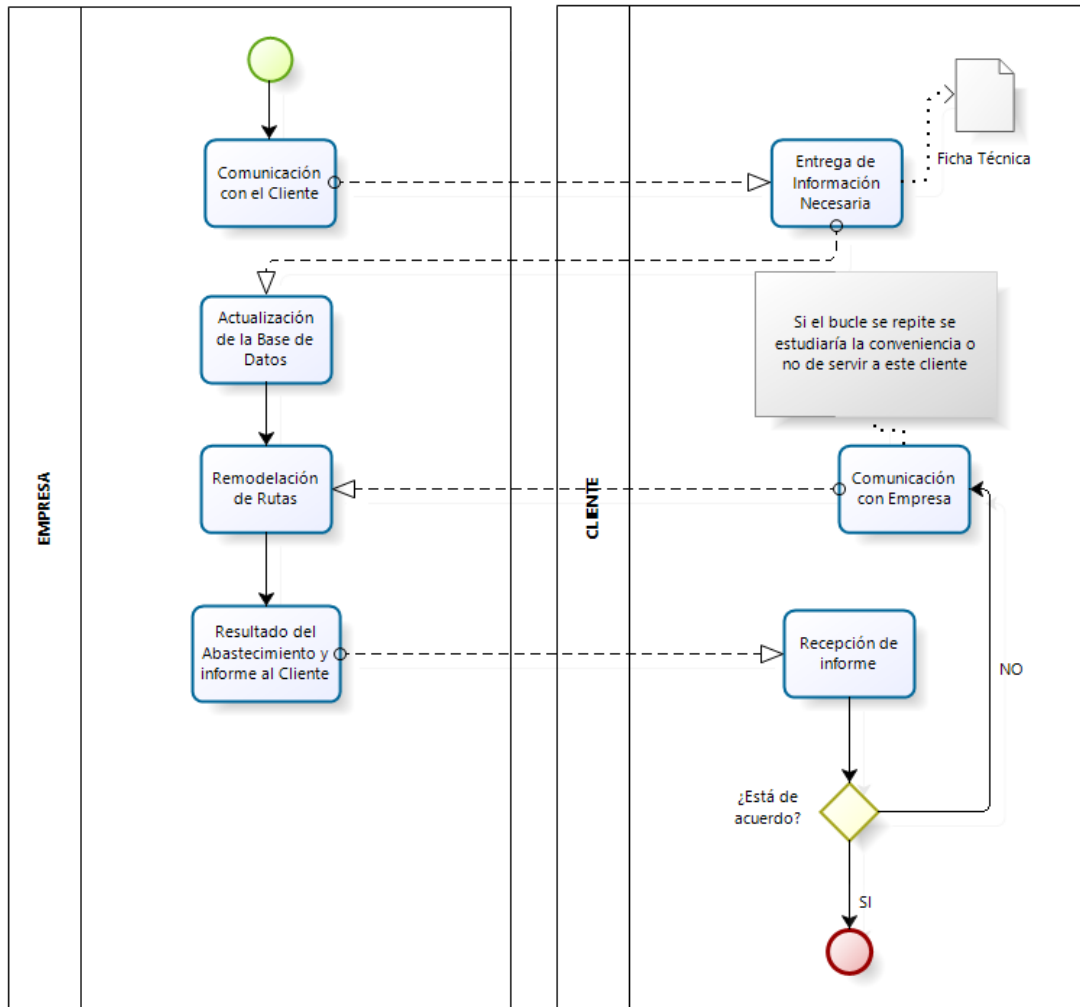


Figura 36: Diagrama de Proceso de Servicio de Abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de tareas:

**Comunicación con el cliente y ficha técnica:** la empresa se pondrá en contacto con el cliente y completará una fecha técnica indicando algunos datos del cliente.

**Introducción en el sistema:** se introducirán los datos en el sistema y se actualizarán las rutas existentes con el fin de dar servicio al nuevo cliente de la forma más eficiente posible.

**Informe de resultado:** se informará del resultado al cliente, si no está de acuerdo se volverá a remodelar el sistema de rutas con tal de llegar a un acuerdo.



4.4 PROCESO DE BÚSQUEDA DE CLIENTES

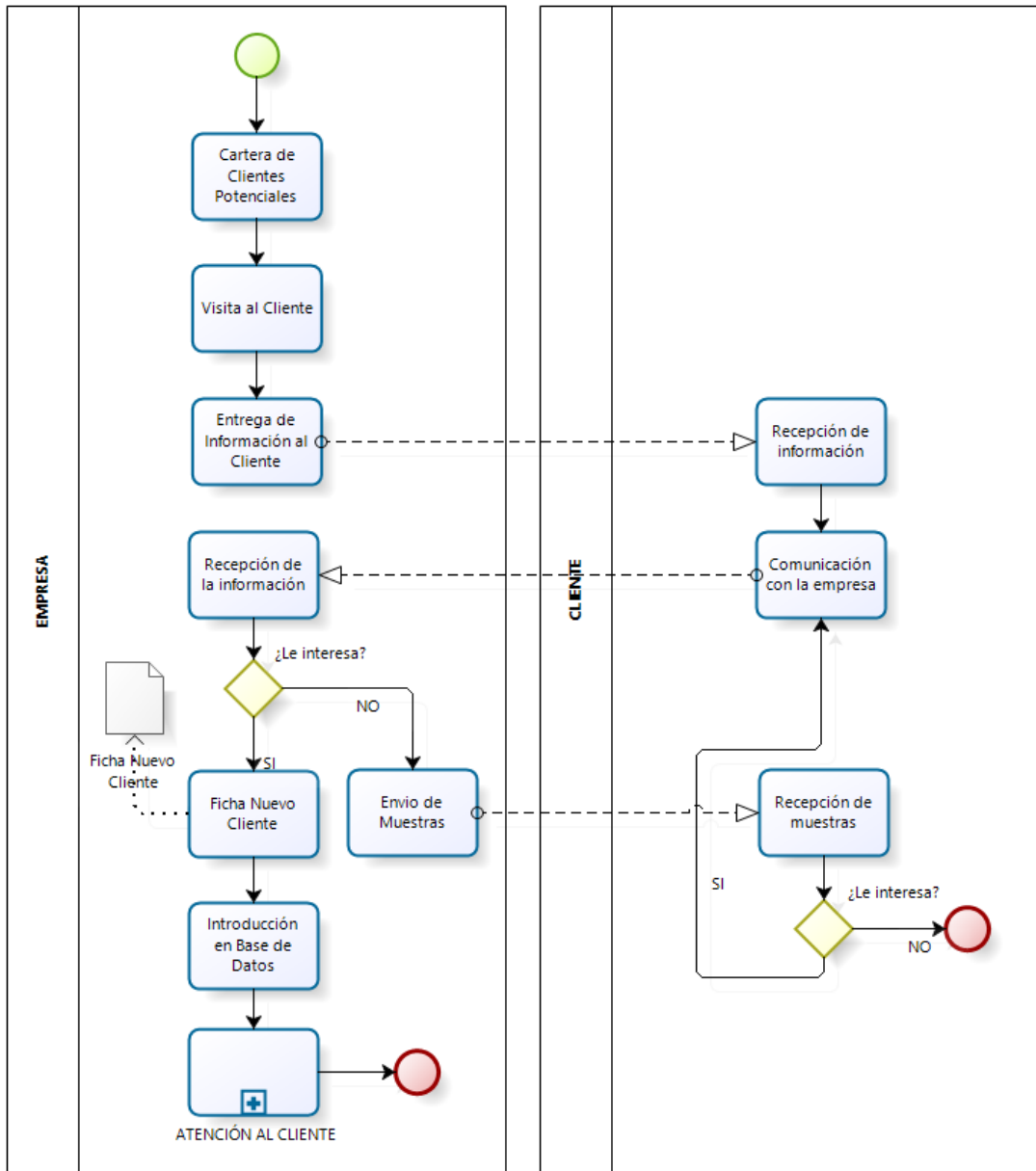


Figura 37: Diagrama de Proceso de Búsqueda de Clientes. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de tareas:

**Contacto con clientes potenciales:** el comercial se encargará de analizar los clientes potenciales de las zonas donde le interese expandirse a la empresa. Una vez seleccionados los objetivos se encargará de comunicarse con ellos mediante visitas. Con el fin de solucionar posibles dudas el comercial podrá repartir distintas muestras del producto a los clientes que estén dubitativos.

**Ficha de nuevo cliente:** si el cliente finalmente acepta, se realizará la Ficha de Nuevo Cliente, a fin de apuntar los datos de este e introducirlo en el sistema del comercial.

#### 4.5 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

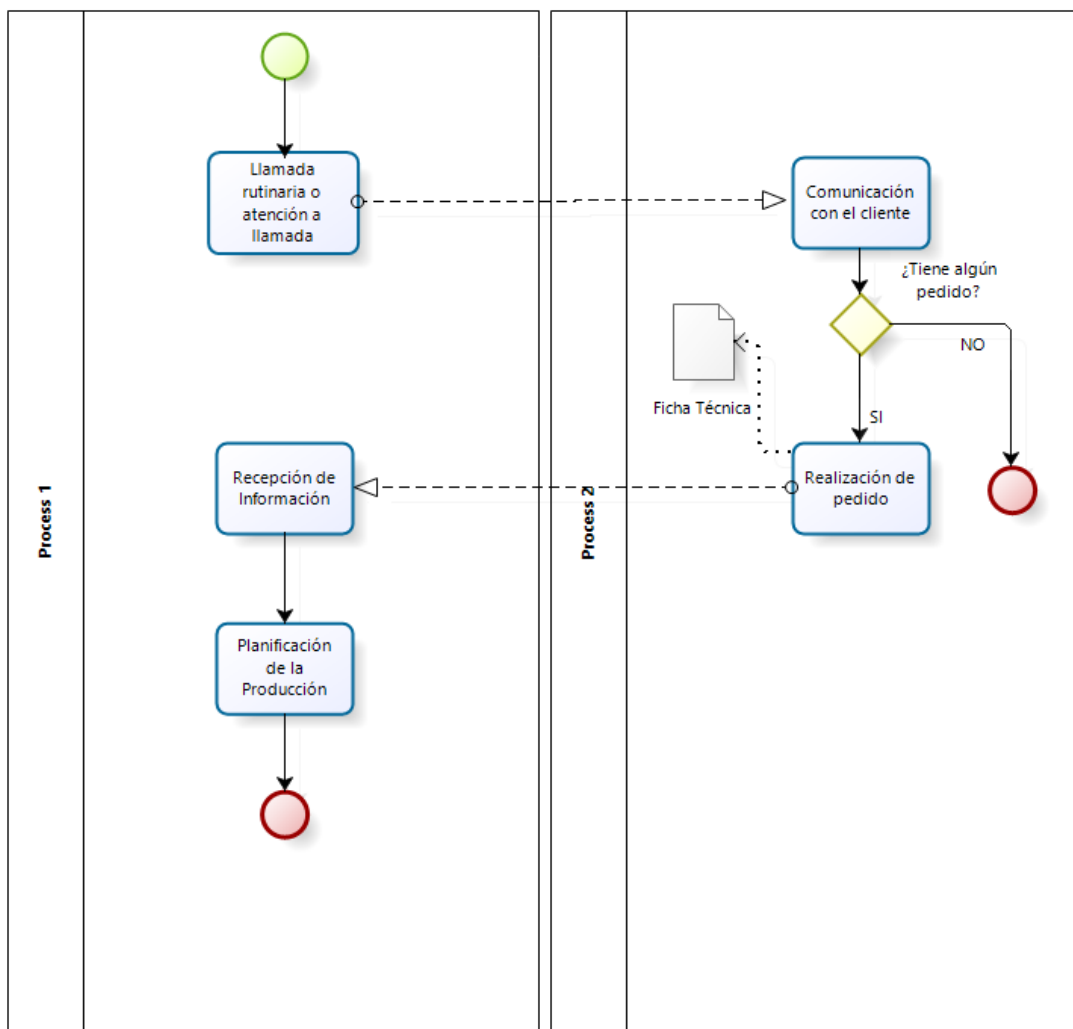


Figura 38: Diagrama de Proceso de Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de tareas:

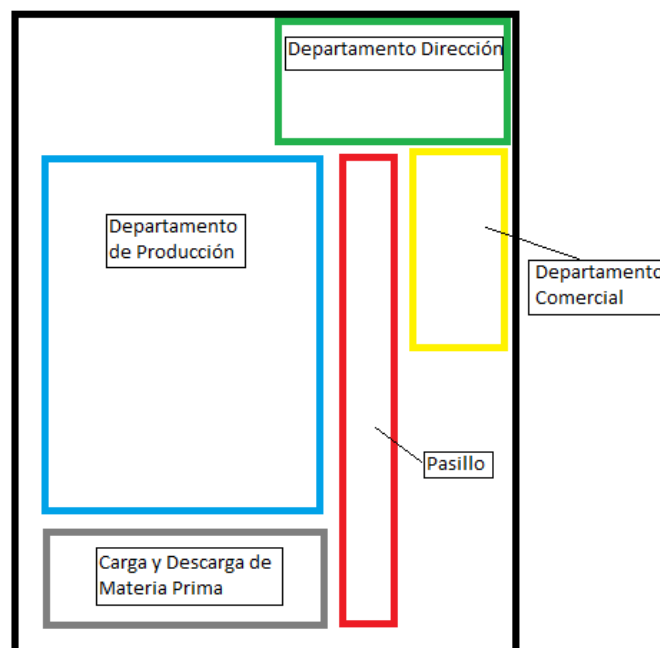
**Comunicación con el cliente:** el comercial se encargará de realizar llamadas rutinarias a los clientes con el fin de lograr un sistema de pedidos regular. También existirá la posibilidad de que el cliente sea quién se ponga en contacto con el comercial para realizar los pedidos. Si existe un pedido se realizará la ficha técnica y se envía la información al departamento de producción.

**Planificación de la producción:** cuando un pedido nuevo llegue al departamento de producción se planificará para ajustarlo en función de la variedad y la fecha de entrega. Pues se intentará producir primero según fecha de entrega y segundo según variedad.

#### 4.6 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

En este apartado se mostrará la distribución o layout que siguen los diferentes departamentos dentro de la nave, así como la distribución de la maquinaria y el movimiento del flujo del material.

El mapa de distribución de departamentos se muestra en la **Figura 39**:



**Figura 39:**Distribución de Departamentos. Fuente: Elaboración Propia.

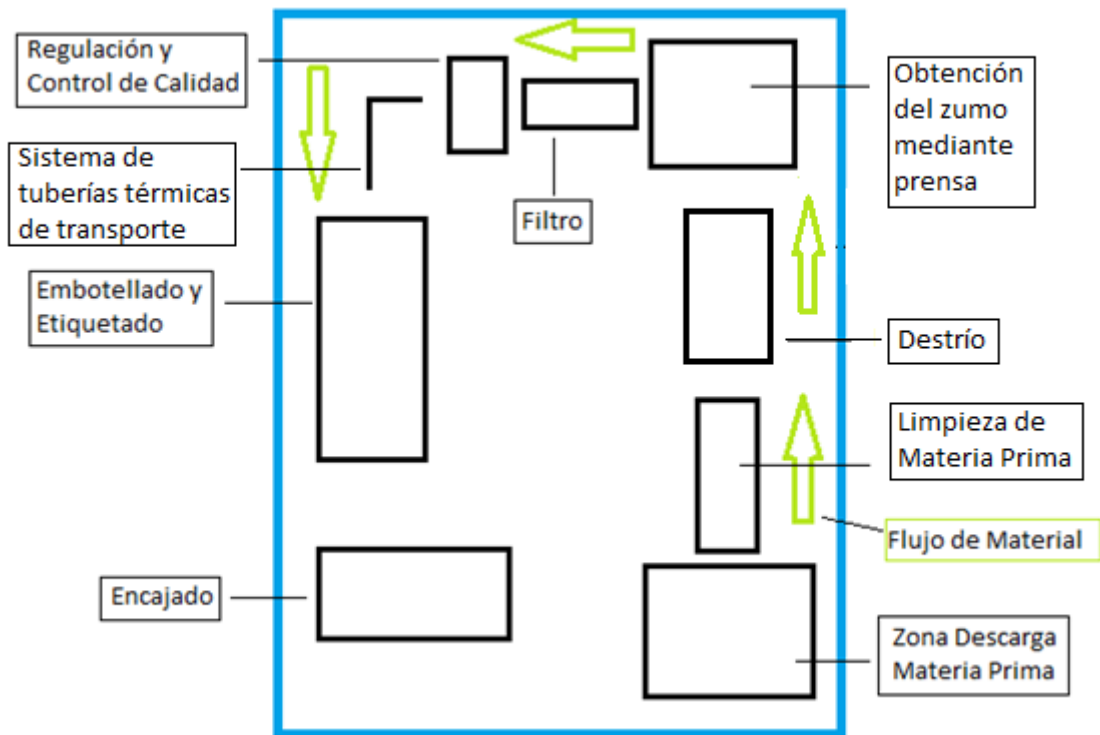
En la **Figura 40** se aprecia parte del sistema productivo del zumo de naranja. Se puede observar cómo las naranjas llegan a las prensas clasificadas según tamaños después de ser limpiadas y seleccionadas. El zumo se obtiene mediante la presión de unas cuchillas especialmente diseñadas que separan la piel de la pulpa y el zumo. El proceso continúa enviando el zumo a la etapa de filtración.



**Figura 40: Distribución de maquinaria en empresa del sector. Fuente: Elaboración Propia.**

Para distribuir la maquinaria se ha tenido en cuenta que la materia prima, una vez descargada en el sistema de producción, ya no será transportada por ningún medio o vehículo externo al proceso, por tanto las máquinas están muy unidas y comunicadas entre ellas por cintas transportadoras o tuberías de transporte.

El departamento de producción se distribuirá de la siguiente manera:



**Figura 41: Distribución de maquinaria por etapas. Fuente: elaboración propia.**

Como se aprecia, el proceso de producción estará orientado al producto, ya que se trabajará con volúmenes elevados y poca variedad; aproximadamente unos 2 o 3 tipos de materia prima a la vez.

El flujo de material seguirá siempre la misma dirección. El sistema para transportar el producto dentro del proceso será mediante cintas transportadoras cuando la materia prima sea aún sólida y mediante tuberías después de pasar por la prensa.

La maquinaria utilizada se detallará más adelante<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Se incluye la descripción de la maquinaria en el Anejo 2 al final del documento.

## 5 PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA, DE PERSONAL Y LOCALIZACIÓN

### 5.1 LOCALIZACIÓN

La empresa SUCNAVEL se instalará en el polígono de Cotes de la localidad de Algemesí, perteneciente a la Ribera Alta de la Comunidad Valenciana.

Para elegir la localización de una nueva empresa se deben tener en cuenta diversos factores que pueden afectar de forma directa o indirecta al éxito de esta. Algunos de los más importantes son:

- **Comunicación y transporte:** el factor de la comunicación para el transporte es muy importante, puesto que la empresa distribuirá su producto a través de un servicio comercial de reparto. La localización elegida cuenta con diferentes vías de servicios importantes cercanas, como la Autovía A-7 y la Autopista AP-7 además de las diversas carreteras Nacionales.
- **Infraestructura:** en el polígono de Cotes de Algemesí existe una gran cantidad de naves actualmente desocupadas que ofrecen distintas posibilidades según tamaño o necesidades.
- **Suministros:** el polígono posee los suministros necesarios de luz, agua, sistemas de alcantarillado, recogida de basura, etc.. Por tanto tiene la capacidad necesaria para abastecer a cualquier empresa.
- **Abastecimiento de materia prima:** la población de Algemesí es una gran productora de naranjas y mandarinas. Además, todas las localidades de alrededor también producen este cítrico, lo cual da opción a un mayor número de posibilidades donde escoger.
- **Demanda del mercado:** es fundamental para la empresa que el producto fabricado esté demandado en un rango de acción cercano; pues esto influirá en el coste del transporte.
- **Factores económicos:** hay que tener en cuenta el precio de compra o alquiler de la nave, así como los impuestos a pagar a la localidad. También es conveniente revisar el precio del terreno rural, ya que la empresa podría considerar producir su propia materia prima.
- **Mano de obra:** es importante que la empresa sea de fácil acceso para los trabajadores.
- **Factores jurídicos y fiscales:** es imprescindible el cumplimiento de estos factores. En cuanto a pagos de impuestos y regulación de las leyes de industria la ciudad de Algemesí no impone ninguna característica fuera de lo normal.
- **Factores medioambientales:** importantes si la empresa pretende producir su propia materia prima. En el caso de Algemesí la climatología es perfecta.

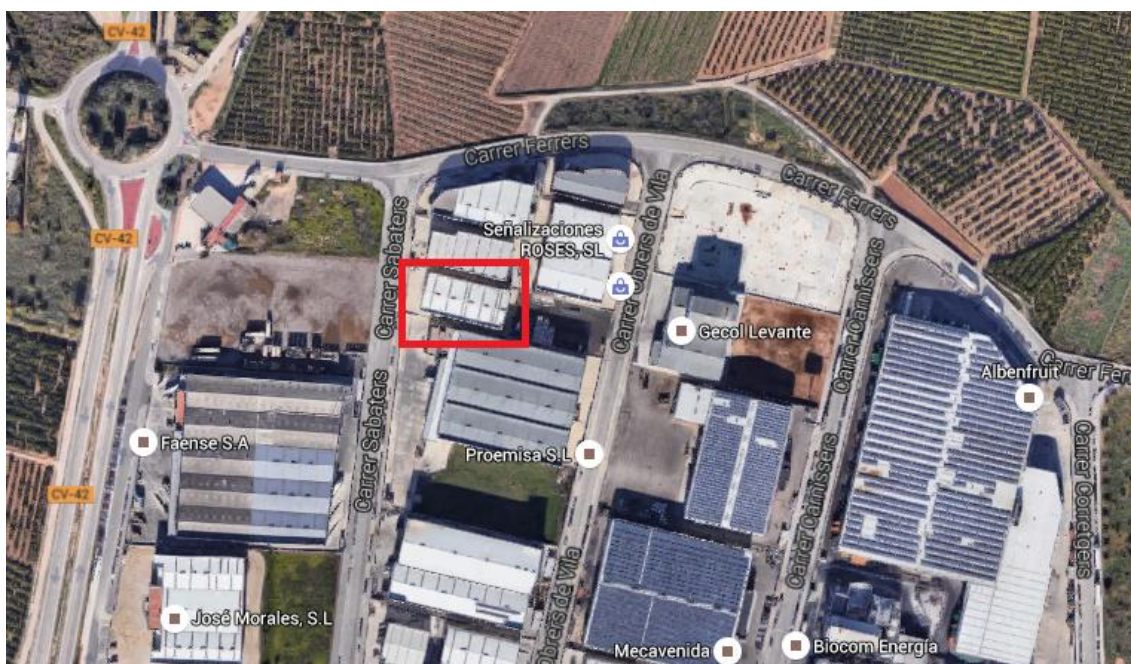
Una vez analizados los factores más importantes, es necesario evaluar y decidir si la empresa se instalará en un local comprado o alquilado, puesto que en el caso de comprar un local, sería la inversión más fuerte a realizar. Se plantean dos escenarios.

- Comprar el local: es una inversión alta con un riesgo elevado. Además, habría que tener en cuenta que al ser una empresa nueva no se sabe si va a funcionar o no.
- Alquilar el local: inversión significativamente menor, igual que el riesgo. Existe la posibilidad de desvincularse en caso de fracaso.

La decisión más lógica es la de alquilar el local donde se situará la empresa, ya que:

- Exige una menor inversión inicial.
- Cabe la posibilidad de desvincularse si fuese necesario.
- Permite cambiar fácilmente de local en función de las necesidades.

En la **Figura 43** se muestra la ubicación exacta de la empresa:



**Figura 42: Localización. Fuente: Google Maps.**

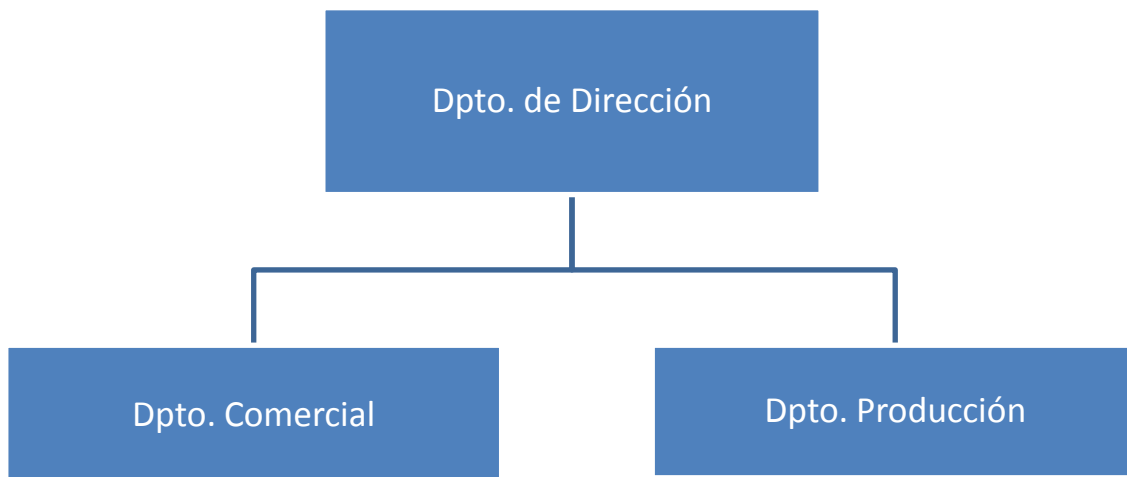
## 5.2 PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL

Inicialmente, el personal estará compuesto por el mínimo equipo necesario para que la empresa funcione; puesto que la cartera de clientes inicial es nula y la producción será mínima. En este caso, el proyecto comenzará con un Graduado en Ingeniería de Organización Industrial, un comercial y dos operarios de producción en el primera año, posteriormente serán tres.

El encargado del Dpto. de dirección asumirá las funciones de gestión de la empresa, así como las de contabilidad. El comercial se encargará del Dpto. Comercial así como del reparto del producto. Finalmente los operarios serán los responsables del proceso de producción. Por tanto, queda una estructura jerarquizada inicialmente dividida en dos niveles como se puede ver en la **Figura 43**.

El personal citado se encargará del funcionamiento de la empresa, resolviendo así las necesidades mínimas de producción y servicio. En caso de que se amplíe la demanda cabe la posibilidad de contratar más personal de forma total o parcial.

Estructura:



**Figura 43: Estructura jerárquica. Fuente: Elaboración propia.**

Funciones del Dpto. de Dirección:

- Planificación de la producción.
- Contabilidad.
- Base de datos.
- RR.HH.
- Reclamaciones.
- Planificación de reparto junto con Dpto. Comercial.
- Publicidad y Marketing junto con Dpto. Comercial.
- Atención al cliente.



Funciones del Dpto. Comercial:

- Reparto del producto.
- Gestión de la cartera de clientes.
- Búsqueda de clientes potenciales.
- Planificación de reparto junto con Dpto. de Dirección.
- Publicidad y Marketing junto con Dpto. de Dirección.

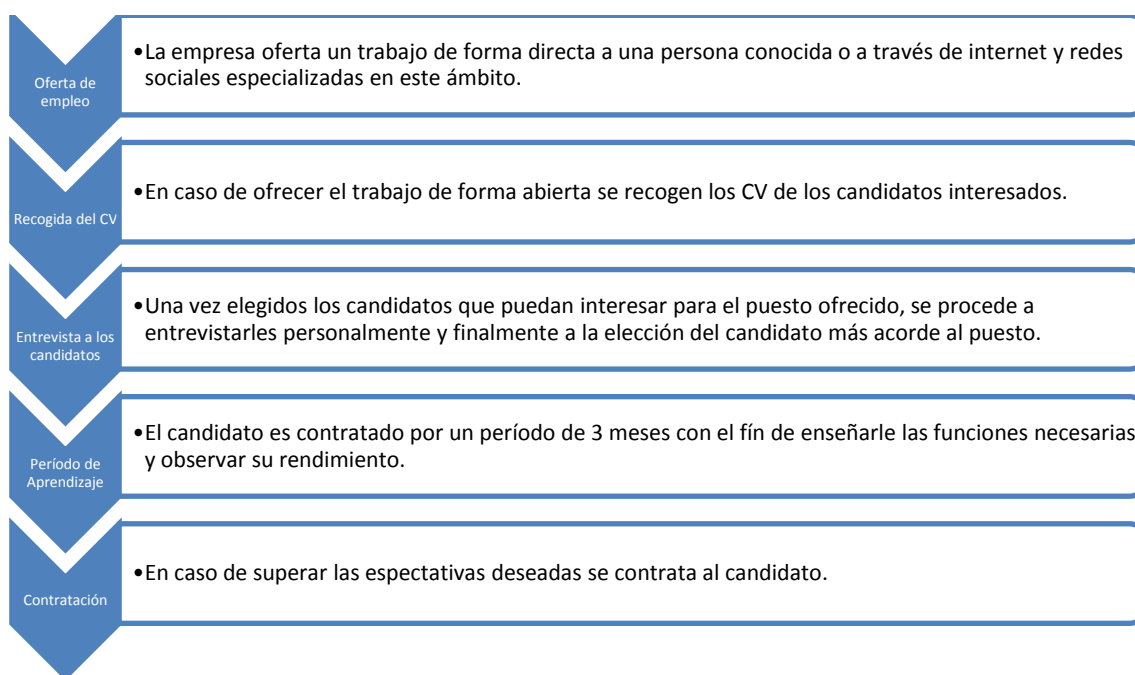
Funciones del Dpto. de Producción:

- Selección y compra de materia prima.
- Proceso de producción.

En el Dpto. de Producción se designará a un encargado de entre los operarios. Este será el encargado de la selección y compra de materia prima así como de la distribución de los operarios en el proceso de producción según necesidades. En la producción se buscará la flexibilidad de los operarios con el objetivo de evitar la fatiga y mantener una comodidad del trabajador elevada.

### 5.3 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de contratación del personal se muestra en la **Figura 44**:



**Figura 44: Proceso de selección del personal. Fuente: Elaboración propia.**

## 6 PLAN JURÍDICO Y FISCAL

### 6.1 Factores que influyen en la elección de la forma jurídica.

Se procede a la elección de la forma jurídica de la empresa SUCNAVEL. Existen diferentes tipos de formas jurídicas en el mundo empresarial; elegir una u otra depende de las necesidades de la empresa y los riesgos que se van a asumir.

Cada forma jurídica tiene una serie de características que se convierten en ventajas o inconvenientes dependiendo del tipo de empresa que sea, por tanto, el análisis de la forma jurídica a escoger es muy importante.

Existen diversos factores comunes a las formas jurídicas que son los que se deben tener en cuenta en el momento de realizar dicho análisis:

- **Número de socios:** en función del número de socios existen diferentes posibilidades de formas jurídicas.
- **Responsabilidad de los socios:** la responsabilidad de los socios en caso de respuesta legal por la empresa puede ser total o limitada. Dependiendo de la forma jurídica escogida afectará al patrimonio total de los socios (total) o a la aportación de los socios (limitada).
- **Tipo de actividad:** según el tipo de actividad realizada, a la empresa le corresponde una legislación específica que le proporcionará tanto derechos como obligaciones.
- **Aspectos fiscales:** cualquier tipo de autónomo, sociedad civil o comunidad tributa mediante el IRPF con un tipo impositivo gradual. El resto de sociedades tributan con un tipo impositivo fijo llamado Impuesto de Sociedades. Por tanto, la elección de la forma jurídica también depende de la cantidad de ingresos.
- **Capital y trámites legales para la puesta en marcha:** tanto autónomos como sociedades civiles y comunidades requieren menos trámites y menor inversión, además no requiere de capital mínimo. Como desventaja, los socios responden con su patrimonio personal ante cualquier problema. En el caso de sociedad anónima, se exigen más trámites y mayor inversión inicial; en este caso si se requiere un capital mínimo. A su favor, la responsabilidad de los socios es limitada.

## 6.2 Tipos de formas jurídicas.

Los distintos tipos de formas jurídicas más habituales aparecen resumidos en la **Figura 45**.

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
<b>PERSONAS FÍSICAS</b>	Empresario individual	1	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Comunidad de bienes	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
<b>PERSONAS JURÍDICAS</b>	Sociedad de responsabilidad limitada	Mín. 1	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad limitada nueva empresa	Máx. 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima	Mín. 1	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2	Mínimo 60.101,21€	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	Sin mínimo legal	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad laboral	Mín. 3	Mín. 3.005,06€ (SLL) Mín. 60.101,21€ (SAL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad cooperativa	Mín. 3	Mínimo establecido en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (rég. Especial)

**Figura 45: Tipos de formas jurídicas. Fuente: Imágenes Google.**

SUCNAVEL será una empresa de un solo propietario, es decir, de un único socio; por tanto quedan descartadas las siguientes opciones de formas jurídicas:

- Comunidad de bienes
- Sociedad civil
- Sociedad comanditaria por acciones
- Sociedad comanditaria simple
- Sociedad limitada laboral
- Sociedad cooperativa
- Sociedad de garantía recíproca (>150 socios)

En cuanto al capital mínimo, la empresa SUCNAVEL descartará las siguiente por exceso de capital:

- Sociedad anónima
- Sociedad anónima laboral
- Sociedad de capital riesgo

Además, se descartan todas aquellas sociedades sin ánimo de lucro.

Por tanto, el marco de posibilidades queda reducido a las de la **Figura 46**.

PERSONALIDAD	FORMA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
Persona Física	Empresario Individual	1	Sin mínimo legal	Total	IRPF
Persona Jurídica	Sociedad Responsabilidad Limitada	Min. 1	Min. 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Persona Jurídica	Sociedad Limitada Nueva Empresa	Max. 5	Min. 3.012 € Max. 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades

**Figura 46: Tipos de formas jurídicas a elegir. Fuente: Elaboración propia.**

### 6.2.1 Empresario Individual

Un empresario individual forma una entidad comercial dirigida por una sola persona, el propietario, que posee una responsabilidad ilimitada.

Características:

- Fácil puesta en marcha e interrupción.
- Menos regulaciones.
- Todos los beneficios son para el propietario.
- Cuanto más crece, más aumentan los riesgos.
- Se puede convertir en una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

### 6.2.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es una sociedad mercantil donde el capital, compuesto por las inversiones de los socios, queda dividido en participaciones.

Existen dos órganos sociales a destacar:

1. **Junta General de socios:** en este órgano se acuerda la voluntad de los socios. En él se deciden aspectos tan importantes como:
  - Aprobación de cuentas.
  - Nombramientos.
  - Cambios en el capital social.
  - Modificación de estatus sociales.
  - Cambios en el tipo de sociedad.

2. **Administradores:** se encargan de funciones tanto ejecutivas como representativas. Realizan labores de gestión de la empresa y de representación de ésta. Son elegidos por la Junta General y suelen formar parte del grupo de socios.

Las características a destacar de una Sociedad de Responsabilidad Limitada son:

- Tributan mediante el Impuesto sobre Sociedades.
- Exige un capital mínimo de 3.005,06€. El capital estará formado por las inversiones de los socios, en este caso, del único socio.
- El capital debe ser desembolsado en el instante de la creación como sociedad, tanto de forma dineraria o con bienes o derechos que puedan ser valorados.
- Funciona con participaciones en lugar de acciones.
- Es de carácter mercantil.
- Sus siglas son S.R.L. o S.L.
- En caso de cualquier problema legal los socios responden como máximo con el capital aportado.
- Está compuesta de participaciones en lugar de acciones.

### 6.2.3 Sociedad Limitada Nueva Empresa

La S.L.N.E. también es una sociedad de carácter mercantil caracterizada por la existencia de dos tipos de socios: los socios colectivos que aportan capital y trabajo y están comprometidos con la sociedad y los socios comanditarios que simplemente aportan el capital necesario.

Algunas de las características más importantes de este tipo de sociedad son:

- Tributa mediante el Impuesto sobre Sociedades.
- Existe un máximo de socios: 5. Deben ser personas físicas.
- El capital necesario debe ser mayor de 3.012€ y menor de 120.202€.
- Este tipo de sociedad es una especialización de la S.R.L.
- Puede incrementarse el nº de socios mediante participaciones.
- Existen dos órganos sociales: la Junta General de Socios y la Administración.
- El capital de la empresa está dividido en participaciones de los socios.
- En caso de cualquier problema legal los socios responderían como máximo con el capital aportado.

### 6.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Se ha optado por la forma jurídica de **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. Los motivos que han llevado a esta elección son:

- Fácil puesta en marcha.
- Posibilidad de ampliación tanto en capital como en número de socios.
- Capital mínimo requerido asequible.
- Responsabilidad limitada de los socios a su participación.
- Posibilidad de la compraventa de la sociedad a través de la compraventa de participaciones, tanto entre socios como a externos.
- Tributación favorable a largo plazo.

## 7 ESTUDIO ECONÓMICO DE VIABILIDAD

En esta parte, se procede a realizar un estudio de la viabilidad económica-financiera del con el fin de conocer el resultado del proyecto. En primer lugar habrá que determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa. Este estudio económico analizará cada uno de los sectores de la empresa que requieran un coste o donde se obtengan beneficios.

El objetivo de un plan económico, además de estudiar la viabilidad del proyecto, es establecer una serie de parámetros que permitan mantener un control financiero y conocer así la situación de la empresa. Para ello, el estudio abarcará en su horizonte temporal los primeros años de la empresa.

Este estudio, está apoyado en la documentación aportada por el **Instituto Ideas de la Universidad Politécnica de Valencia**; el cual analiza en profundidad todos los aspectos económicos de una empresa.

Para hacer un análisis más completo y disponer de distintos puntos de vista, se han planteado tres posibles escenarios:

- Escenario Realista: este escenario será el más cercano a la realidad teniendo en cuenta el análisis del mercado realizado previamente. En este caso se planteará un primer año de venta mínima, con una creciente demanda programada para los siguientes años.
- Escenario Optimista: para realizar el estudio de forma equilibrada, el escenario optimista prevé un aumento del 15% respecto a la producción del escenario realista.
- Escenario Pesimista: de forma análoga, el escenario pesimista prevé una reducción del 15% respecto a la producción del escenario realista.

## 7.1 ESCENARIO REALISTA

### 7.1.1 Plan de Inversiones

En el Plan de Inversiones se realizará el estudio acerca de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, es decir, la empresa SUCNAVEL.

Hay que tener en cuenta que previamente al estudio económico se han tomado decisiones estratégicas como la ubicación de la empresa así como la decisión del alquiler de la nave en lugar de una compra.

Una vez tomadas la decisiones estratégicas, se procede a determinar y cuantificar los activos inmovilizados necesarios, que se dividen en materiales e intangibles, y se definen a continuación:

- Inmovilizados materiales: patrimonio de la empresa que es tangible destinado al funcionamiento de ésta. Por ejemplo: naves, maquinaria, ordenadores, etc.
- Inmovilizados intangibles: patrimonio no físico de la empresa . Es identificable, separable de la empresa y surge de derechos legales. Por ejemplo: programas, patentes, aplicaciones, etc.

Para una fácil visualización, se representa mediante tablas la inversión realizada durante los tres primeros años en las **Figuras 47, 48 y 49**.

INVERSIÓN	AÑO 1	AMORTIZACIÓN INVERSIÓN			
INMOVILIZADO	AÑO 1	Amortizacion			
Inmovilizado material	Importe	Periodo Amortización en años	%	Cantidad / mes	Total/año
Terrenos					
Edificios y Construcciones		20	5		
Instalaciones	2.000,00	8	13	20,83	250,00
Mobiliario	2.000,00	6	17	27,78	333,33
Maquinaria y utillaje	40.000,00	8	13	416,67	5.000,00
Equipos informáticos	2.000,00	3	33	55,56	666,67
Elementos transporte	6.000,00	6	17	83,33	1.000,00
Otro inmovilizado material		4	25		
<b>TOTAL Inmov. Material</b>	<b>52.000,00</b>				<b>7.250,00</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>					
Gastos I+D	500,00	6	17	6,94	83,33
Propiedad Industrial	1.000,00	6	17	13,89	166,67
Aplicaciones informáticas	400,00	4	29	9,52	114,29
Derechos bienes en leasing		6	17		
Derechos de traspaso					
Otro inmovilizado inmaterial		6	17		
<b>TOTAL Inmov. Intangible</b>	<b>1.900,00</b>				<b>364,29</b>
<b>TOTAL INMOVILIZADO</b>	<b>53.900,00</b>				

**Figura 47: Plan inversión del primer año. Fuente: Elaboración propia.**

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

INVERSIÓN	AÑO 2	AMORTIZACIÓN INVERSIÓN			
INMOVILIZADO	AÑO 2	Amortizacion			
Inmovilizado material	Importe	Periodo Amortización en años	%	Cantidad / mes	Total/año
Terrenos					
Edificios y Construcciones		20	5		
Instalaciones		8	13		
Mobiliario	300,00	6	17	4,17	50,00
Maquinaria y utillaje	2.000,00	8	13	20,83	250,00
Equipos informáticos	500,00	3	33	13,89	166,67
Elementos transporte	6.000,00	6	17	83,33	1.000,00
Otro inmovilizado material		4	25		
<b>TOTAL Inmov. Material</b>	<b>8.800,00</b>				<b>1.466,67</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>					
Gastos I+D	200,00	6	17	2,78	33,33
Propiedad Industrial		6	17		
Aplicaciones informáticas		4	29		
Derechos bienes en leasing		6	17		
Derechos de traspaso					
Otro inmovilizado inmaterial		6	17		
<b>TOTAL Inmov. Intangible</b>	<b>200,00</b>				<b>33,33</b>
<b>TOTAL INMOVILIZADO</b>	<b>9.000,00</b>				

Figura 48: Plan inversión del segundo año. Fuente: Elaboración propia.

INMOVILIZADO	AÑO 3	Amortizacion			
Inmovilizado material	Importe	Periodo Amortización en años	%	Cantidad / mes	Total/año
Terrenos					
Edificios y Construcciones		20	5		
Instalaciones		8	13		
Mobiliario		6	17		
Maquinaria y utillaje	2.000,00	8	13	20,83	250,00
Equipos informáticos		3	33		
Elementos transporte		6	17		
Otro inmovilizado material		4	25		
<b>TOTAL Inmov. Material</b>	<b>2.000,00</b>				<b>250,00</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>					
Gastos I+D	200,00	6	17	2,78	33,33
Propiedad Industrial		6	17		
Aplicaciones informáticas		4	29		
Derechos bienes en leasing		6	17		
Derechos de traspaso					
Otro inmovilizado inmaterial		6	17		
<b>TOTAL Inmov. Intangible</b>	<b>200,00</b>				<b>33,33</b>
<b>TOTAL INMOVILIZADO</b>	<b>2.200,00</b>				

Figura 49: Plan inversión del tercer año. Fuente: Elaboración propia.



PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

El total de inversiones y amortizaciones de los tres primeros años queda resumido mediante una tabla en la **Figura 50**.

INMOVILIZADO	Inversion Año			Amortizacion del año		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Inmovilizado material</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>	<b>Amort</b>	<b>Amort</b>	<b>Amort</b>
Terrenos						
Edificios y Construcciones						
Instalaciones	2.000,00			250,00	250,00	250,00
Mobiliario	2.000,00	300,00		333,33	383,33	383,33
Maquinaria y utillaje	40.000,00	2.000,00	2.000,00	5.000,00	5.250,00	5.500,00
Equipos informáticos	2.000,00	500,00		666,67	833,33	833,33
Elementos transporte	6.000,00	6.000,00		1.000,00	2.000,00	2.000,00
Otro inmovilizado material						
<b>TOTAL Inmov. Material</b>	<b>52.000,00</b>	<b>8.800,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>7.250,00</b>	<b>8.716,67</b>	<b>8.966,67</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>	<b>Amort</b>	<b>Amort</b>	<b>Amort</b>
Gastos I+D	500,00	200,00	200,00	83,33	116,67	116,67
Propiedad Industrial	1.000,00			166,67	166,67	166,67
Aplicaciones informáticas	400,00			114,29	114,29	114,29
Derechos bienes en leasing						
Derechos de traspaso						
Otro inmovilizado inmaterial						
<b>TOTAL Inmov. Intangible</b>	<b>1.900,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>364,29</b>	<b>397,62</b>	<b>397,62</b>
<b>TOTAL anual</b>	<b>53.900,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>7.614,29</b>	<b>9.114,29</b>	<b>9.364,29</b>
<b>TOTAL INMOVILIZADO ACUM</b>						
	<b>53.900,00</b>	<b>62.900,00</b>	<b>65.100,00</b>	<b>7.614,29</b>	<b>16.728,57</b>	<b>26.092,86</b>

**Figura 50: Inversión-Amortización. Fuente: Elaboración propia.**

### 7.1.2 Gastos Generales y de Personal

#### Gastos Generales

Se definen como gastos generales los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa que no pertenecen al proceso productivo, como puedan ser: alquiler, material de oficina, gasolina, telefonía e internet, luz y agua, etc.

Aunque no sean tan cuantiosos como los gastos de inmovilizado, es imprescindible tener un control exhaustivo de ellos, ya que puede ser un motivo significativo de pérdidas innecesarias.

Los gastos generales se considerarán constantes y aparecen en la **Figura 51**.

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

PAGOS Gastos generales													
Gastos Generales													
Publicidad	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.150,00
Material Oficina	100,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00	300,00
Alquileres	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.100,00
Luz	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.650,00
Correos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Teléfono	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Asesoría fiscal, laboral, etc	150,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	700,00
Mantenimiento	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00	550,00
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desplazamientos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.200,00
Otros servicios externos (seguridad, etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos locales (IBI, ...)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Formación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de 1er establecimiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago I.Sociedades													
TOTAL mes	1.410,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	660,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	14.370,00
ACUMULADO año	1.410,00	2.640,00	3.870,00	5.100,00	6.330,00	7.560,00	8.790,00	9.450,00	10.680,00	11.910,00	13.140,00	14.370,00	

Figura 51: Gastos Generales. Fuente: Elaboración propia.

Gastos de Personal

El gasto de personal incluye el salario bruto de los trabajadores así como el gasto de la seguridad social de estos.

Existen diferentes tipos de trabajadores en la empresa y por lo tanto cada uno de ellos tendrá un sueldo. Se diferenciará también la condición de socio y empleado.

El primer año, todos los trabajadores incluidos los socios tendrán un salario muy ajustado; pues es un año de muchos gastos y de gran incertidumbre. En las tablas de la **Figura 52** aparecen representados los costes del personal del primer año:

Nº Socios	Tipo	Salario BRUTO ANUAL	Salario Bruto (mes)	Autonomos (mes)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año
1	Directivo	12.000	1.000,00	250,00	1.250,00	15.000,00
1				Cuota Autónomos / mes	250	15.000,00

Nº Empleados	Tipo	Salario BRUTO ANUAL	Salario Bruto (mes)	SS (mes) empresa	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año
1	Comercial	12.000	1.000,00	300,00	1.300,00	15.600,00
2	Operario	9.600	800,00	240,00	2.080,00	24.960,00
3				SS cargo empresa	30%	40.560,00

Figura 52: Gastos Personal primer año. Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Durante el segundo año y el tercer año los sueldos serán algo más elevados. Además, se tiene en cuenta que se ha añadido un operario, por tanto el coste de personal será mayor. El coste de personal de ambos años aparece en las **Figuras 53 y 54**.

Nº Socios	Tipo	Salario BRUTO ANUAL	Salario Bruto (mes)	Autonomos (mes)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año
1	Directivo	15.000	1.250,00	250,00	1.500,00	18.000,00
1				Cuota Autónomos / mes	250	18.000,00

Nº Empleados	Tipo	Salario BRUTO ANUAL	Salario Bruto (mes)	SS (mes) empresa	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año
1	Comercial	15.000	1.250,00	375,00	1.625,00	19.500,00
3	Operario	12.000	1.000,00	300,00	3.900,00	46.800,00
4				SS cargo empresa	30%	66.300,00

Figura 53: Gastos Personal segundo año. Fuente: Elaboración propia.

Nº Socios	Tipo	Salario BRUTO ANUAL	Salario Bruto (mes)	Autonomos (mes)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año
1	Directivo	15.000	1.250,00	250,00	1.500,00	18.000,00
1				Cuota Autónomos / mes	250	18.000,00

Nº Empleados	Tipo	Salario BRUTO ANUAL	Salario Bruto (mes)	SS (mes) empresa	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año
1	Comercial	15.000	1.250,00	375,00	1.625,00	19.500,00
3	Operario	12.000	1.000,00	300,00	3.900,00	46.800,00
4				SS cargo empresa	30%	66.300,00

Figura 54: Gastos Personal tercer año. Fuente: Elaboración propia.

El coste total del personal durante los tres primeros años aparece representado en la tabla de la **Figura 55**.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Salario socios	12.000,00	15.000,00	15.000,00
Seguridad social socios	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Salario empleados	31.200,00	51.000,00	51.000,00
Seguridad social empleados	9.360,00	15.300,00	15.300,00
<b>TOTAL GASTO DE PERSONAL</b>	<b>55.560,00</b>	<b>84.300,00</b>	<b>84.300,00</b>

**Figura 55: Resumen Gastos Personal. Fuente: Elaboración propia.**

### 7.1.3 Costes Indirectos

Los costes indirectos son aquellos que se generan por el hecho de que la empresa este funcionando, sin tener en cuenta la producción. No se puede asignar de forma directa a una actividad o servicio.

Entre los costes indirectos se encuentran:

- Gastos generales
- Amortización de la inversión
- Gastos de personal

Los costes indirectos se distribuirán por líneas de negocio. En el caso de la empresa SUCNAVEL se diferenciarán dos líneas de negocio principales:

- Producción para hostelería.
- Producción para clientes privados.

Los costes indirectos se distribuyen en función del tiempo dedicado a cada línea. Aparecen representados en porcentajes para los tres primeros años en las **Figura 56**.

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Año 1:

Producción para Hostelería	LdN1	94,0%
Producción para Cliente Privado	LdN2	6,0%
		100,0%

Año 2:

Producción para Hostelería	LdN1	91,0%
Producción para Cliente Privado	LdN2	9,0%
		100,0%

Año 3:

Producción para Hostelería	LdN1	91,0%
Producción para Cliente Privado	LdN2	9,0%
		100,0%

**Figura 56: % Coste indirecto por líneas. Fuente: Elaboración propia.**

Con el coste indirecto dividido en porcentajes según las líneas de negocio, se procede a indicar en la **Figura 57** la cantidad de éstos para el primer año.

<b>GASTOS GENERALES</b>	
14.370,00	
Producción para Hostelería	Producción Cliente Privado
13507,80	862,20

<b>AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL</b>	
7250	
Producción para Hostelería	Producción Cliente Privado
6815,00	435,00

<b>AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	
364,29	
Producción para Hostelería	Producción Cliente Privado
342,43	21,86

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	
55.560,00	
Producción para Hostelería	Producción Cliente Privado
52.226,40	3.333,60

**Figura 57: Costes indirectos distribuidos por línea de negocio. Fuente: Elaboración propia.**

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

### 7.1.4 Plan de Compras

En el plan de compras se prevé la cantidad de materia prima que se va a comprar para la producción del zumo de naranja. La empresa SUCNAVEL trabajará bajo pedido, por tanto la previsión de compras irá en función de la previsión de ventas.

En este plan aparecerá la cantidad de naranja que se va a comprar, teniendo en cuenta que para la producción de 250 ml de zumo de naranja (unidad de venta estándar) se necesitan 0.5 kilogramos de naranjas. La producción diaria para hostelería será de 500 zumos, que se convierten en 12.000 zumos al mes; la producción para clientes privados será de 30 zumos diarios, es decir, 720 al mes.

Teniendo en cuenta que el kilogramo de naranja costará alrededor de 0.30€, la materia prima necesaria para producir cada zumo (0.5 kg) costará 0.20€. Además, se añadirá el coste del recipiente de vidrio de 250 ml, 0.15 €. Por tanto:

COMPRAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
Nº unidades a adquirir	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	132.000,00	
Pr unitario	0,35												0,35	
COMPRAS PREVISTAS	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	0,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	46.200,00	
Nº unidades a adquirir	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	0,00	720,00	720,00	720,00	720,00	7.920,00	
Pr unitario	0,35												0,35	
COMPRAS PREVISTAS	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	0,00	252,00	252,00	252,00	252,00	2.772,00	
													<b>TOTAL</b>	<b>48.972,00</b>

**Figura 58: Plan de compras del primer año. Fuente: Elaboración propia.**

Para el segundo año se producirán 600 zumos diarios en la Producción para Hostelería, 14.400 mensuales y 50 zumos diarios en la Producción para Cliente Privado, 1.200 mensuales.

COMPRAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
Nº unidades a adquirir	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	0,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	158.400,00	
Pr unitario	0,35												0,35	
COMPRAS PREVISTAS	5.040,00	5.040,00	5.040,00	5.040,00	5.040,00	5.040,00	5.040,00	0,00	5.040,00	5.040,00	5.040,00	5.040,00	55.440,00	
Nº unidades a adquirir	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	13.200,00	
Pr unitario	0,35												0,35	
COMPRAS PREVISTAS	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	0,00	420,00	420,00	420,00	420,00	4.620,00	
													<b>TOTAL</b>	<b>60.060,00</b>

**Figura 59: Plan de compras del segundo año. Fuente: Elaboración propia.**

En el tercer año la cantidad aumentará a 700 zumos diarios en la línea 1 y 60 zumos diarios en la línea 2, que son 16.800 y 1.440 zumos mensuales respectivamente.

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

COMPRAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a adquirir	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	0,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	184.800,00
Pr unitario	0,35												0,35
COMPRAS PREVISTAS	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	0,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	64.680,00
Nº unidades a adquirir	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	0,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	15.840,00
Pr unitario	0,35												0,35
COMPRAS PREVISTAS	504,00	504,00	504,00	504,00	504,00	504,00	504,00	0,00	504,00	504,00	504,00	504,00	5.544,00
<b>TOTAL</b>													<b>70.224,00</b>

**Figura 60: Plan de compras del tercer año. Fuente: Elaboración propia.**

### 7.1.5 Costes de cada Línea de Negocio

Cada línea de negocio tiene asociados una serie de coste, tanto directos como indirectos. Los costes directos son los generados de manera directa por el proceso productivo:

- Materia prima
- Subcontrataciones
- Distribución

Los costes indirectos son los definidos anteriormente:

- Gastos generales
- Amortización del inmovilizado
- Gastos de personal

Analizando los costes de las líneas de negocio se pretende obtener el coste de fabricación de cada producto para posteriormente determinar el precio de venta.

En las tablas de la **Figura 61** se muestran los costes de cada línea de negocio:

<b>Componentes coste anual</b>		LN1	LN2
Costes Directos	Compras (MP, mercaderías, etc)	46.200,00	2.772,00
	Subcontrataciones		
	Distribución (Costes de venta)	0,00	0,00
Costes Indirectos	Gastos generales	13.507,80	862,20
	Amortización Inmovilizado	7.157,43	456,86
	Gastos de personal	52.226,40	3.333,60
		<b>119.091,63</b>	<b>7.424,66</b>
<b>Unidades de producto final</b>		<b>132000</b>	<b>7920</b>

**Figura 61: Costes anuales por línea primer año. Fuente: Elaboración propia.**

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Al conocer las unidades del producto final de cada línea de negocio, se puede obtener el coste unitario:

<b>Componentes coste unitario</b>		LN1	LN2
Costes Directos	Compras (MP, mercaderías, etc)	0,35	0,35
	Subcontrataciones	0,00	0,00
	Distribución	0,00	0,00
Costes Indirectos	Gastos generales	0,10	0,11
	Amortización Inmovilizado	0,05	0,06
	Gastos de personal	0,40	0,42
		<b>0,90</b>	<b>0,94</b>

COSTES VARIABLES /UNIDAD	0,35	0,35
COSTES FIJOS TOTALES	72.891,63	4.652,66

**Figura 62:Costes por línea unitario. Fuente: Elaboración propia.**

Finalmente, al coste unitario del producto se le añade el beneficio que se espera obtener de cada venta, obteniendo así el PVP. Para establecer el margen de beneficio se han tenido en cuenta los gastos a cubrir así como el precio medio de los productos similares de la competencia en el mercado.

Política de Precios	LN1	LN2
<b>Coste total por unidad de producto</b>	0,90	0,94
<b>Margen unitario deseado (Beneficio / Ud.)</b>	0,30	0,40
<b>P.V.P. Deseado / Ud.</b>	1,20	1,34
<b>Precio medio unitario de referencia del mercado</b>	1,15	1,25
<b>P.V.P. Definitivo / Ud.</b>	<b>1,15</b>	<b>1,25</b>

**Figura 63:Política de PVP primer año. Fuente: Elaboración propia.**



Política de Precios	LN1	LN2
Coste total por unidad de producto	0,97	1,09
Margen unitario deseado (Beneficio / Ud.)	0,30	0,40
P.V.P. Deseado / Ud.	1,27	1,49
Precio medio unitario de referencia del mercado	1,15	1,30
P.V.P. Definitivo / Ud.	<b>1,15</b>	<b>1,30</b>

Figura 64:Política de PVP segundo año. Fuente: Elaboración propia.

Política de Precios	LN1	LN2
Coste total por unidad de producto	0,89	0,97
Margen unitario deseado (Beneficio / Ud.)	0,30	0,40
P.V.P. Deseado / Ud.	1,19	1,37
Precio medio unitario de referencia del mercado	1,15	1,20
P.V.P. Definitivo / Ud.	<b>1,15</b>	<b>1,20</b>

Figura 65:Política de PVP tercer año. Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.6 Ingresos de Plan de Ventas

En el apartado anterior se ha calculado el coste de producción de cada línea de negocio, que junto con el margen de beneficios deseado ha dado como resultado la estipulación del PVP, quedando de la siguiente forma:

- Para la línea de negocio 1, producción de zumos para hostelería, se ha establecido un precio de venta de 1.15 € para los tres primeros años.
- Para la línea de negocio 2, producción de zumos para cliente privado, se ha establecido un precio de venta de 1.25€ para el primer año, 1.30€ para el segundo y 1.20€ para el tercero.

El pago del producto por parte del cliente se realizará en el momento de la entrega del producto.

Las previsiones de ventas para los tres primeros años de la empresa quedan reflejados en la Figuras 66, 67 y 68.

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

VENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	132.000,00
Pr unitario	1,15												1,15
FACTURACIÓN	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	0,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	151.800,00
Nº unidades a vender	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	0,00	720,00	720,00	720,00	720,00	7.920,00
Pr unitario	1,25												1,25
FACTURACIÓN	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	0,00	900,00	900,00	900,00	900,00	9.900,00

**Figura 66: Plan de ventas primer año. Fuente: Elaboración propia.**

VENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	0,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	158.400,00
Pr unitario	1,15												1,15
FACTURACIÓN	16.560,00	16.560,00	16.560,00	16.560,00	16.560,00	16.560,00	16.560,00	0,00	16.560,00	16.560,00	16.560,00	16.560,00	182.160,00
Nº unidades a vender	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	13.200,00
Pr unitario	1,30												1,30
FACTURACIÓN	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	0,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	17.160,00

**Figura 67: Plan de ventas segundo año. Fuente: Elaboración propia.**

VENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	0,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	184.800,00
Pr unitario	1,15												1,15
FACTURACIÓN	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	0,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	212.520,00
Nº unidades a vender	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	0,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	15.840,00
Pr unitario	1,20												1,20
FACTURACIÓN	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	0,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	19.008,00

**Figura 68: Plan de ventas tercer año. Fuente: Elaboración propia.**

### 7.1.7 Recursos Propios

Se definen como recursos propios a la parte del pasivo que no proviene de financiación externa, como puedan ser los bancos. Los recursos propios provienen de las aportaciones de socios y de los beneficios que pueda generar la empresa para sí misma.

Los recursos propios se pueden dividir en diferentes grupos:

- Capital social
- Fondos reservados
- Resultados positivos del ejercicio

El hecho de que una empresa se quede sin recursos propios significa que entrará en quiebra, por tanto no podrá pagar las deudas que tenga. Esto significa que los recursos propios de una empresa son un medidor importante de su capacidad financiera.

La empresa dispondrá inicialmente de 10.000 € de recursos propios aportados por el fundador de la empresa, que realizará un desembolso inicial para solventar los primeros pagos. Además se prevé pedir un préstamo de 50.000 € con tal de financiar la inversión necesaria. Tanto el préstamo como la cantidad inicial desembolsada se pretende recuperar a largo plazo.

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Por tanto los recursos propios de SUCNAVEL para los primeros años quedan reflejados de la siguiente forma:

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>Capital Suscrito</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Aportaciones</b>	10.000,00	0,00	0,00
<b>Póliza</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Amortización capital</b>	0,00	0,00	0,00
<b>intereses</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Años</b>	0,00		
<b>Prestamo</b>	50.000,00	0,00	0,00
<b>Amortización capital</b>	11.000,00	12.000,00	12.000,00
<b>intereses</b>	330,00	360,00	360,00
<b>Deuda Total</b>	39.000,00	27.000,00	15.000,00
<b>Deuda Pendiente CP</b>	12.000,00	12.000,00	15.000,00
<b>Deuda Pendiente LP</b>	27.000,00	15.000,00	

**Figura 69: Recursos propios de los dos primeros años. Fuente: Elaboración propia.**

El préstamo se devolverá con una cuota mensual de 1000 € con el interés del 3%. En 4 ó 5 años vista se pretende haber devuelto toda la cantidad al banco.

### 7.1.8 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es la parte del análisis económico donde se refleja el resultado del ejercicio. La cuenta se divide en dos partes: ingresos y gastos; la diferencia entre ambas partes es el Resultado del Ejercicio, que puede ser negativo o positivo.

- Positivo: se han obtenido beneficios. El servicio que ha ofrecido la empresa ha superado los gastos y ha proporcionado valor.
- Negativo: se han obtenido pérdidas. El servicio ofrecido por la empresa no ha superado los gastos y se ha disminuido el valor.

Además de indicar el resultado del ejercicio, la cuenta de pérdidas y ganancias proporciona también las causas de éste, por tanto, las partes de ingresos y gastos se subdividen también en diferentes apartados.

El resultado de los tres primeros años para la empresa SUCNAVEL aparece reflejado en la tabla de la **Figura 70**.

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	161.700,00	199.320,00	231.528,00
Subvenciones concedidas	0,00	0,00	0,00
<b>PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00		
<b>RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS</b>	330,00	360,00	360,00
<b>PÉRDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	0,00		
Ingresos extraordinarios	0,00		
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	0,00		
<b>RESULTADO NEGATIVO DEL EJERCICIO</b>	0,00	0,00	0,00

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>GASTOS</b>			
Compras	48.972,00	60.060,00	70.224,00
Gastos generales	14.370,00	15.000,00	15.000,00
Gastos Personal	55.560,00	84.300,00	84.300,00
Dotación a la amortización del inmovilizado	7.614,29	9.114,29	9.364,29
<b>BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	35.183,71	30.845,71	52.639,71
Gastos Financieros	330,00	360,00	360,00
<b>RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	34.853,71	30.485,71	52.279,71
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS</b>	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	34.853,71	30.485,71	52.279,71
Impuestos Sobre Beneficios	8.713,43	7.621,43	13.069,93
<b>RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO</b>	26.140,29	22.864,29	39.209,79

<b>% I. Sociedades</b>	0,25	0,25	0,25
------------------------	------	------	------

Figura 70:Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia.

Observando la tabla se puede ver que la empresa obtiene un **resultado positivo** durante el primer año con unas ganancias 26.140,29€. En el segundo año y tercer año también obtiene ganancias de 22.864,29€ y 39.209,79€ respectivamente.

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Estas ganancias se pueden utilizar para reinvertir en la empresa comprando mejores maquinas, contratando a más personal, renovando las instalaciones o simplemente crear fondos de reserva. También cabe la posibilidad de que el único propietario retire parte de los beneficios de la empresa o los reparta en concepto de logro de objetivos.

### 7.1.9 Balance de Situación

Finalmente, el balance de situación consiste en un resumen que se realiza a final de año de todo el ejercicio, en el cual aparece reflejado el activo y el pasivo de la empresa.

- Activo: bienes y derechos pertenecientes a la empresa
- Pasivo: fondos propios pertenecientes a la empresa.

En la **Figura 71** se indica el activo de la empresa a final de ejercicio:

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Inmovilizado</b>	<b>44.885,71</b>	<b>44.771,43</b>	<b>37.607,14</b>
Inmovilizado Intangible	500,00	700,00	900,00
Inmovilizado Material	52.000,00	60.800,00	62.800,00
Inmovilizado Financiero	0,00	0,00	0,00
Amortización Acumulada	-7.614,29	-16.728,57	-26.092,86
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0,00	0,00	0,00
Gastos por Intereses Diferidos	0,00	0,00	0,00
<b>Activo Circulante</b>	<b>43.672,00</b>	<b>54.734,57</b>	<b>95.565,14</b>
<b>Existencias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Materias primas	0,00	0,00	0,00
Productos en curso	0,00		
Productos Terminados (Provisión depreciación existencia)	0,00		
Anticipos a proveedores	0,00		
<b>Tesorería</b>	<b>42.772,00</b>	<b>53.174,57</b>	<b>93.837,14</b>
Caja y bancos	42.772,00	53.174,57	93.837,14
<b>Deudores</b>	<b>900,00</b>	<b>1.560,00</b>	<b>1.728,00</b>
Cientes y deudores	900,00	1.560,00	1.728,00
Subvenciones no cobradas	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>88.557,71</b>	<b>99.506,00</b>	<b>133.172,29</b>

**Figura 71: Balance activo. Fuente: Elaboración propia.**

PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

En la **Figura 72** se indica el pasivo de la empresa a final de ejercicio:

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>PASIVO</b>			
<b>Fondos Propios</b>	<b>36.140,29</b>	<b>59.004,57</b>	<b>98.214,36</b>
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Remanente	0,00	26.140,29	49.004,57
Pérdidas y ganancias	26.140,29	22.864,29	39.209,79
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Provisiones para riesgos y gastos	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Acreedores a largo plazo	<b>27.000,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>0,00</b>
Deudas con entidades de crédito	27.000,00	15.000,00	0,00
Otros acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Desembolsos pendientes / acciones no exigidas (otras empresas)	0,00	0,00	0,00
Acreedores a corto plazo	<b>25.417,43</b>	<b>25.501,43</b>	<b>34.957,93</b>
Proveedores de existencias	4.704,00	5.880,00	6.888,00
Proveedores de inmovilizado / acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00
Impuesto a pagar	8.713,43	7.621,43	13.069,93
Créditos bancarios a corto plazo	12.000,00	12.000,00	15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>88.557,71</b>	<b>99.506,00</b>	<b>133.172,29</b>

**Figura 72:Balance pasivo. Fuente: Elaboración propia.**

### 7.1.10 Ratios

Los ratios se utilizan para analizar diferentes aspectos de la empresa. Existen diferentes tipos de ratios:

- Ratios de situación financiera
  - Liquidez
  - Solvencia
  - Endeudamiento
  - Autonomía financiera
  
- Ratios de rentabilidad
  - Margen benéfico
  - Rentabilidad financiera
  - Rentabilidad económica

- Ratios de eficiencia
  - Rotación de existencias
  - Rotación de activos
  - Rotación del fondo de maniobra
  - Fondo de maniobra
  
- Ratios de productividad
  - Capital permanente por empleado
  - Ventas por empleado
  - Beneficios por empleado
  - Gastos de personal por empleado

Se procede a definir y analizar cada uno de los ratios:

**Ratios de situación financiera**

-Ratio de liquidez

El ratio de liquidez indica la proporción existente entre el activo circulante y el pasivo circulante. Para obtener un buen resultado debe oscilar entre 1.5 y 2.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Si el resultado es menor que los valores óptimos indica que la empresa tiene liquidez insuficiente para hacer frente a los pagos a corto plazo. Si el resultado es mayor indica que no se están utilizando los activos corrientes.

Para la empresa SUCNAVEL el ratio de liquidez es:

RATIOS DE SITUACION FINANCIERA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
LIQUIDEZ	1,72	2,15	2,73

**Figura 73:Ratio de liquidez. Fuente: Elaboración propia.**

Se puede ver que el resultado es perfecto para el primera año y un poco elevado para el segundo y tercer año, lo cual indica que se deberían aprovechar mejor los activos corrientes.

-Ratio de solvencia

El ratio de solvencia sirve para determinar el saldo disponible. El valor óptimo también está entre 1.5 y 2.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo circulante}}$$

## PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

Para la empresa SUCNAVEL el ratio de solvencia es:

RATIOS DE SITUACION FINANCIERA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
SOLVENCIA	1,72	2,15	2,73

**Figura 74:Ratio de solvencia. Fuente: Elaboración propia.**

### -Ratio de endeudamiento/autonomía financiera

El ratio de endeudamiento muestra la proporción entre la deuda total de la empresa y los fondos propios. Su valor ideal está entre 0.5 y 0.6. Sirve para indicar la capacidad y estabilidad financiera de la empresa así como la capacidad de autofinanciación.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Fondos propios}}$$

Para le empresa SUCNAVEL :

RATIOS DE SITUACION FINANCIERA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
ENDEUDAMIENTO	1,45	0,69	0,36

**Figura 75:Ratio de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.**

Como se aprecia en la Figura 75, la empresa tiene un primer año difícil, pero con el paso del tiempo avanza hacia valores más estables y seguros, evitando tener que pedir otro préstamo.

### **Ratios de rentabilidad**

#### -Margen de Beneficio

Muestra la proporción entre el resultado del ejercicio y las ventas del ejercicio, lo cual indica el beneficio real.

$$\text{Margen de beneficio} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ventas del ejercicio}}$$



Para la empresa SUCNAVEL:

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
MARGEN DE BENEFICIO	0,22	0,15	0,23

**Figura 76: Margen de Beneficio. Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa, el crecimiento es siempre positivo y aumenta más o menos al mismo ritmo durante los tres primeros años. Lo cual indica que la empresa progresa positivamente.

-Rentabilidad Financiera

El ratio de rentabilidad financiera, también conocido como R.O.E., indica la proporción entre los beneficios antes de impuestos y los fondos propios. Si el resultado del R.O.E. es alto significa que el negocio es adecuado para ponerlo en marcha; si el resultado es bajo hace que el negocio no sea tan atractivo.

Para el caso de SUCNAVEL:

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
RENTABILIDAD FINANCIERA (R.O.E.)	0,96	0,52	0,53

**Figura 77: Ratio de rentabilidad financiera. Fuente: Elaboración propia.**

Se puede observar que el ratio para los primeros años es positivo, por tanto es bueno. Este ratio sería útil en caso de que se busquen socios o inversores para impulsar la empresa.

-Rentabilidad Económica

El ratio de rentabilidad económica, conocido como R.O.I., muestra la proporción entre los beneficios antes de impuestos y el activo total. Indica el potencial que tiene una empresa en función del activo que posee; por tanto, cuanto más alto sea el valor del ratio significará que la empresa es capaz de obtener más beneficios con la capacidad que tiene.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Para la empresa SUCNAVEL:

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
RENTABILIDAD ECONOMICA (R.O.I.)	0,39	0,31	0,39

**Figura 78:Ratio de rentabilidad económica. Fuente: Elaboración propia.**

Los resultados indican que la empresa es capaz de sacarle partido a los activos que tiene y por tanto es eficiente.

### Ratios de eficiencia

#### -Rotación de existencias

El ratio de rotación de existencias indica la proporción entre las unidades vendidas y las unidades en stock.

$$\text{Ratio de rotación de existencias} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Stock}}$$

Para la empresa SUCNAVEL este ratio será nulo, pues se trabaja bajo pedido y por lo tanto no hay stock.

#### -Rotación de activos

Muestra la proporción entre las ventas y el activo general. Es un indicador de la eficacia para la generación de ventas en cuanto a la gestión de los activos, por tanto, un valor alto del ratio significará que los activos de la empresa son capaces de generar más ventas y consecuentemente mayor beneficio.

$$\text{Ratio de rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo general}}$$

Para le empresa SUCNAVEL:

RATIOS DE EFICIENCIA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
ROTACION DE ACTIVOS	1,83	2,00	1,74

**Figura 79:Ratio de rotación de activos. Fuente: Elaboración propia.**

El ratio es positivo, lo cual indica que se puede aumentar levemente el número de ventas con los activos de la empresa.

-Rotación del fondo de maniobra

Indica la relación de las ventas con el fondo de maniobra. Si el ratio es alto indica que el fondo de maniobra puede ser insuficiente.

$$\text{Ratio de rotación de Fondo de Maniobra} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Fondo de Maniobra}}$$

En el caso de SUCNAVEL:

RATIOS DE EFICIENCIA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
ROTACION DEL FONDO DE MANIOBRA	8,86	6,82	3,82

**Figura 80:Ratio de rotación del fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia.**

-Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo y el pasivo circulantes. Si el resultado es elevado indica que existe demasiado activo circulante; si es bajo significará que se está abusando de las deudas a corto plazo.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

En el caso de SUCNAVEL:

RATIOS DE EFICIENCIA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
FONDO DE MANIOBRA	18.254,57	29.233,14	60.607,21

**Figura 81:Ratio del fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia.**

El fondo de maniobra es elevado, por tanto indica que se debería de aprovechar más el activo circulante.

**Ratios de productividad**

-Capital permanente por empleado

El capital permanente por empleado relaciona los fondos propios y las deudas a largo plazo en proporción al número de empleados.

$$\text{Capital permantente por empleado} = \frac{\text{Fondos propios} + \text{Deudas LP}}{\text{Número de empleados}}$$

Para la empresa SUCNAVEL:

RATIOS DE PRODUCTIVIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
CAPITAL PERMANENTE POR EMPLEADO	15.785,07	14.800,91	19.642,87

**Figura 82:Ratio de capital permanente por empleado. Fuente: Elaboración propia.**

-Ventas por empleado

Muestra la proporción entre las ventas y el número de empleados.

$$\text{Ventas por empleado} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$$

Para la empresa SUCNAVEL:

RATIOS DE PRODUCTIVIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
VENTAS POR EMPLEADO	40.425,00	39.864,00	46.305,60

**Figura 83:Ratio de ventas por empleado. Fuente: Elaboración propia.**

-Beneficios por empleado

Indica la proporción entre los beneficios y el número de empleados.

$$\text{Beneficios por empleado} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Número de empleados}}$$

En el caso de SUCNAVEL:

RATIOS DE PRODUCTIVIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
BENEFICIOS POR EMPLEADO	8.713,43	6.097,14	10.455,94

Figura 84:Ratio de beneficios por empleado. Fuente: Elaboración propia.

-Gastos de personal por empleado

El gasto de personal indica el gasto medio por empleado que tiene la empresa.

$$\text{Gastos de personal por empleado} = \frac{\text{Gasto de personal}}{\text{Número de empleados}}$$

Para la empresa SUCNAVEL:

RATIOS DE PRODUCTIVIDAD	AÑO1	AÑO1	AÑO1
GASTOS DE PERSONAL POR EMPLEADO	13.890,00	16.860,00	16.860,00

Figura 85:Ratio de gastos de personal por empleado. Fuente: Elaboración propia.

**Conclusión del análisis:**

El estudio económico-financiero realizado a la empresa SUCNAVEL indica que la empresa es **viable**, obteniendo un riesgo muy bajo de fracaso. Esto significa que realmente existe una buena oportunidad de negocio.

## 7.2 ESCENARIO PESIMISTA

En análisis del escenario pesimista se realiza de la misma forma que el escenario realista. Con tal de comparar resultados en caso de que el negocio no funcione como se espera, se han reducido un 15% las ventas respecto al escenario realista.

Los resultados quedan de la siguiente forma:

ESCENARIO PESIMISTA			
RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO	8.444,04	980,79	13.702,89

**Figura 86:Resultado análisis del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en la **Figura 86** en los tres primeros años del escenarios pesimista se obtiene un resultado **positivo** aportando beneficios. En el segundo año, el resultado es tan ajustado debido a la contratación del tercer operario, ya que supone un gasto anual importante. La situación mejorará en el tercer año.

## 7.3 ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista tiene el mismo objetivo que el escenario optimista; comparar resultados y analizar que pasaría en caso de que el negocio funcione mejor de lo que se espera. Para ello, se han aumentado un 15% las ventas respecto al escenario realista.

Se han obtenido los siguientes resultados para los tres primeros años:

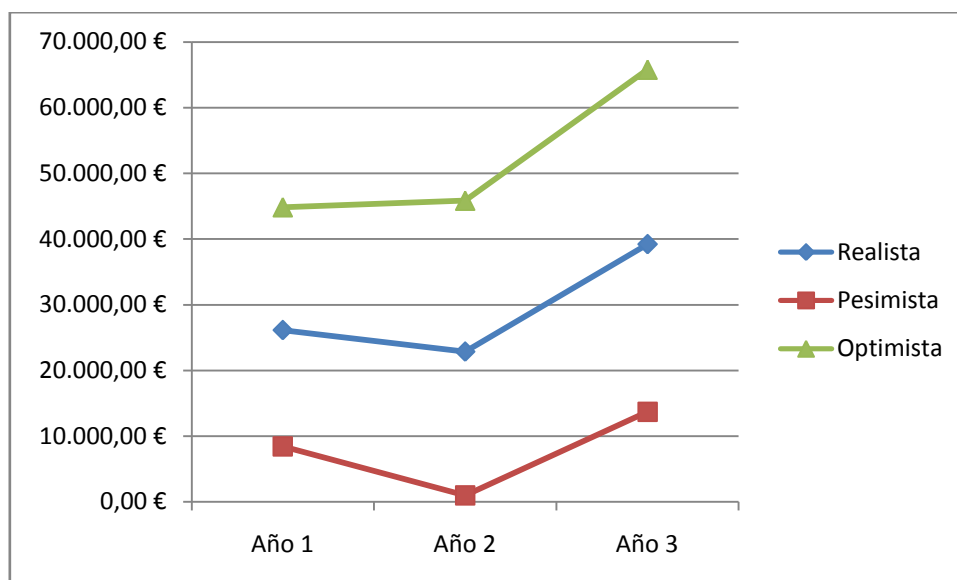
ESCENARIO OPTIMISTA			
RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO	44.826,54	45.827,79	65.796,69

**Figura 87:Resultado análisis del escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede ver el resultado es **favorable**; la empresa aporta gran cantidad de beneficios.

## 7.4 CONCLUSIÓN

Una vez obtenido el resultado de los tres posibles escenarios, se procede a analizar el conjunto de estos. Para ello, en la **Figura 88** se muestran gráficamente cada uno de ellos:



**Figura 88: Gráfico comparación de escenarios. Fuente: Elaboración propia.**

Al comparar las tres posibilidades al mismo tiempo, se puede concluir que la empresa es rentable desde el primer año de su funcionamiento en cualquiera de los escenarios.

Tanto el escenario realista como el optimista no presentan ningún riesgo puesto que los beneficios son muy elevados. El escenario pesimista sí presenta cierto riesgo, pues en el segundo año el colchón de beneficios es prácticamente nulo y cualquier contratiempo podría convertirse en pérdidas.

Por tanto, se considera que la empresa es **viable** y que se puede aprovechar la oportunidad de negocio.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2011). Business Model Canvas. Mapa de empatía desarrollado inicialmente por XPLANE. Disponible en <http://www.xplane.com>

Alan Chapman (2006). Análisis DAFO y análisis PEST

Alfred Marshall(1890). Principios de Economía

ASOZUMOS. Asociación Española de Fabricantes de Zumos. Disponible en <http://www.asozumos.org/>

Bertuzzi. Disponible en <http://www.bertuzzi.it/>

Bizagi Process Modeler. Bizagi Limited, 1989. Disponible en <http://www.bizagi.com/>

BOE. Boletín Oficial del Estado. Disponible en <https://www.boe.es/>

Economía EL PAÍS. Disponible en <http://economia.elpais.com/economia>

Fábricas de España. Disponible en <http://www.fabricasdeespana.com>

Gipcítricos. Gestión Integrada de Plagas y Enfermedades de Cítricos. Disponible en <http://gipcitricos.ivia.es/>

IGP. Indicación Geográfica Protegida "Cítricos Valencianos". Disponible en <http://citricosvalencianos.com/>

INE. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en <http://ine.es/>

Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE). Disponible en <http://www.ivace.es/>

IPYME. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa. Disponible en <http://www.ipyme.org/>

J García Carrión. Disponible en <http://www.garciacarrion.es/>

Juver. Disponible en <http://www.juver.com/>

Mandarinas dulces. Disponible en <http://www.mandarinasdulces.com>

Michael E.Porter(2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.

Orangina Schweppes. Disponible en <http://oranginaschweppes.es/marcas.html>

Richard D. Irwin (1965). "Business policy, Text and cases". Análisis DAFO

Santander Trade Hub. Disponible en <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados>

W. Chan Kim, R. Mauborgne (1990). Blue Ocean Strategy





# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ZUMOS DE NARANJA**

## **ANEJOS**

## **X.1 NORMATIVA**

La normativa aplicada a este proyecto es la **referente a la plantación, manipulación y comercialización de cítricos publicada en el BOE y DOGV**..

### **X.1.1 Real Decreto 1780/2004**

Real Decreto 1780/2004, de 30 de julio, (BOE 31/07/2004) sobre el desarrollo y seguimiento de las campañas de determinados cítricos enviados a la transformación.

(<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2004-14245>)

### **X.1.2 Real Decreto 262/2008**

Real Decreto 262/2008, de 22 de febrero, sobre la integración de las frutas y hortalizas en el régimen de pago único y el establecimiento de los pagos transitorios para los sectores de cítricos y tomates enviados a transformación.

(<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2008-3420>)

### **X.1.3 Real Decreto 299/2009**

Real Decreto 299/2009, de 6 de marzo, (BOE 20/03/2009) por el que se establecen las normas de identidad y pureza de los edulcorantes utilizados en los productos alimenticios

(<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-4688>)

### **X.1.4 Reglamento (CEE) nº 1052/88 de la Comisión**

Reglamento (CEE) nº 1052/88 de la Comisión, de 20 de abril de 1988, por el que se modifica el Reglamento (CEE) nº 3518/86 relativo a las medidas específicas de vigilancia aplicables a las importaciones de jugo de naranja.

(<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-1988-80326>)

### **X.1.5 Orden APA/482/2006**

Orden APA/482/2006, de 24 de febrero, por la que se modifica el anexo II del Real Decreto 1780/2004, de 30 de julio, sobre el desarrollo y seguimiento de las campañas de determinados cítricos enviados a la transformación.

(<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-3375>)

### **X.1.6 Resolución de 8 de septiembre de 2009**

Resolución de 8 de septiembre de 2009, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Acuerdo para la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo en el sector de la industria de alimentación y bebidas.

(<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-15104>)

### **X.2 MAQUINARIA**

A partir de la información obtenida de otras empresas del sector, se ha contactado con diferentes proveedores de maquinaria a fin de valorar distintas propuestas. Finalmente en base a su oferta y condiciones de precio, mantenimiento e instalación se ha seleccionado la maquinaria desarrollada por la empresa italiana **BERTUZZI**.

Bertuzzi ofrece la posibilidad de comprar máquinas individuales o toda la línea de producción en función de las necesidades y los métodos escogidos para la obtención del producto final. En el caso de SUCNAVEL se necesitaría comprar la línea entera de producción.

La línea de producción de SUCNANEL consta de las siguientes estaciones:

- 1 Máquina lavadora de naranjas con lavado: *InoxAll*
- 1 Máquina clasificadora de naranjas: *Selinox*
- 1 Máquina de extracción de zumo: *CitroEvolution*
- 1 Máquina de filtración de pulpa: *Super*
- 1 Máquina termal de pasteurización o enfriamiento
- 1 Máquina embotelladora y etiquetadora.

El presupuesto de la línea para la producción de zumos empleando desde 0.2 T hasta 2 T de naranjas es de 40.000 \$. En caso de aumentar la producción hasta utilizar más de 2T de naranjas diarias la línea debería ampliarse.

Las máquinas son:



**Figura X1: Máquina InoxAll. Fuente: Bertuzzi**

La máquina lavadora de naranjas es la encargada de eliminar todas las impurezas de la piel, así como posibles restos de hojas y tierra. El proceso que utiliza es la inmersión en agua. Después de ser lavadas, las naranjas son trasladadas mediante un elevador a la máquina de clasificación.



**Figura X2: Selinox. Fuente: Bertuzzi**

La máquina de clasificación está provista de unos rodillos que mueven la fruta mientras es inspeccionada por los operarios con el fin de descartar las naranjas inadecuadas para el proceso. Durante el recorrido unos aspersores se encargan de facilitar el transporte.



**Figura X3: CitroEvolution. Fuente: Bertuzzi.**

La máquina extractora de zumo exprime las naranjas de forma individual mediante un sistema de cuchillas especialmente diseñado. El proceso de extracción consta de 4 fases: colocación de la fruta en el vaso de extracción, cierre del vaso de extracción, compresión progresiva de la fruta empujando la pulpa y el jugo al cilindro de extracción, refinación del zumo para separar la mayor parte de la pulpa.



**Figura X4: Super . Fuente: Bertuzzi**

La máquina de filtrado consiste en un extractor helicoidal con centrifugado que se encarga de refinar el zumo y eliminar la pulpa a gusto del cliente. El zumo con mayor pulpa es sometido a una presión progresiva que atrapa la pulpa y deja como producto final un zumo con menos pulpa, pudiendo incluso eliminarla toda.



**Figura X8: Máquina termal . Fuente: Bertuzzi**

La máquina termal es la encargada de aplicar los procesos de refrigeración, pasteurización o esterilización en función del producto final que se quiera obtener. El tratamiento térmico puede llevarse a cabo por intercambiadores de calor de tubo o intercambiadores de calor de placas. Cuando el tratamiento finaliza, el zumo es depositado en el recipiente escogido.

En cuanto al **envase**:

SUCNAVEL inicialmente venderá su producto en un único formato de 250 ml de cristal. El envase se obtendrá de la empresa proveedora GLASSPACK y tendrá un coste de 0.15 € por unidad.



**Figura X9: envase 250 ml. Fuente: GlassPack**