
Universidad de Oviedo



Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

2014/2015

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE VIABILIDAD

EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LOCALES Y ORGÁNICOS

Raquel Paramá Sustaeta

Oviedo, a junio de 2015

ÍNDICE:

	Págs.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA EMPRESA	4
2.1 Entorno económico y sociocultural	4
2.2 Entorno normativo	4
2.3 Entorno e-Commerce	5
3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	6
3.1 Definición del servicio que realizará la empresa	6
3.2 Factores claves del éxito.....	9
4. EL PROCESO E PRESTACIÓN DEL SERVICIO	10
4.1 La prestación del servicio	10
4.2 Subcontrataciones	11
5. EL MERCADO	12
5.1 Tamaño del Mercado.....	12
5.2 Clientes	12
5.3 Competencia	13
5.4 Proveedores	13
5.5 Análisis DAFO	15
6. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	16
6.1 Presentación de la empresa	16
6.2 Acciones de promoción	16
6.3 Política de precios	17
7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	18
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	18
7.2 Terrenos, edificios, instalaciones y comunicaciones	18
8. RECURSOS HUMANOS	19
8.1 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	19
8.2 Selección del personal y formas de contratación	20

8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión.....	21
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	21
9.1 Plan de Inversión y Financiación.....	21
9.2 Previsión de ventas por líneas de productos.....	23
9.3 Previsión de costes variables y márgenes brutos de beneficios.....	23
9.4 Previsión de compras por líneas de productos.....	24
9.5 Previsión de resultados.....	25
9.6 Balance de situación provisional.....	26
9.7 Análisis de la solvencia c/p.....	27
9.8 Análisis de la rentabilidad.....	28
9.9 Análisis Coste-Volumen-Beneficio.....	29
9.10 Flujos previstos para el proyecto.....	30
9.11 Análisis de sensibilidad.....	31
9.12 Gasto inicial en publicidad.....	32
9.13 Resultados previstos del proyecto con subvención.....	34
10. INFORME TÉCNICO.....	38
10.1 Viabilidad Técnica.....	38
10.2 Viabilidad Comercial.....	38
10.3 Viabilidad Humana.....	38
10.4 Viabilidad Económico-Financiera.....	39
11. CONCLUSIONES.....	39

1. INTRODUCCIÓN:

Para el estudio de la viabilidad de un nuevo proyecto, todo promotor debe enfrentarse a una serie de interrogantes: ¿en qué consiste la idea?, ¿reúno las cualidades profesionales y personales necesarias para la puesta en marcha del negocio?, ¿quiénes serán mis proveedores, competidores y clientes potenciales?, ¿cuál es la mejor forma jurídica con la que comenzar la actividad?, ¿a qué inversiones tendré que hacer frente y cómo?, ¿será necesaria la contratación de personal asalariado?, etc. Un plan de empresa es un documento elaborado por los promotores del proyecto empresarial en el que se plasman los principales aspectos que lo definen, respondiendo a todas aquellas cuestiones relativas a la nueva actividad y que determinan su viabilidad.

El presente trabajo consiste en el estudio de la viabilidad de una hipotética empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios locales y orgánicos. La estructura seguida en el mismo constará de dos partes diferenciadas.

En la primera parte, se describirá detalladamente en qué consiste la actividad que se pretende analizar, el contexto económico, sociocultural y normativo en el que se desarrollaría la actividad, los productos que ofrecería la empresa, así como sus principales características, y el proceso de prestación del servicio (si será necesario realizar subcontrataciones, llevar a cabo venta online,...). Además, se llevará a cabo un estudio del mercado, analizando quiénes serían los principales clientes potenciales, así como los proveedores y competidores más directos. Se realizará, además, un análisis DAFO del negocio, analizando las principales debilidades y fortalezas del promotor, así como las amenazas y fortalezas del mercado. Por último, también se detallará cómo se llevaría a cabo la comercialización de los productos, indicando las acciones de promoción que se pondrían en marcha y la política de precios a emplear; y, además, se indicarán las características referentes a la localización de la empresa y a la parte de recursos humanos.

La otra parte, consistirá en el análisis de la viabilidad económica y financiera del negocio. Para ello, identificaremos la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio, así como la posible forma de financiarla. Además, llevaremos a cabo una previsión de ingresos y gastos a cinco años, para ver la evolución de los resultados previstos para la actividad. Una vez llegados a este punto, analizaremos los ratios de solvencia y rentabilidad que presentaría la empresa en cuestión, y compararemos todos los resultados obtenidos con los que se alcanzarían ante: un gasto superior en publicidad, y la solicitud, por parte de la emprendedora, de una subvención de capital.

Por último, y una vez analizado todo lo anterior, extraeremos las conclusiones relativas a la viabilidad de este negocio.

En relación a la iniciativa de crear una empresa, esta se genera a partir de una idea. El objetivo de todo nuevo emprendedor es detectar oportunidades de negocio que introduzcan un producto o servicio que cubra necesidades no satisfechas. Así, muchas de las ideas nacen para cubrir necesidades insatisfechas que corresponden a la evolución de las formas de vivir. Este sería el caso que nos ocupa, pues la idea de negocio surgiría como consecuencia del crecimiento que está experimentando la demanda de productos locales en los últimos tiempos, así como de las nuevas condiciones del mercado y la evolución del contexto rural. Ante este aumento de la demanda, quienes se dedican al sector alimenticio ven hoy en los productos locales (productos con una imagen típica y artesanal) un factor que puede transmitir al público imágenes gratificantes y positivas.

Por otra parte, cabe destacar la importancia que están alcanzando en los últimos tiempos, dentro de los productos locales, los llamados productos locales ecológicos, biológicos u orgánicos que, por ser obtenidos sin la utilización de productos químicos, están teniendo un gran auge en toda Europa. No obstante, tal y como se desprende del informe *“Caracterización del mercado de productos ecológicos en los canales especialistas de venta”*, PRO-Vocación marketing sostenible S.L. (2012), esta tendencia que están teniendo los productos ecológicos no es tan marcada en España, dando lugar a una menor conciencia ecológica y a un mayor desconocimiento de este tipo de productos por parte de los consumidores. Como resultado, se producen una serie de hechos que son, en última instancia, los responsables de la actual situación del mercado español:

- Falta de oferta de productos ecológicos por las dificultades de comercialización. Además, las estructuras poco adaptadas y la falta de contacto con el sector de la distribución, hacen que al productor le sea difícil colocar el producto en España, de modo que hasta un 80% de la producción española es exportada a Europa.
- Baja demanda de producto ecológico en el canal convencional, por la escasa conciencia del consumidor.
- Desarrollo escaso de industrias transformadoras, obligando a importar de Europa cerca del 50% del producto elaborado que se consume en España.

Según se afirma en el informe *“Marketing y Alimentos Ecológicos: manual de aplicación a la venta detallista”* del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino del Gobierno de España (2009, p.18-23), la evolución en el mercado español de las tendencias anteriores dependerá de la forma en que sean aprovechadas las

oportunidades y fortalezas del mismo, así como de la manera en que sean gestionadas las debilidades y amenazas presentes y futuras:

Tabla 1.1 *Análisis DAFO*

<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso conocimiento del producto ecológico y deficiente información al consumidor. - Fuerte dependencia de las importaciones para completar la oferta en el mercado interno. - Escasa penetración del producto ecológico en el canal convencional.
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de precio caro. - Influencia de la crisis económica en la demanda. - Gran dependencia del mercado exterior.
<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gran mercado exportador. - Calidad de producto y buena imagen internacional. - Condiciones favorables para la producción ecológica (suelo y clima).
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo por parte de las Administraciones. - Interés creciente del mercado convencional por el producto ecológico. - Alto potencial de crecimiento.

2. ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

2.1 Entorno económico y sociocultural:

Según el *“Informe trimestral de la economía española”* del Banco de España (2014), la economía española continuó a lo largo de ese año la trayectoria de recuperación iniciada en la segunda mitad de 2013. En ese contexto de mejora continuada de las condiciones financieras, avance de la actividad, evolución favorable del mercado laboral y del aumento de la confianza, el PIB aumentó en el conjunto del 2014 un 1,4%, frente al descenso del 1,2% registrado en el 2013 (la economía de la UEM creció un 0,9% en 2014, frente al retroceso del 0,4% del año anterior). Este incremento en el PIB de la economía española estaría motivado por la fortaleza de la demanda interna privada, dado que la demanda exterior neta contribuiría ligeramente de manera negativa. Además, según la información disponible, la tasa de variación interanual del PIB se situó en el 2014 en el 1,9%.

En relación a las previsiones para el año en curso, se espera que para en el 2015 se mantenga la recuperación, alcanzándose un crecimiento en torno al 2%, posiblemente gracias a una mayor moderación de los precios del petróleo, una mejora de las condiciones financieras y una mayor depreciación del tipo de cambio del euro. No obstante, esta situación es bastante incierta, debido a la evolución desfavorable de los mercados exteriores.

Respecto al empleo, en los últimos meses ha continuado la evolución positiva, en torno a una tasa de 1%, que tuvo ya lugar durante el 2014, frente al descenso del 3,3% del año anterior. Esta recuperación del empleo, motivada por las diversas reformas introducidas, estaría caracterizada por el empleo temporal, a pesar de que desde el segundo trimestre del 2014 se ha observado un aumento gradual del empleo indefinido.

La tasa de inflación, por su parte, ha intensificado su descenso en los últimos meses, como consecuencia de la caída de los precios de los productos energéticos y, dado que esta es más intensa que la desaceleración de la tasa de inflación en la UEM, este diferencial de inflación se hizo más favorable para España.

2.2 Entorno normativo:

Para la puesta en marcha de la empresa se solicitará la correspondiente licencia de apertura en el Ayuntamiento de Avilés, y se declarará la apertura del centro de trabajo.

La legislación, del MAGRAMA, a la que se verá sometido el nuevo negocio es la siguiente:

- Reglamento (CE) nº 178/2002, sobre los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria.
- Reglamento (CE) nº 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Reglamento (CE) nº 853/2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.
- Reglamento (CE) nº 854/2004, por el que se establecen normas específicas para la organización de los controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.
- Reglamento (CE) nº 882/2004, sobre los controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.
- Reglamento (CE) nº 2073/2005, relativo a los criterios microbiológicos aplicables a los productos alimenticios.
- Real Decreto nº 1801/2003, de 26 de diciembre, sobre seguridad general de los productos.
- Real Decreto nº 191/2011, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y alimentos.
- Decreto 21/2013 de 17 de abril, sobre Registro del Principado de Asturias de Empresas Alimentarias.

2.3 Entorno e-Commerce:

Es clara la repercusión que están teniendo en los últimos tiempos las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) tanto como medio de comunicación por parte de los consumidores, como su utilización como canal de distribución comercial. Estas son más flexibles y adecuadas a la actual estructura empresarial, pues facilita el contacto con clientela con la que sería difícil contactar en caso de utilizar técnicas de distribución tradicionales.

En España concretamente, este sector del e-Commerce goza de buena salud. De hecho, según el informe *Evolución y perspectivas e-Commerce 2015*, realizado por EY y Foro de Economía Digital (2014, p.5), se estima un incremento en las ventas superior al 10% a través de este canal para el 2015, obteniendo de tal modo un récord en facturación al cierre del ejercicio así como creación de empleo en el sector. Además, cabe destacar la gran presencia en internet que están ganando ciertos sectores, entre los que se encuentran los de alimentación y bebidas que, junto con hogar y jardín suponen un 19% de la actividad de e-Commerce en España.

La nueva empresa apostará fuertemente por su presencia en este sector pues, además de los tradicionales métodos de venta (puntos de venta directa a los clientes), un pilar fundamental será la distribución de productos online. Además, la emprendedora, consciente de la clara repercusión comercial que tienen hoy en día las redes sociales, tiene pensado estar presente en ellas desde un principio, a fin de promocionar el negocio y captar nuevos clientes potenciales. De este modo, disponer de conexión a Internet así como de equipos informáticos será esencial para la buena marcha del negocio.

3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

3.1 Definición del servicio que realizará la empresa:

La empresa de nueva creación se centrará en la comercialización y distribución al por menor de productos locales asturianos, que estarán clasificados según las siguientes categorías:

- **Mermeladas ecológicas:** gran variedad de mermeladas, elaboradas a base de frutas de cultivo ecológico, que irán desde los sabores más tradicionales (fresa, melocotón, frambuesa, kiwi, ciruela,...) hasta los más novedosos (manzana y sidra,...). Dentro de esta categoría, estarán también incluidos el dulce de manzana o la crema de castañas.
- **Quesos:** surtido de quesos artesanos de vaca, oveja y/o cabra, entre los que destacarán principalmente por su Denominación de Origen Protegida: el queso Cabrales, Afuega'l Pitu (Morcín, Riosa, Grado, Salas), Casín (Caso, Sobrescobio) y Gamoneu (Onís y Cangas de Onís). También podrá ser adquirido a través de la empresa el queso de Beyos (I.G.P).

Tal y como se indica en el artículo “*Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas como garantía de calidad*” de Díaz Yubero (2011, p.8), con el nombre de *Denominación de Origen Protegida* (D.O.P) se conoce a los productos cuya calidad o características están vinculadas a la zona geográfica de producción, están relacionados con sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y elaboración se realizan en dicha zona.



DOP

DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA



IGP

INDICACIÓN GEOGRÁFICA PROTEGIDA

Por otra parte, *Indicación Geográfica Protegida* (I.G.P) hace referencia a todos aquellos productos que poseen alguna característica atribuible a un origen geográfico y que son producidos, elaborados o transformados en dicha zona.

- **Carnes:** gran variedad de nuestras carnes más selectas, entre las que destaca la ternera asturiana I.G.P, Indicación Geográfica Protegida, (chuletas, filetes, entrecot, costilla, hamburguesas,...). Toda la carne de ternera que se ofrecerá en la empresa será de Producción Ecológica e irá acompañada por un Certificado Conjunto de la I.G.P Ternera Asturiana y COPAE, donde se garantiza que ha sido obtenida cumpliendo sus estrictos reglamentos.



Por otra parte, la promotora también ofrecerá carne de vacuno (chuletón), a fin de adaptarse a los gustos de los diferentes clientes.



ETG

ESPECIALIDAD TRADICIONAL GARANTIZADA

Por otra parte, con la denominación de *Especialidades Tradicionales Garantizadas* (E.T.G), se hace referencia a productos con rasgos específicos diferenciados y que han de ser producidos mediante materias primas tradicionales o haber sido producidos o transformados de un modo tradicional o artesanal.

- **Embutidos**: tradicionalmente, la región de Asturias es conocida también por su embutido artesanal de cerdo: chorizo, salchichas frescas, picadillo,... Además de este, también se pondrá a disposición de los clientes embutidos artesanales de caza (ciervo, jabalí).
- **Legumbres**: se ofrecerán en el nuevo negocio las típicas fabas asturianas D.O.P. y fabas verdina.
- **Sidra**: la empresa ofrecerá también una pequeña variedad de sidra asturiana D.O.P (bebida asturiana por excelencia), entre las que se encontrará: Trabanco Selección.
- **Cestas**: se pondrán a la venta cinco lotes distintos de productos asturianos.

Tabla 3.1.1 *Categorías de productos*

Lote Nº 1	Variedad de quesos con dulce
Lote Nº 2	Tabla de quesos
Lote Nº3 “Cesta La Asturiana”	Fabas Asturianas + Compango
Lote Nº 4	Embutidos Asturianos
Lote Nº 5 “Cesta Gourmet”	Fabas Asturianas + Compango + Botella de Sidra + Mermelada + Queso

- **Cestas de Repostería Asturiana**: como punto diferenciador, la promotora apostará por la creatividad y novedad de su nuevo producto. Se tratará de elaborar cestas por encargo que incorporarán los ingredientes necesarios para la elaboración, por parte del consumidor, de un postre típico de Asturias. Junto con los ingredientes necesarios para su preparación, se incluirá un folleto en el que se detallará la receta, así como una breve historia del mismo y del pueblo que dio su origen. Este sería el caso de: el Bollo de Avilés, las Marañuelas de Gozón, los Carbayones de Oviedo,...

En relación a los *productos orgánicos*, para garantizar que estos cumplen con la estricta normativa reguladora de la Unión Europea y garantizar al consumidor, de este modo, que está adquiriendo productos libres de cualquier sustancia química de síntesis, existen diferentes entidades autorizadas de certificación que realizan análisis y controles periódicos, proporcionando un sello o aval de calidad biológica. Además, desde 2010 existe un nuevo logotipo ecológico que deben llevar todos los alimentos producidos y envasados como tal en la Unión Europea desde esa fecha.



SELLO ECOLÓGICO

La distribución de estos productos locales y ecológicos se llevará a cabo a través de dos vías: la venta directa al público en tienda y la venta online. Dado el alcance que puede llegar a tener el comercio electrónico, la venta de productos por esta vía representaría más de la mitad del total de los ingresos obtenidos por la empresa.

En el siguiente cuadro, se muestra una estimación de la distribución porcentual de ingresos por categoría de productos, distinguiendo entre la parte correspondiente a la venta on-line y a la venta directa en tienda:

Tabla 3.1.2 *Distribución de los ingresos por categoría de producto*

PRODUCTO	PORCENTAJE		
	VENTA TIENDA	VENTA ON-LINE	TOTAL
Mermeladas Ecológicas	3%	4%	7%
Quesos	5%	10%	15%
Carnes	8%	17%	25%
Embutidos	7%	8%	15%
Legumbres	4%	3%	7%
Sidra	4%	7%	11%
Cestas	4%	6%	10%
Cestas de repostería Asturiana	3%	7%	10%
TOTAL	38%	62%	100%

3.2 Factores claves del éxito:

En cuanto a los factores clave de éxito para el negocio podemos destacar los siguientes:

- **La experiencia y formación de la promotora:** la amplia experiencia de la emprendedora en trabajos de cara al público, así como su formación en la rama de la empresa, le proporcionarán la seguridad, confianza y la profesionalidad necesarias para poder hacer frente a la nueva situación.
- **Imagen del establecimiento:** la promotora optará por un estilo rústico y tradicional que haga atractiva y acogedora la entrada de nuevos posibles clientes potenciales.
- **Trato con los clientes:** se llevará a cabo una atención personalizada a los clientes, atendiendo cualquier tipo de sugerencia y pedido. Además, se tratará de establecer una buena relación calidad-precio.
- **Ubicación del establecimiento:** el local se encuentra ubicado en una zona con una población asentada y suficiente que asegura su clientela.
- **Incremento de la demanda:** en los últimos años, la demanda de alimentos locales que presentan una imagen típica y artesanal está creciendo indudablemente. Además, también ocurre lo mismo en lo referente a los productos orgánicos, observándose un mayor reclamo de una alimentación y bebidas más sanas.

4. EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

4.1 La prestación del servicio:

En cuanto al proceso de prestación del servicio por parte de la empresa, es necesario distinguir entre las dos modalidades: la venta directa al consumidor de los productos y la venta online.

- Para la venta directa al consumidor, la emprendedora dispondrá de un local acondicionado a la actividad, donde se llevarán a cabo las tareas de atención y venta al público. La promotora, con el objetivo de atraer y fidelizar nuevos clientes potenciales, transmitirá a sus empleados la gran importancia de prestar al público un servicio de calidad, donde impere el trato cercano y personalizado.
- Para la venta online de los productos locales, la emprendedora contará con la página Web corporativa, donde se realizarán actualizaciones periódicas con

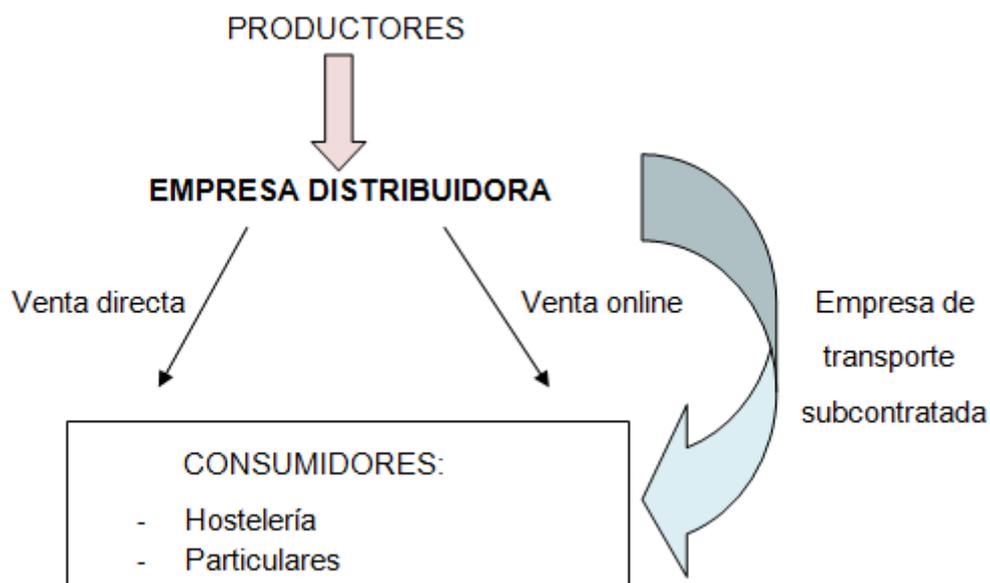
ofertas y promociones. Además, la promotora es consciente de la necesidad de concienciar al público objetivo de los beneficios de los productos locales y ecológicos, por lo que los usuarios de la página podrán acceder a publicaciones relacionadas con dichos productos y sus beneficios para la salud y el medio ambiente.

Una vez que el cliente accede a la página Web y selecciona e introduce en su cesta de compra los productos que desea adquirir, deberá abonar, mediante transferencia bancaria, el importe correspondiente a la compra. Los gastos de envío correrán por cuenta de la empresa, salvo que los pedidos no alcancen un cierto volumen, en tal caso, tanto empresa como cliente harán frente a los mismos.

En relación a la devolución de la compra, la promotora fijará un plazo de una semana, desde la fecha de entrega del producto, para la realización de todo tipo de reclamaciones y devoluciones, ingresando el importe de la venta al consumidor en caso de que el pedido no cumpliera con lo pactado.

4.2 Subcontrataciones:

Para poder hacer frente a los pedidos realizados a través de la página Web de la empresa, la promotora tendrá subcontratada una empresa de logística, que le permitirá llevar a cabo el transporte de los alimentos a sus destinatarios. Además, dado que ciertos productos que se ofrecerán en la empresa requerirán de conservación en frío, como la carne (de 0° a 4° C), el embutido (de 0° a 4° C) o el queso (de 10° a 12° C), la empresa subcontratada deberá ser capaz de ofrecer sus servicios de transporte en frío.



5. EL MERCADO:

En este apartado realizaremos un análisis de la situación actual del mercado en el que se va a desarrollar la actividad, siendo este un punto clave para el estudio de su viabilidad comercial.

5.1 Tamaño del mercado:

Dado que la actividad de distribución de productos locales no sólo se realizará a partir del punto de venta físico, sino que también tendrá lugar vía online a través de la página Web de la empresa, el negocio no va a estar orientado únicamente a los habitantes de la región en la que se encuentra ubicado, sino que irá más allá de la propia ciudad en la que se sitúa.

No obstante, a pesar de que, como hemos dicho, la zona de influencia de la empresa no va a estar condicionada únicamente por su presencia física, cabe destacar que la ciudad de Avilés, en la que se encontrará ubicado el negocio, contaba en el pasado año 2014 con 81.659 habitantes empadronados, constituyendo la tercera ciudad más poblada de la región del Principado de Asturias.

Tabla 5.1.1 *Datos poblacionales*

Territorio	Población (2014)
Asturias	1.054.408
España	46.464.053

Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np884.pdf>

5.2 Clientes:

Nos encontramos ante un negocio orientado a todas aquellas personas de clase media-alta, ya sean hombres o mujeres, que valoren especialmente la calidad y la seguridad alimenticia. En los últimos tiempos, esto se ha convertido en una preocupación importante para el ciudadano europeo, por lo que saber comunicar bien los valores de los productos que se van a ofrecer en el negocio será una tarea fundamental si se pretende alcanzar una ventaja competitiva y, de este modo, atraer nuevos clientes potenciales.

El área geográfica de comercialización principal será la región del Principado de Asturias. No obstante, y dado que la venta de los productos no sólo se realizará físicamente, sino que también tendrá un fuerte peso la presencia online, se espera que este área de referencia vaya más allá de la propia Comunidad Autónoma, a medida que la empresa logre darse a conocer y consiga hacerse un hueco en el mercado.

Podemos distinguir entre dos grupos de clientes:

- Personas/negocios de hostelería que se acerquen al establecimiento o contacten directamente con la empresa para adquirir o encargar sus productos.
- Clientes que contacten con la empresa vía online, de modo que no se mantendrá un trato cercano con los mismos.

5.3 Competencia:

Ante el reciente aumento, aunque lento en España, de la demanda de productos alimenticios que presentan una imagen típica, artesanal y/o ecológica, son bastantes los que han centrado su atención en el mercado de los llamados productos locales y biológicos.

La empresa de nueva creación, tendrá que hacer frente a una competencia de muy diverso tipo: desde establecimientos similares de venta al por menor y supermercados, hasta productores que realicen una venta directa online y, en general, todos aquellos que lleven a cabo una distribución por esta vía de productos locales y/o ecológicos.

De este modo, la promotora se enfrentará a esta competencia diferenciándose e intentando ofrecer un servicio de calidad con el fin de satisfacer las tendencias, necesidades de compra y expectativas de los clientes potenciales.

5.4 Proveedores:

Para la elección de los proveedores, la promotora ha tenido en cuenta que los productos a adquirir presenten una buena relación calidad-precio y que estas empresas proveedoras ofrezcan un servicio de calidad. Por lo general, los pedidos a estas empresas gozarán de tarifas especiales al asegurarse pedidos de forma periódica.

La emprendedora trabajará con las siguientes empresas proveedoras:

- *Cooperativa BIOASTUR*, formada por pequeñas explotaciones ganaderas que tienen como objetivo mantener un sistema de crianza tradicional del ganado, conservando el entorno natural.

La Cooperativa, que proveerá a la empresa de productos cárnicos ecológicos, cuenta con el certificado de 4 sellos de calidad: IGP, IGPTERNERA Asturiana, Agricultura Ecológica, Sistema Control CE y COPAE.

- La Asociación de Queseros Artesanos del Principado de Asturias, que representa y defiende los intereses de sus socios. De entre estos, la promotora trabajará con: la *Quesería Redes* (Campo de Caso), que elabora el queso Casín D.O.P.; *Quesería Priedamu* (Cangas de Onís), donde se produce el queso Gamoneu D.O.P.; y la *Quesería Temia* (Grao), elaboradora del queso Afuega'l Pitu. Contará además con la *Quesería "Jose Herrero Villar"* (Cabrales), que elabora queso cabrales y la *Quesería La Collada* (Cirieñu, concejo de Amieva), que suministrará a la empresa de queso Los Beyos.
- *Javier José López Gayo, Rucalés Productos del bosque* (Ribadesella), se dedica a la fabricación de mermeladas, confituras y otros, y será a quien la promotora encargará los pedidos de dichos productos.
- *Embutidos el Remediu*, será la empresa que llevará a cabo el suministro al nuevo negocio del embutido (cerdo, jabalí, ciervo), así como de los compangos elaborados y las tablas de fabada. Esta industria tradicional, del concejo de Nava, es una empresa familiar preocupada por el cumplimiento de los requisitos necesarios de calidad y la conservación de los métodos tradicionales de elaboración.
- *Fabas La Estela* (Coaña), es una empresa familiar comprometida con el medio socio-económico rural y dedicada a la producción de faba asturiana y faba verdina de alta calidad. Esta empresa, que cuenta también con producción ecológica, será la que proveerá a la empresa en proyecto de estos productos.
- *Grupo Trabanco* (Ilagar de Sariego, 2010) será quien proveerá a la empresa de una apreciada sidra natural, elaborada según métodos tradicionales. Entre las variedades de este producto que suministrará diferenciamos: sidra natural, sidra espumosa y vinagre de sidra.

5.5 Análisis DAFO:

A continuación, vamos a analizar las principales debilidades y fortalezas de la empresa objeto de estudio, así como las amenazas y oportunidades del mercado.

Debilidades:

- La promotora carece de experiencia previa como trabajadora autónoma.
- La incertidumbre de que el negocio no funcione con el éxito esperado.
- Se trata de una empresa de nueva creación, sin trayectoria profesional.
- Algunos de los productos (ecológicos) son algo desconocidos aún, por lo que la emprendedora deberá realizar un gran esfuerzo para que estos sean valorados.

Amenazas:

- En estos momentos, la principal amenaza es la difícil situación económica, que ha hecho reducir las ventas en este tipo de sectores.
- La posibilidad de aparición de nuevos competidores potenciales.

Fortalezas:

- La promotora van a iniciar la actividad con una gran motivación.
- La emprendedora busca ofrecer una carta de productos novedosa y de calidad, con la intención de lograr diferenciarse de la competencia y que el negocio goce de una buena imagen.

Oportunidades:

- La gran diversidad de productos que solicita el consumidor.
- La importancia creciente de la tradición (denominación de origen, productos tradicionales,...) como valor añadido de los productos.
- Tendencias de consumo en busca de mejoras de la salud a través de la alimentación.

- Incremento de la exigencia por parte del consumidor de métodos que mejoren la seguridad y la salubridad de los productos.

6 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO:

6.1 Presentación de la empresa:

La emprendedora pondrá en marcha la empresa bajo el nombre comercial “Sabor Asturiano”, tratando de hacer llegar a su público objetivo el sentido y alcance del negocio. Además, todos los productos que distribuirá la empresa llevarán un sello distintivo del negocio, en el que figurará el nombre del mismo.

A pesar de que el horario de apertura del establecimiento será de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 de lunes a viernes, al contar con una página Web corporativa para la realización de pedidos online, la promotora estará en continuo contacto tanto con la empresa como con los clientes.

6.2 Acciones de promoción:

En relación a las acciones de promoción que llevará a cabo la emprendedora, con el fin de dar a conocer el negocio y captar nuevos clientes potenciales, cabe mencionar las siguientes:

- Página Web: la empresa, para la distribución de los productos vía online, contará con una página Web corporativa en la que se mostrará el catálogo de productos a ofrecer, así como sus características diferenciadoras, próximas promociones y/o eventos,... Además, con el fin de hacer accesible y atractiva la navegación por la página Web, la emprendedora tendrá en cuenta elementos clave como el posicionamiento Web, la fácil movilidad por la página, el formato y diseño de la misma, la actualización periódica,...
- Redes Sociales: uno de los principales apoyos con los que cuenta hoy en día cualquier empresa, es el de las diversas redes sociales (facebook, twitter,...), donde la emprendedora tiene pensado estar presente desde el primer momento ya que es consciente de la clara repercusión comercial que tienen. De este modo, la promotora realizará actualizaciones periódicas en las mismas informando de ofertas, nuevas promociones, eventos,...
- Boca a boca: se espera que el boca a boca entre sus clientes satisfechos logre atraer nuevos clientes potenciales al establecimiento.
- Rótulo: se colocará un rótulo a la entrada del establecimiento.

- Tarjetas corporativas y folletos publicitarios: serán repartidos entre posibles clientes potenciales, informándose en los mismos de los datos de contacto de la empresa, productos,...
- Publicidad en prensa y/o radio: la emprendedora no descarta realizar publicidad del negocio, sobre todo en los primeros meses con el objetivo de dar a conocer la empresa, a través cualquiera de estos medios de comunicación.

6.3 Política de precios:

En cuanto a la política de precios, esta estará basada en la actual situación económica. A pesar de que los productos que se ofrecerán en la empresa serán similares a los que se ofrecen en otras empresas que llevan a cabo la misma actividad, la promotora estará dispuesta a reducir su margen de beneficios durante los primeros años de apertura si con ello logra diferenciarse de la competencia e ir atrayendo nuevos clientes potenciales al negocio.

A continuación, se muestran los precios, o el intervalo de precios, aproximados de los productos que se ofrecerán en el negocio:

Tabla 6.3.1 Intervalos de precio por líneas de productos

PRODUCTO	PRECIO
Mermeladas Ecológicas	3,5 €/ tarro (1 tarro: 350 gr.)
Quesos	4,3 €-7,1€/ queso (1 queso: 300 gr.)
Carnes	9 €-18 €/ Kg.
Embutidos	3 €-5 €/ ud. (ud. producto: 300 gr.)
Legumbres	9 €-18 €/ Kg.
Sidra	12 €/ 6 botellas
Cestas	20 €-25 €/ cesta
Cestas de repostería Asturiana	12 €-18 €/cesta

7 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA:

7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección:

Para el desarrollo de la actividad, la emprendedora contará con un local, en régimen de alquiler, ubicado en la calle La Cámara de Avilés, Asturias. Se encuentra situado, por tanto, en una zona muy céntrica, transitada y comercial de la ciudad, lo que beneficiará al negocio que podrá darse a conocer y captar clientes más fácilmente. Cabe destacar que la localización de la empresa será en Avilés, tercera ciudad del Principado de Asturias en población.

El local cuenta con una superficie de 90 metros cuadrados construidos (85 metros cuadrados útiles) destinados a la venta, atención al público y al almacén de los productos alimenticios, incluyendo el baño (2 metros cuadrados).

7.2 Terrenos, edificios, instalaciones y comunicaciones:

El establecimiento de 85 metros cuadrados útiles, constará de dos partes claramente diferenciadas:

- **Tienda**: 25 metros cuadrados estarán destinados a la venta directa al por menor de los productos alimenticios locales. Este espacio será decorado con un aire rústico y tradicional, de modo que lo haga atractivo y llame la atención de posibles clientes potenciales. Además, dispondrá de dos neveras expositoras, en las que se pondrán a la vista productos tales como la carne, el embutido y los quesos.

Un elemento también fundamental de esta zona será el equipo informático (ordenador), necesario para poder gestionar de manera eficiente los pedidos realizados a través de la página Web del sitio.

- **Almacén**: 58 metros cuadrados del local se destinarán al almacenamiento de los alimentos. Dado que ciertos de los productos que se ofrecerán en el negocio precisarán ser conservados en frío, esta zona contará, además de con estanterías, con una cámara frigorífica. Esta cámara de refrigeración tendrá una altura interior de unos 2 metros, un ancho de 8,12 metros y un fondo de 4,12 metros; además contará con una puerta pivotante (0,8 metros x 1,9 metros).

8 RECURSOS HUMANOS:

El proyecto será iniciado por la emprendedora, que será la responsable de su posterior explotación. La promotora, Marian Peláez, será la encargada de realizar todas las actividades necesarias para la gestión y el buen funcionamiento del negocio (atención a clientes, limpieza del establecimiento, acuerdos con proveedores,...).

Además, para el correcto desempeño de la actividad (Epígrafe I.A.E: 647), la promotora tendrá contratado a jornada completa a un trabajador, Jorge González que, al tener formación en marketing y publicidad y experiencia en atención al cliente, le será de gran ayuda para en el desempeño de las actividades diarias.

En el siguiente cuadro se muestra la relación de puestos de trabajo:

Tabla 8.1 *Relación de los puestos de trabajo*

<u>Categoría Profesional</u>	<u>Tipo Contrato</u>	<u>Fecha Incorporación</u>	<u>Salario Base</u>
Emprendedora	Autónomo	Enero Año 1	15.000 €
Encargado de establecimiento	C. Indefinido y J. Completa	Enero Año 1	14.333,06 €

En principio, no se tiene prevista la contratación de ningún otro trabajador. Sin embargo, no se descarta que en un futuro se requieran los servicios de algún empleado o empleados adicionales, en función del éxito del proyecto.

8.1 Organización de recursos y medios técnicos y humanos:

La empresa girará en torno al establecimiento/almacén del que la emprendedora disfrutará bajo el régimen de alquiler. Este se utilizará como almacén donde guardar los productos, al mismo tiempo que funcionará como punto de venta física.

El local, ubicado en la calle La Cámara (Avilés) y de unos 90 metros cuadrados, constará de dos partes diferenciadas, decoradas con un aire rústico y tradicional. Por un lado, un espacio diáfano que servirá como almacén y, por el otro, una pequeña tienda de unos 25 metros cuadrados donde la promotora llevará la gestión del negocio, se realizará la venta directa al público y se establecerán acuerdos con posibles clientes y proveedores,...

En relación a las jornadas de trabajo, estas se desarrollarán principalmente en el almacén, que será el punto de recepción de mercancías, de salida para los repartos y la zona de venta física.

El horario de apertura estimado del local durante la mañana será de 9:00 a 14:00 horas. Durante las primeras horas de apertura, puesto que pueden ser las de menor actividad en la tienda, se realizarán las actividades de gestión del establecimiento y control del stock. El resto del tiempo, hasta el cierre del establecimiento, se dedicará al reparto de los pedidos encargados a través de la página Web de la empresa y a la venta al público.

Por las tardes, el horario aproximado de apertura del establecimiento será de 17:00 a 20:00 horas durante el cual, además de centrarse en la venta al público y la entrega de pedidos, también se elaborarán las cestas por encargo.

Respecto a la organización de los recursos humanos, corresponde a la promotora la labor de establecer contacto con posibles clientes potenciales, empresas subcontratadas y proveedores; gestionar la empresa; controlar los pedidos realizados por parte de los clientes a través de la página Web del sitio, así como actualizar periódicamente esta en función de las ofertas del momento, próximos eventos, etc.

Por su parte, el encargado de establecimiento se ocupará principalmente del servicio de venta directa en el local, así como de la elaboración y preparación de las cestas pedidas por encargo.

8.2 Selección del personal y formas de contratación:

Dado que se trata de una empresa de nueva creación, la responsabilidad y toma de decisiones recaerá sobre la promotora del negocio. En cuanto a la contratación del encargado de establecimiento, la emprendedora optará por un conocido que cuenta con formación en marketing y publicidad y varios años de experiencia en trabajos de cara al público. El contrato que firmarán será un contrato indefinido y a jornada completa.

El convenio colectivo a aplicar será el II Convenio Colectivo del sector Minorista de Alimentación del Principado de Asturias. Y el salario del encargado de establecimiento se corresponde con el Nivel IV de dicho convenio.

8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión:

Para el correcto desarrollo de la actividad, la promotora va a contratar los servicios de un asesor externo, con el fin de que este se ocupe de todas las tareas relacionadas con los temas laboral, fiscal, tramitación de ayudas y subvenciones,... Este servicio le supondrá un coste para la empresa de 70 € al mes (840 €/año).

Por otra parte, dado que la principal actividad de la empresa consistirá en la distribución a domicilio de los encargos realizados a través de la página Web de la empresa, la emprendedora tendrá subcontratada una empresa de logística (Guttrans, S.L.) que se encargará del transporte de los productos alimenticios encargados por esta vía.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO:

9.1 Plan de Inversión y Financiación:

Para poder comenzar a desarrollar la actividad, la promotora tendrá que hacer frente a una inversión inicial de 48.130€. Entre las principales partidas de inversión se encuentran: la compra de la maquinaria, herramientas, equipamiento informático y mobiliario necesarios para la puesta en marcha de la actividad, así como la realización de una serie de obras necesarias para el acondicionamiento del local. Ciertos elementos, como el mobiliario, la maquinaria y el utillaje, serán renovados cada cierto periodo tiempo. Además, puesto que se dispondrá de un local en régimen de alquiler, la emprendedora tendrá que pagar una fianza por el mismo por un importe correspondiente a un mes de alquiler.

Cabe destacar, que una de las mayores inversiones a las que tendrá que hacer frente la emprendedora será la adquisición de las existencias iniciales, necesarias para el correcto funcionamiento inicial del negocio.

A continuación, se muestra el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad:

Tabla 9.1.1 *Plan de Inversión*

	INICIO AÑO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmovilizado material						
Maquinaria y utillaje	5.200					
Mobiliario	300					
Equipamiento informático	1.130					
Acondicionamiento del local	12.000					
Inmovilizado financiero						
Fianzas y depósitos constituidos a l/p	500					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE (A)	19.130					
ACTIVO CORRIENTE						
Existencias iniciales	20.000					
Provisión de fondos	9.000					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE (B)	29.000					
SUMA INVERSIONES (A+B)	48.130	0	0	0	0	0

Para poder financiar esta inversión inicial, la emprendedora solicitará un crédito I.C.O., del Instituto de Crédito Oficial, por un importe de 25.000 €. Estas Líneas I.C.O., se caracterizan por: requerir un aval para su concesión, la necesidad de realizar un plan de empresa/viabilidad por parte del/los promotor/es, pueden llegar a financiar hasta el 100% de la inversión y, además, su tipo de interés es variable. Para simplificar nuestro análisis, hemos supuesto un tipo de interés fijo del 5,3% y un plazo de amortización del crédito de 7 años.

Para reflejar esto, en el siguiente cuadro se muestran las distintas fuentes de financiación de la inversión inicial, así como sus características simplificadas:

Tabla 9.1.2 *Plan de Financiación*

	INICIO AÑO 1
Aportaciones de capital	23.130
Aportación del emprendedor	23.130
Subvenciones	0
Préstamos	25.000
Préstamo ICO	
- Tipo de interés: 5,3 %	25.000
- Carencia: 0	
- Plazo: 7 años (84 meses)	
FINANCIACIÓN TOTAL	48.130
FINANCIACIÓN ACUMULADA	48.130

9.2 Previsión de ventas por líneas de productos:

En este apartado, se muestra la previsión de ventas anuales para los cinco primeros años de actividad. Esta estimación se ha hecho desglosada por líneas de productos, para lo que hemos tenido en cuenta los porcentajes estimados en la Tabla 3.1.2.

Dado que nos encontramos ante un negocio de nueva creación, tenemos en cuenta que las ventas en los primeros períodos serán, por regla general, inferiores a las que se alcanzarán una vez que se logre una cuota de mercado y captar clientes. De este modo, estimamos un incremento interanual de las ventas del 10% para el segundo año, del 8% para el tercer año, del 5% para el cuarto año y del 2% para el quinto año. A partir de este periodo, suponemos un incremento interanual constante del 1%, dada la actual situación económica que está atravesando el país.

En cuanto al periodo medio de cobro, este se estima en 15 días.

Tabla 9.2.1 Previsión de ventas anuales

VENTAS					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mermeladas Ecológicas	7.350,00	8.085,00	8.731,80	9.168,39	9.351,76
Quesos	15.750,00	17.325,00	18.711,00	19.646,55	20.039,48
Productos Cárnicos	26.250,00	28.875,00	31.185,00	32.744,25	33.399,14
Embutidos	15.750,00	17.325,00	18.711,00	19.646,55	20.039,48
Legumbres	7.350,00	8.085,00	8.731,80	9.168,39	9.351,76
Sidra	11.550,00	12.705,00	13.721,40	14.407,47	14.695,62
Cestas Variedad Productos	10.500,00	11.550,00	12.474,00	13.097,70	13.359,65
Cestas Repostería Asturiana	10.500,00	11.550,00	12.474,00	13.097,70	13.359,65
TOTAL	105.000,00	115.500,00	124.740,00	130.977,00	133.596,54

9.3 Previsión de costes variables y márgenes brutos de beneficios:

Dada la diferente naturaleza de los productos, el margen bruto de beneficios obtenido (ventas – aprovisionamientos = margen bruto de beneficios) varía de unos a otros. En la siguiente tabla, se muestra el consumo de mercaderías previsto para cada periodo de estimación:

Tabla 9.3.1 Previsión de aprovisionamientos

APROVISIONAMIENTOS					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mermeladas Ecológicas	3.675,00	4.042,50	4.365,90	4.584,20	4.675,88
Quesos	9.607,50	10.568,25	11.413,71	11.984,40	12.224,08
Productos Cárnicos	14.437,50	15.881,25	17.151,75	18.009,34	18.369,52
Embutidos	7.875,00	8.662,50	9.355,50	9.823,28	10.019,74
Legumbres	4.042,50	4.446,75	4.802,49	5.042,61	5.143,47
Sidra	6.352,50	6.987,75	7.546,77	7.924,11	8.082,59
Cestas Variedad Productos	5.775,00	6.352,50	6.860,70	7.203,74	7.347,81
Cestas Repostería Asturiana	5.775,00	6.352,50	6.860,70	7.203,74	7.347,81
TOTAL	57.540,00	63.294,00	68.357,52	71.775,40	73.210,90

Para la previsión anterior del aprovisionamiento necesario en cada periodo para lograr tales volúmenes de venta, hemos tenido en cuenta los distintos porcentajes de margen bruto de beneficio que se obtendrían por líneas de productos. La fórmula utilizada para su obtención es la siguiente:

$$\% \text{ Margen Bruto } B^0 = 100 - ((\text{coste aprovisionamiento} \times 100) / \text{ventas})$$

A continuación, se muestran estos márgenes empleados para el cálculo:

Tabla 9.3.2 Margen bruto de beneficios

PRODUCTO	MARGEN DE BENEFICIOS
Mermeladas Ecológicas	50%
Quesos	39%
Productos Cárnicos	45%
Embutidos	50%
Legumbres	45%
Sidra	45%
Cestas Variedad Productos	45%
Cestas Repostería Asturiana	45%

9.4 Previsión de compras por líneas de productos:

Teniendo en cuenta que:

$$\text{Compras} + \text{Existencias Iniciales} - \text{Consumo} = \text{Existencias Finales}$$

Podemos calcular el valor de las compras estimadas para cada uno de los periodos. En el siguiente cuadro, aparecen reflejadas las compras de existencias previstas por líneas de productos, para los cinco primeros años de estimación:

Tabla 9.4.1 *Previsión de compras anuales*

COMPRAS					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mermeladas Ecológicas	4.055,80	4.459,14	4.814,16	5.053,99	5.155,07
Quesos	8.691,00	9.555,30	10.316,05	10.829,98	11.046,58
Productos Cárnicos	14.485,00	15.925,50	17.193,42	18.049,97	18.410,97
Embutidos	8.691,00	9.555,30	10.316,05	10.829,98	11.046,58
Legumbres	4.055,80	4.459,14	4.814,16	5.053,99	5.155,07
Sidra	6.373,40	7.007,22	7.565,10	7.941,99	8.100,83
Cestas Variedad Productos	5.794,00	6.370,20	6.877,37	7.219,99	7.364,39
Cestas Repostería Asturiana	5.794,00	6.370,20	6.877,37	7.219,99	7.364,39
TOTAL	57.940,00	63.702,00	68.773,68	72.199,88	73.643,88

Para el caso de las compras, el periodo medio de pago a los proveedores se ha estimado en 30 días.

9.5 Previsión de resultados:

A continuación, se muestra una previsión de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los cinco primeros años de actividad. De este modo, podemos analizar de manera detallada, los distintos gastos fijos a los que tendrá que hacer frente la emprendedora, así como los resultados previstos. Cabe destacar que, para el cálculo de los costes de transporte anuales, hemos estimado que estos supondrán un gasto equivalente al 7% del total de ingresos obtenidos por la venta de productos vía online.

Tabla 9.5.1 *Previsión de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	105.000,00	115.500,00	124.740,00	130.977,00	133.596,54
Aprovisionamiento	-57.540,00	-63.294,00	-68.357,52	-71.775,40	-73.210,90
Margen	47.460,00	52.206,00	56.382,48	59.201,60	60.385,64
Costes de Transporte	-2.793,00	-3.072,30	-3.318,08	-3.483,99	-3.553,67
Costes Fijos					
- Arrendamientos	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60	-6.181,81	-6.243,62
- Personal (retribuciones y S.S.)	-32.506,28	-32.831,34	-33.159,66	-33.491,25	-33.826,17
- Primas de seguros	-800,00	-808,00	-816,08	-824,24	-832,48
- Suministros (agua, electricidad)	-3.600,00	-3.636,00	-3.672,36	-3.709,08	-3.746,17
- Comunicaciones (tfno, internet)	-2.400,00	-2.424,00	-2.448,24	-2.472,72	-2.497,45
- Publicidad	-100,00	-101,00	-102,01	-103,03	-104,06
- Reparaciones y conservación	0,00	0,00	-100,00	-300,00	-100,00
- Asesoría	-840,00	-848,40	-856,88	-865,45	-874,11
-Otros Costes Fijos	-75,00	-75,75	-76,51	-77,27	-78,05
EBITDA	-1.654,28	2.349,21	5.712,06	7.692,75	8.529,86
- Amortizaciones	-663,00	-663,00	-663,00	-663,00	-663,00
+ Subvenciones de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAII	-2.317,28	1.686,21	5.049,06	7.029,75	7.866,86
Intereses	-1.325,00	-1.135,71	-946,43	-757,14	-567,86
BAI	-3.642,28	550,49	4.102,63	6.272,61	7.299,00
Impuesto sobre Bº	728,46	-110,10	-820,53	-1.254,52	-1.459,80
BN	-2.913,82	440,39	3.282,10	5.018,09	5.839,20

Podemos observar que, con los anteriores datos estimados para la empresa, en el primer año de actividad la emprendedora incurriría en pérdidas. Ante esta situación, y a fin de evitar tales pérdidas, la emprendedora podría optar por disminuir su “salario” ese primer año de negocio.

No obstante, también se aprecia que a medida que pasen los años y la empresa logre ir haciéndose un hueco en el mercado, los resultados alcanzados por la misma irían mejorando progresivamente.

9.6 Balance de situación previsional:

En la siguiente tabla, se muestra la estimación de la evolución del Balance de Situación de la empresa para los cinco años de estudio. A pesar de que hemos optado por no realizar ningún tipo de inversión adicional a la inicial a lo largo de esos cinco primeros años, podría darse la situación de necesitar incrementar las partidas de activo no corriente, viéndose reducida de este modo la partida de tesorería.

A continuación, podemos ver que nos encontramos ante una situación en la que no tenemos problemas de tesorería o liquidez. No obstante, esta se ve claramente perjudicada durante los primeros años de actividad. Esta circunstancia tendría su origen a consecuencia de la escasa generación de ingresos y los elevados gastos del primer

año de existencia de la empresa que, no sólo no permiten obtener beneficios sino que, llevan a incurrir en pérdidas.

Tabla 9.6.1 *Balance de Situación previsional*

ACTIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado material	18.630,00	18.630,00	18.630,00	18.630,00	18.630,00	18.630,00
Inmovilizado financiero	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Amortizaciones	0,00	-663,00	-1.326,00	-1.989,00	-2.652,00	-3.315,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	19.130,00	18.467,00	17.804,00	17.141,00	16.478,00	15.815,00
Existencias	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64	22.081,62
Clientes	0,00	4.315,07	4.746,58	5.126,30	5.382,62	5.490,27
Tesorería	9.000,00	3.225,30	390,78	385,84	2.095,74	4.605,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	29.000,00	27.940,37	25.945,35	26.736,31	29.127,00	32.176,89
TOTAL ACTIVO	48.130,00	46.407,37	43.749,35	43.877,31	45.605,00	47.991,89
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Social	23.130,00	23.130,00	23.130,00	23.130,00	23.130,00	23.130,00
Resultado del ejercicio	0,00	-2.913,82	440,39	3.282,10	5.018,09	5.839,20
Resultado ejs anteriores	0,00	0,00	-2.913,82	-2.473,43	808,67	5.826,76
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO	23.130,00	20.216,18	20.656,57	23.938,67	28.956,76	34.795,97
Préstamos L/P	25.000,00	21.428,57	17.857,14	14.285,71	10.714,28	7.142,85
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	25.000,00	21.429,00	17.857,00	14.286,00	10.714,00	7.143,00
Proveedores	0,00	4.762,19	5.235,78	5.652,63	5.934,24	6.052,92
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	4.762,19	5.235,78	5.652,63	5.934,24	6.052,92
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	48.130,00	46.407,37	43.749,35	43.877,31	45.605,00	47.991,89

En la siguiente tabla se muestra el fondo de maniobra (**FM= AC-PC**) que presentaría la empresa en los cinco años de análisis, es decir, la parte del activo corriente de la empresa que sería financiada con recursos permanentes:

Tabla 9.6.2 *Fondo de Maniobra*

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fondo de Maniobra	29.000	23.178	20.710	21.084	23.193	26.124

9.7 Análisis de la solvencia c/p:

En este apartado, vamos a analizar la capacidad que tendría la empresa para afrontar el pago de sus deudas a corto plazo.

Tabla 9.7.1 *Ratios de Solvencia*

Ratios de solvencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Solvencia Corriente	586,71%	495,54%	472,99%	490,83%	531,59%
Prueba del Ácido	158,34%	98,12%	97,51%	126,02%	166,78%
Ratio de Tesorería	67,73%	7,46%	6,83%	35,32%	76,08%

En cuanto al Ratio de Solvencia Corriente, obtenido a partir del coeficiente **RS = AC/PC**, observamos que en los tres primeros años de actividad este disminuye, incrementándose progresivamente a partir de dicho periodo. De este modo, podemos concluir que cada vez sería mayor la capacidad de la empresa para afrontar el pago de sus deudas a corto plazo a partir del tercer año, logrando garantizar, de este modo, una seguridad a sus acreedores a corto plazo respecto a la incertidumbre de los cobros.

Dado que las existencias es la partida menos líquida, puesto que está condicionada a su venta y posterior cobro, se excluye dicha magnitud en el cálculo de la Prueba del Ácido (**PA= (AC-Existencias)/PC**). Ante el nuevo escenario, se observa también un aumento progresivo de este ratio, a partir del tercer año de actividad, a medida que pasan los años.

Por último, el Ratio de Tesorería únicamente considera la liquidez inmediata de la empresa (**T= Tesorería+ Inv. F^a c/p)/PC**) y, como ocurre en el ratio anterior, a partir del tercer año se observaría un incremento progresivo de este ratio.

9.8 Análisis de la rentabilidad:

A continuación, se muestran los diferentes ratios de rentabilidad que relacionan los resultados previstos con los capitales o recursos invertidos para su obtención. En los dos ratios calculados, se observa una rentabilidad inicial negativa que se iría incrementando con el paso de los años, hasta alcanzar cifras positivas.

Tabla 9.8.1 Ratios de Rentabilidad

Ratios de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Económica	-4,90%	3,74%	11,52%	15,71%	16,81%
Rentabilidad Financiera	-13,44%	2,15%	14,72%	18,97%	18,32%

Distinguimos entre:

- Rentabilidad Económica: este ratio, calculado mediante la fórmula **RE= BAI/AT medio**, mide el rendimiento que la empresa es capaz de lograr sobre la estructura de las inversiones.
- Rentabilidad Financiera: a diferencia del ratio anterior, este nos informa del rendimiento obtenido por los fondos propios (**RF= BN/PN medio**).

Ambos ratios de rentabilidad presentarían valores negativos en el primer año de negocio, alcanzando cifras positivas a partir del segundo ejercicio y aumentando progresivamente a medida que pasan los años. Del análisis anterior, se extrae que la rentabilidad financiera, o rentabilidad de los fondos propios, en los dos primeros años de

vida de la empresa, es inferior a la mínima exigida por la emprendedora (K_e : 10%) para invertir en la empresa.

9.9 Análisis Coste-Volumen-Beneficio:

Tal y como ya indicamos anteriormente, suponemos que el coste de los fondos propios (K_e) para la promotora es del 10%. Sin embargo, ya hemos visto (Tabla 9.8.1) que la rentabilidad financiera de la empresa para los primeros años de actividad no alcanza ese valor, siendo incluso negativa en el primer año de vida del negocio.

Teniendo en cuenta que la tasa impositiva que hemos aplicado es del 20%, podemos calcular el importe de las ventas necesarias para alcanzar este objetivo de la emprendedora del siguiente modo:

$$RF = BN/FP \text{ medios}; BN = RF \times PN \text{ medio}$$

En el siguiente cuadro aparecen los beneficios después de impuestos que la promotora tendría que alcanzar, dada la rentabilidad financiera objetivo:

Tabla 9.9.1 Beneficios después de impuestos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BN	2.167,31	2.043,64	2.229,76	2.644,77	3.187,64

$$B^0 \text{ Antes Impuestos} = B^0 \text{ Después Impuestos} / (1-t)$$

A continuación, se muestran los beneficios antes de impuestos que se corresponden con los beneficios después de impuestos antes calculados:

Tabla 9.9.2 Beneficios antes de impuestos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BAI	2.709,14	2.554,55	2.787,20	3.305,96	3.984,55

A partir de la siguiente fórmula podemos calcular el volumen de ingresos necesarios para lograr tales niveles de beneficio objetivo. Respecto al margen de contribución a emplear en la fórmula, dividimos el margen total entre los ingresos totales anuales.

$$I = (CF + B^0AI) / MC$$

En la siguiente tabla se muestran esos volúmenes de ingresos que tendrían que ser alcanzados por la empresa con el fin de lograr tales beneficios, ceteris paribus los costes fijos y el margen de contribución:

Tabla 9.9.3 Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	119.930,46	120.210,99	121.647,79	124.003,22	125.805,15

Comprobación para el primer año:

$$RF = BN/PN \text{ medio}; RF = 2.167,31 / ((20.216,18 + 23.130)/2) = 0,1 \quad (10\%)$$

9.10 Flujos previstos para el proyecto:

Una vez llegados a este punto, procederemos a analizar los flujos de efectivo estimados para los quince primeros años de actividad.

Tabla 9.10.1 Flujos de Efectivo previstos

	Flujos	Acumulados	Acumulados Act.
Flujo Inicial	-48.130	-48.130	-48.130
Flujo 1	- 1.190,82	- 49.320,82	-49.237,81
Flujo 2	2.011,97	- 47.308,86	-47.496,57
Flujo 3	4.702,25	- 42.606,61	-43.710,73
Flujo 4	6.286,80	- 36.319,81	-39.001,98
Flujo 5	6.956,49	- 29.363,32	-34.154,85
Flujo 6	7.095,62	- 22.267,70	-29.555,42
Flujo 7	7.237,53	- 15.030,18	-25.191,03
Flujo 8	7.382,28	- 7.647,90	-21.049,67
Flujo 9	7.529,92	- 117,97	-17.119,95
Flujo 10	7.680,52	7.562,55	-13.391,05
Flujo 11	7.834,13	15.396,69	-9.852,71
Flujo 12	7.990,82	23.387,50	-6.495,19
Flujo 13	8.150,63	31.538,14	-3.309,24
Flujo 14	8.313,65	39.851,78	-286,11
Flujo 15	8.479,92	48.331,70	2.582,54

A partir del cuadro anterior, se observa que la inversión inicial realizada se recuperaría en el año 15, cuando los flujos de efectivo acumulados actualizados alcanzan un valor positivo (VAN en el año 15: 2.582,54).

$$\text{VAN} = - \text{Inversión} + \sum_{i=1}^{i=15} \text{CFG}_i / (1+c)^i$$

Para el cálculo de los flujos de efectivo hemos empleado la siguiente fórmula: **Cash Flow Generado= BN+ Amortizaciones+ Intereses x (1-t)**, es decir, son los flujos que se obtendrían después de impuestos si la empresa no tuviera en deudas. Y, para el cálculo de los flujos de efectivo acumulados actualizados, se tiene en cuenta la tasa de descuento (coste del capital), que en este caso hemos estimado en el 7,49%. Cabe destacar que, para estimar el coste del capital (c), hemos utilizado la siguiente fórmula:

$$c = K_e \times \text{PN} / (\text{PN} + \text{DEUDAS}) + K_i \times \text{DEUDAS} / (\text{PN} + \text{DEUDAS})$$

Siendo: $K_i = i \times (1-t)$ y tomando K_e como: 10%

El coste de los fondos propios (K_e), nos mostraría la rentabilidad mínima que exigiría la emprendedora al invertir en la empresa, teniendo en cuenta tanto los riesgos económicos como financieros. Es, por tanto, el coste de oportunidad que la promotora espera cubrir con la empresa para seguir con la actividad.

El TIR que se obtiene a partir de los flujos de efectivo que hemos empleado es de 8,17%, que sería el valor que habría de tener la tasa de descuento para que el VAN fuera 0.

9.11 Análisis de sensibilidad:

Tal y como hemos visto, el VAN para el año 15 tomaría un valor positivo, produciéndose la recuperación de la inversión inicial realizada en ese periodo. Procederemos, a continuación, a analizar la variación máxima que podrían experimentar ciertas variables de modo tal que, el VAN para el año 15, no alcance un valor negativo. Las variables a estudiar son: los costes anuales de personal, los ingresos anuales por ventas y los costes variables anuales de aprovisionamiento.

- Incremento porcentual de los costes anuales de personal:

Podemos comprobar que, ante una pequeña variación de los costes anuales de personal (sueldo y seguridad social del personal contratado y de la emprendedora), ceteris paribus el resto de variables, el VAN para el año 15 dejaría de ser positivo y tomaría valor 0. Más concretamente, el aumento porcentual máximo que podrían experimentar estos costes anuales de personal, para no proceder a rechazar el proyecto, sería del 1,11 %.

- Reducción de los ingresos anuales por ventas:

En cuanto a las ventas anuales, si estas se redujesen en 708,62€ pasando a ser de 104.291,38€ el primer ejercicio, teniendo en cuenta que en ejercicios posteriores esa cifra de ventas se iría incrementando en los mismos porcentajes que antes, el VAN para el año 15 se anularía. Observamos también en este caso que, ante una pequeña reducción de la cifra de ventas anuales, ceteris paribus las demás variables, se procedería a rechazar el proyecto no teniendo, de este modo, un muy buen umbral de rentabilidad.

- Incremento porcentual de los costes variables anuales de aprovisionamiento:

Un último análisis de sensibilidad, lo realizamos a partir del estudio del incremento máximo porcentual permitido de los costes variables anuales de aprovisionamiento, ceteris paribus el resto de variables, para no proceder a rechazar el proyecto. Tras este análisis, se desprende que ante un aumento del 0,53% de estos costes variables el VAN para el año 15 tomaría valor 0. Concluimos, ante esta situación, que habría un riesgo alto de caer en pérdidas ante el reducido margen permitido.

Tras realizar los anteriores análisis de sensibilidad, percibimos la necesidad de movernos en otros escenarios más rentables al actual.

9.12 Gasto inicial en publicidad:

Suponemos ahora que la promotora, con el fin de hacer frente al mayor de sus retos (concienciar y hacer llegar a las personas las propiedades y ventajas de sus productos, con el objetivo de atraer clientes a su nuevo negocio), decide realizar un gasto inicial de 1.200€ en publicidad para captar clientes, y mantenerla en una cifra relativamente elevada.

En este nuevo escenario, las ventas estimamos se verían incrementadas en un 20%, alcanzándose los siguientes resultados:

Tabla 9.12.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista con gasto inicial en publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	126.000,00	138.600,00	149.688,00	157.172,40	160.315,85
Aprovisionamiento	-69.048,00	-75.952,80	-82.029,02	-86.130,48	-87.853,08
Margen	56.952,00	62.647,20	67.658,98	71.041,92	72.462,76
Costes de Transporte	-3.351,60	-3.686,76	-3.981,70	-4.180,79	-4.264,40
Costes Fijos					
- Arrendamientos	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60	-6.181,81	-6.243,62
- Personal (retribuciones y S.S.)	-32.506,28	-32.831,34	-33.159,66	-33.491,25	-33.826,17
- Primas de seguros	-800,00	-808,00	-816,08	-824,24	-832,48
- Suministros (agua, electricidad)	-3.600,00	-3.636,00	-3.672,36	-3.709,08	-3.746,17
- Comunicaciones (tfno, internet)	-2.400,00	-2.424,00	-2.448,24	-2.472,72	-2.497,45
- Publicidad	-1.200,00	-404,00	-408,04	-412,12	-416,24
- Reparaciones y conservación	0,00	0,00	-100,00	-300,00	-100,00
- Asesoría	-840,00	-848,40	-856,88	-865,45	-874,11
-Otros Costes Fijos	-75,00	-75,75	-76,51	-77,27	-78,05
EBITDA	6.179,12	11.872,95	16.018,91	18.527,19	19.584,07
- Amortizaciones	-663,00	-663,00	-663,00	-663,00	-663,00
+ Subvenciones de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAII	5.516,12	11.209,95	15.355,91	17.864,19	18.921,07
Intereses	-1.325,00	-1.135,71	-946,43	-757,14	-567,86
BAI	4.191,12	10.074,23	14.409,48	17.107,04	18.353,21
Impuesto sobre Bº	-838,22	-2.014,85	-2.881,90	-3.421,41	-3.670,64
BN	3.352,90	8.059,39	11.527,58	13.685,64	14.682,57

Ante esta nueva situación, observamos que, desde el primer año de actividad, la empresa obtendría beneficios, por lo que el gasto inicial en publicidad tendría un efecto claramente positivo para marcha del negocio.

Además, a pesar del mayor gasto en publicidad, la promotora recuperaría la inversión inicial realizada en la empresa en un período mucho más corto de tiempo, concretamente, al sexto año de actividad.

Tabla 9.12.2 Flujos de Efectivo previstos con gasto inicial en publicidad

	Flujos	Acumulados	Acumulados Act.
Flujo Inicial	-48.130	-48.130	-48.130
Flujo 1	5.075,90	- 43.054,10	-43.441,32
Flujo 2	9.630,96	- 33.423,15	-35.223,73
Flujo 3	12.947,73	- 20.475,42	-25.018,88
Flujo 4	14.954,35	- 5.521,07	-14.131,63
Flujo 5	15.799,86	10.278,79	-3.506,33
Flujo 6	16.115,85	26.394,64	6.504,72

Cabe destacar que, gracias a realizar un gasto superior en promoción del negocio, no sólo se logra mejorar los resultados alcanzados por la empresa sino que, además, la emprendedora alcanzaría una rentabilidad financiera superior al 10% de coste de los fondos propios, desde el primer ejercicio.

Tabla 9.12.3 *Ratios de rentabilidad con gasto inicial en publicidad*

Ratios de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Económica	10,84%	19,97%	24,41%	24,69%	22,74%
Rentabilidad Financiera	13,52%	26,41%	28,60%	25,86%	21,88%

9.13 Resultados previstos del proyecto con subvención:

Vamos a suponer que a la emprendedora se le concede la ayuda del Ticket del Autónomo, cuya finalidad es impulsar el inicio de nuevas actividades empresariales en el Principado de Asturias.

Para poder acceder a esta subvención a fondo perdido de 4.000 €, la promotora habrá de cumplir con los siguientes requisitos necesarios:

- Causar alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.) de la Seguridad Social.
- Realizar una inversión en inmovilizado material superior a 5.000 € (sin I.V.A.).
- Tener domicilio fiscal y residencia en el Principado de Asturias.
- No simultanear la actividad con cualquier otra actividad por cuenta ajena y mantenerla, al menos, durante tres años desde la fecha de inicio.
- Estar inscrita como desempleada demandante de empleo en el momento de causar alta en el R.E.T.A.
- No haber ejercido la misma actividad como autónoma en los tres años anteriores a la fecha de alta en el R.E.T.A.

Ante esta situación, en la que la inversión inicial es financiada también mediante una subvención a fondo perdido de 4.000€, la previsión del Balance de Situación, cuenta de Pérdidas y Ganancias y flujos de efectivo para los cinco primeros años de existencia del negocio quedarían del siguiente modo:

Tabla 9.13.1 Balance de Situación previsto con subvención

ACTIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado material	18.630,00	18.630,00	18.630,00	18.630,00	18.630,00	18.630,00
Inmovilizado financiero	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Amortizaciones	0,00	-663,00	-1.326,00	-1.989,00	-2.652,00	-3.315,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	19.130,00	18.467,00	17.804,00	17.141,00	16.478,00	15.815,00
Existencias	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64	22.081,62
Clientes	0,00	4.315,07	4.746,58	5.126,30	5.382,62	5.490,27
Tesorería	9.000,00	3.145,30	230,78	145,84	1.775,74	4.205,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	29.000,00	27.860,37	25.785,35	26.496,31	28.807,00	31.776,89
TOTAL ACTIVO	48.130,00	46.327,37	43.589,35	43.637,31	45.285,00	47.591,89
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Social	19.130,00	19.130,00	19.130,00	19.130,00	19.130,00	19.130,00
Resultado del ejercicio	0,00	-2.593,82	760,39	3.602,10	5.338,09	6.159,20
Resultado ejs anteriores	0,00	0,00	-2.593,82	-1.833,43	1.768,67	7.106,76
Subvenciones	4.000,00	3.600,00	3.200,00	2.800,00	2.400,00	2.000,00
TOTAL PATRIMONIO NETO	23.130,00	20.136,18	20.496,57	23.698,67	28.636,76	34.395,97
Préstamos L/P	25.000,00	21.428,57	17.857,14	14.285,71	10.714,28	7.142,85
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	25.000,00	21.429,00	17.857,00	14.286,00	10.714,00	7.143,00
Proveedores	0,00	4.762,19	5.235,78	5.652,63	5.934,24	6.052,92
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	4.762,19	5.235,78	5.652,63	5.934,24	6.052,92
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	48.130,00	46.327,37	43.589,35	43.637,31	45.285,00	47.591,89

En la previsión del Balance de Situación anterior, se pone de manifiesto cómo el importe de la subvención se va transfiriendo a resultados a medida que se va amortizando la inversión (10 años).

Tabla 9.13.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista con subvención

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	105.000,00	115.500,00	124.740,00	130.977,00	133.596,54
Aprovisionamiento	-57.540,00	-63.294,00	-68.357,52	-71.775,40	-73.210,90
Margen	47.460,00	52.206,00	56.382,48	59.201,60	60.385,64
Costes de Transporte	-2.793,00	-3.072,30	-3.318,08	-3.483,99	-3.553,67
Costes Fijos					
- Arrendamientos	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60	-6.181,81	-6.243,62
- Personal (retribuciones y S.S.)	-32.506,28	-32.831,34	-33.159,66	-33.491,25	-33.826,17
- Primas de seguros	-800,00	-808,00	-816,08	-824,24	-832,48
- Suministros (agua, electricidad)	-3.600,00	-3.636,00	-3.672,36	-3.709,08	-3.746,17
- Comunicaciones (tfno, internet)	-2.400,00	-2.424,00	-2.448,24	-2.472,72	-2.497,45
- Publicidad	-100,00	-101,00	-102,01	-103,03	-104,06
- Reparaciones y conservación	0,00	0,00	-100,00	-300,00	-100,00
- Asesoría	-840,00	-848,40	-856,88	-865,45	-874,11
-Otros Costes Fijos	-75,00	-75,75	-76,51	-77,27	-78,05
EBITDA	-1.654,28	2.349,21	5.712,06	7.692,75	8.529,86
- Amortizaciones	-663,00	-663,00	-663,00	-663,00	-663,00
+ Subvenciones de Capital	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
BAII	-1.917,28	2.086,21	5.449,06	7.429,75	8.266,86
Intereses	-1.325,00	-1.135,71	-946,43	-757,14	-567,86
BAI	-3.242,28	950,49	4.502,63	6.672,61	7.699,00
Impuesto sobre Bº	648,46	-190,10	-900,53	-1.334,52	-1.539,80
BN	-2.593,82	760,39	3.602,10	5.338,09	6.159,20

Tal y como se indicó antes, en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se muestra la transferencia de la subvención a resultados (400 €/año) a medida que se amortiza la inversión.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que a pesar de ir transfiriendo la subvención a resultados (400 €/año), el beneficio neto también se ve reducido por la aplicación del impuesto sobre beneficios (400 x 20%= 80€/ año).

Tabla 9.13.3 *Flujos de Efectivo previstos con subvención*

	Flujos	Acumulados	Acumulados Act.
Flujo Inicial	-44.130	-44.130	-44.130
Flujo 1	- 1.270,82	- 45.400,82	-45.312,38
Flujo 2	1.931,97	- 43.468,86	-43.639,96
Flujo 3	4.622,25	- 38.846,61	-39.917,15
Flujo 4	6.206,80	- 32.639,81	-35.266,02
Flujo 5	6.876,49	- 25.763,32	-30.471,67
Flujo 6	7.014,02	- 18.749,30	-25.921,76
Flujo 7	7.154,30	- 11.595,01	-21.603,83
Flujo 8	7.297,38	- 4.297,63	-17.506,05
Flujo 9	7.443,33	3.145,71	-13.617,20
Flujo 10	7.592,20	10.737,90	-9.926,62
Flujo 11	7.744,04	18.481,94	-6.424,21
Flujo 12	7.898,92	26.380,86	-3.100,37
Flujo 13	8.056,90	34.437,76	54,00
Flujo 14	8.218,04	42.655,80	3.047,54
Flujo 15	8.382,40	51.038,20	5.888,46

En este caso, tras analizar el cuadro anterior en el que se muestran los flujos de efectivo acumulados actualizados para los quince primeros años de existencia de la empresa, obtenemos que:

- A diferencia del caso anterior, en el que no se había solicitado ninguna subvención, la inversión inicial se recuperaría en año 13, cuando el VAN deja de ser negativo. Como es lógico, dicha inversión se recuperaría más rápido, dos años antes, con subvención que sin ella. En cuanto al valor que tomaría el VAN en el año 15, con subvención, este se situaría en 5.888,46.
- La tasa interna de rentabilidad (TIR), para la que el VAN se anula es de 9,11%.

10 INFORME TÉCNICO:

10.1 Viabilidad Técnica:

Para comenzar analizando la viabilidad final de este proyecto podemos asegurar que, dada la información aportada, dicho proyecto sí sería viable desde un punto de vista técnico.

La promotora dispondría de un local acondicionado a la actividad que desea emprender y de la maquinaria y materiales necesarios para el correcto desempeño del negocio. Además, la emprendedora pretendería ejercer su actividad transmitiendo limpieza y calidad a la clientela.

10.2 Viabilidad Comercial:

Desde el punto de vista comercial, y dada la información aportada referente al proyecto, el negocio sería viable. Por un lado, el local está ubicado en una zona de tradición comercial en Avilés, lo que lo hará más atractivo ante posibles clientes potenciales.

Además, a fin de darse a conocer y fidelizar clientes, la promotora estaría presente en las redes sociales, ya que es consciente de la clara repercusión comercial que tienen.

10.3 Viabilidad Humana:

En cuanto a la viabilidad humana, este proyecto también sería viable a consecuencia de la formación, gran la motivación y ganas de abrir el negocio por parte de la emprendedora.

La promotora, como ya se ha dicho en páginas anteriores, sería la responsable de la puesta en marcha del establecimiento, realizando las actividades necesarias para la gestión de los pedidos realizados a través de la página Web corporativa, la gestión con proveedores, limpieza del local, etc. Además, para el buen funcionamiento del negocio, la emprendedora tendría contratado a un trabajador a tiempo completo para que desempeñase las tareas propias de la actividad en el punto de venta físico. No obstante, la promotora no descartaría la necesidad de tener que contratar en un futuro a más trabajadores asalariados, a medida que el negocio lograra hacerse un hueco en el mercado.

10.4 Viabilidad Económico-Financiera:

Por último, bajo el punto de vista económico-financiero, el proyecto sí podría llegar a ser viable. La inversión inicial realizada sería de aproximadamente 48.130€, principalmente por la maquinaria, el mobiliario, la fianza y la compra de existencias iniciales. Dicha inversión habría sido financiada mediante la aportación de la propia emprendedora y un préstamo I.C.O. de 25.000€.

En cuanto a las ventas, se estiman unos ingresos de 105.000€ para el primer año, y unos gastos por compras de existencias de 57.940€ para ese mismo año. Además, se prevé que estos ingresos aumentasen a medida que la emprendedora lograra darse a conocer y consiguiera captar clientes. Por otro lado, los gastos fijos para el primer ejercicio ascenderían a 48.309,28€, principalmente por la cuota de autónomos, el sueldo del trabajador y emprendedora, el alquiler del local, la prima de seguro, los suministros y la asesoría. Además, el proyecto no presentaría problemas de tesorería o liquidez.

A la vista de lo anterior, la emprendedora incurriría en unas pérdidas de 2.913,82€ el primer año. No obstante, se estimaría una progresiva mejoría de los resultados en ejercicios posteriores, una vez que la promotora lograra darse a conocer e ir haciéndose un hueco en el mercado.

11 CONCLUSIONES:

Este trabajo pone de manifiesto la necesidad de dar a conocer y promocionar las ventajas y beneficios de los productos locales y orgánicos. Se corroboraría, de este modo, las afirmaciones sobre la situación actual del mercado español de este tipo de productos, incluidas en los artículos relacionados sobre el tema y sobre los que nos hemos documentado para realizar el trabajo.

A pesar de que en el presente trabajo hemos estimado unos recursos técnicos y humanos satisfactorios, los resultados económicos previstos no lo son tanto, al menos para los primeros años de actividad. La promotora, tendría que explotar las diferentes opciones que le permitieran dar a conocer las características que diferencian los productos que pretende ofrecer en comparación a los convencionales, con el fin de ver incrementadas sus ventas.

Una opción, sería la de realizar una inversión inicial en publicidad, no sólo para dar a conocer el nuevo negocio, sino también para sensibilizar a posibles clientes potenciales de las ventajas y beneficios que tienen los productos de la empresa para las personas y el medio ambiente. Otra posibilidad, sería que la promotora, o trabajadores

de la empresa, asistieran a ferias en las que poder promocionar los productos como algo beneficioso y saludable; realizar eventos; ofertas promocionales;...

Como respuesta a estas numerosas acciones publicitarias, muchos podrían ser los curiosos que se interesaran por estos productos saludables y de mejor calidad, al estar libres de sustancias tóxicas, ser más frescos y cuidadosos con el medio ambiente. De este modo, podrían verse incrementadas las ventas de la empresa, lo que conduciría no sólo a alcanzar mejores resultados, sino a lograr una mayor rentabilidad de la misma, llegándose incluso a alcanzar la rentabilidad financiera mínima deseada por la emprendedora, del 10%.

BIBLIOGRAFÍA:

➤ Artículos:

- Díaz Yubero, Ismael. Real Academia de Gastronomía, 2011. *Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas como garantía de calidad.*

➤ Informes:

- PRO-Vocación marketing sostenible S.L., 2012. *Caracterización del mercado de productos ecológicos en los canales especialistas de venta.* MAGRAMA.
- EY y Foro de Economía Digital, 2014. *Informe Evolución y Perspectivas eCommerce 2015.* Madrid.
- Banco de España, 2014. *Informe trimestral de la economía española.*
- Observatorio Europeo LEADER, 2000. *Innovación en el Medio Rural. Comercialización de los productos locales. Circuitos cortos y circuitos largos.*
- MARM, 2009. *Marketing y alimentos ecológicos. Manual de aplicación a la venta detallista.*

➤ Documentos en Internet:

- Instituto Gallego de Promoción Económica. <http://www.bicgalicia.org>
- Grupo Trabanco. <http://www.sidratrabanco.com>
- Embutidos El Remediú. <http://www.elremediú.es/>
- Ternera Asturiana de Producción Ecológica BIOASTUR. <http://www.bioastur.com/default.htm>
- Fabas La Estela. <http://www.fabaslaestela.com/>
- La Asociación de Queseros Artesanos del Principado de Asturias. <http://asociaciondequeserosartesanos.com/asturias/la-asociacion/>
- BOPA. Tabla salarial del sector Minoristas de Alimentación del Principado de Asturias
<https://sede.asturias.es/bopa/disposiciones/repositorio/LEGISLACION40/66/8/001U005G8M0001.pdf>
- Certificado Ecológico de la Unión Europea. <http://www.blog.biolandia.es/sabes-que/avales-ecologicos/>
- Legislación Comunitaria. MAGRAMA. <http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/legislacion/legislacion-comunitaria-letra-q.aspx>
- IDEPA. Ticket del Autónimo <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/servicios/ayudas/buscador/>