Universidad de Oviedo

Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

2019/2020

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VEGANOS Y ORGÁNICOS

Paula Alonso Mínguez

Oviedo, a 12 de julio de 2020

Índice

1 INTRODUCCIÓN ... 1

2 ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA EMPRESA ... 3

2.1 ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIOCULTURAL ... 3

2.2 ENTORNO NORMATIVO ... 5

2.3 ENTORNO E-COMMERCE ... 6

3 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA ... 7

3.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO QUE REALIZARÁ LA EMPRESA ... 7

3.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO ... 10

4 EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO ... 11

4.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO ... 11

4.2 SUBCONTRATACIONES ... 12

5 EL MERCADO ... 13

5.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO ... 13

5.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA ... 15

5.3 CLIENTES ... 15

5.4 COMPETENCIA ... 16

5.5 PROVEEDORES ... 17

5.6 ANÁLISIS DAFO ... 19

6 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO ... 20

6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ... 20

6.2 PROMOCIÓN ... 21

6.3 POLÍTICA DE PRECIOS ... 22

7 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA ... 24

7.1 ASENTAMIENTO PREVISTO Y CRITERIOS PARA SU ELECCIÓN ... 24

7.2 TERRENOS, EDIFICIOS, INSTALACIONES Y COMUNICACIONES ... 24

8 RECURSOS HUMANOS ... 26

8.1 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS Y MEDIOS TÉCNICOS Y HUMANOS ... 26

8.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL ... 27

8.3 FORMAS DE CONTRATACIÓN ... 27

8.4 ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ... 28

9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO ... 29

9.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN ... 29

9.2 PREVISIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS ... 31

9.3 PREVISIÓN DE COSTES VARIABLES Y MÁRGENES BRUTOS DE BENEFICIOS ... 31

9.4 PREVISIÓN DE COMPRAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS 32
9.5 PREVISIÓN DE RESULTADOS 33
9.6 FLUJOS PREVISTOS PARA EL PROYECTO 37
9.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 39
10 INFORME TÉCNICO 40
10.1 VIABILIDAD COMERCIAL 40
10.2 VIABILIDAD ECONÓMICA 40
10.3 VIABILIDAD TÉCNICA 41
10.4 VIABILIDAD HUMANA 42
11 CONCLUSIONES 42
12 BIBLIOGRAFÍA 43

1 INTRODUCCIÓN

La finalidad de evaluar la viabilidad de un proyecto es aportar la información necesaria para verificar si el proyecto puede seguir adelante y comenzar la fase de introducción en el mercado. Dentro de este análisis es correcto estudiar las diferentes estimaciones de costes, recursos y capacidades propias del proyecto. Para saber si el proyecto alcanzará el éxito, se deben tener en cuenta ciertos aspectos analizados a continuación:

- Identificar las limitaciones y restricciones
- Detectar las oportunidades
- Analizar el modo actual de funcionamiento de la organización
- Definir los requisitos que configuran el proyecto
- Evaluar las distintas alternativas
- Llegar a un acuerdo sobre cómo actuar

Dicho trabajo consistirá en el estudio de la viabilidad de la comercialización de productos veganos en el mercado. En el presente Trabajo de Fin de Máster se puede diferenciar dos partes. En la primera de ellas, se analiza, cuál será la actividad principal de obtención de beneficios y sobre qué entorno se desarrollará la actividad, englobando un contexto cultural, normativo, y económico junto con el desarrollo del proceso que se llevará a cabo para su comercialización y distribución. Así mismo, se estudiarán los diferentes componentes que surgen en el entorno de dicha empresa, como son los proveedores y competidores que puedan ser evidentes, al igual que los principales consumidores de dichos productos.

Por último, se profundizará sobre la comercialización del producto, ya que es muy importante realizar un estudio de mercado para poder llegar a satisfacer las necesidades de los clientes finales. Solo así se podrá decidir cuál es el precio, la forma de distribución y la promoción que se debe realizar, para obtener los objetivos planteados. También se tendrá en cuenta en el estudio cuál es la mejor localización del negocio y la organización que se debe gestionar para el personal necesario.

La segunda parte, constará de un análisis económico-financiero sobre el negocio. Para ello, se estimará la inversión inicial y financiación para la puesta en marcha del negocio. Otro aspecto que se tendrá en cuenta será la previsión tanto de ingresos como de gastos para conocer la evolución del servicio. Por consiguiente, se analizará, una vez estudiados los campos anteriores, las ratios de solvencia y rentabilidad.

Por último, y una vez analizado todo lo anterior, se alcanzarán las conclusiones respectivas a la viabilidad de este negocio.

A la hora de cubrir las necesidades del cliente, es imprescindible satisfacerlas con un producto o un servicio, como es el caso de este proyecto, a un precio competitivo. Por ello es imprescindible conocer las necesidades inusuales o nuevas que surgen, al igual que, preservar la relación con el cliente en sus distintas facetas para que la compra o el servicio se convierta en algo positivo para ellos.

En la actualidad, cada vez son más las personas que se definen como veggie y lo convierten en un hábito o una filosofía de vida en la que se respeta la vida animal, y por tanto se reniega de la explotación de esta. Como consecuencia, cada vez es mayor la necesidad de distribución en los comercios tanto pequeños como grandes de dichos productos, y por ello este proyecto pretende cubrir este nicho de mercado.

Hay que distinguir diferentes tipos de dietas veganas como la vegetariana y el veganismo, entre las que se destacarán en este trabajo, aunque también existe la flexitariana, es decir, aquellas personas que consumen productos veganos de forma flexible. La dieta vegetariana no requiere de la eliminación obligatoria de productos de origen animal como los huevos, miel o la leche, en cambio el veganismo elimina tanto los productos animales como los de origen animal.

Para alcanzar los objetivos anteriormente descritos, en primer lugar, se ha contado con una gran cantidad de información proveniente de fuentes secundarias entre las que cabe destacar la consulta de diferentes informes citados a lo largo del presente trabajo y en la bibliografía final, que se centran en el estudio del crecimiento del veganismo en España, destaca también la información obtenida por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en el presente trabajo. En lo relativo al estudio

de la viabilidad del proyecto, se ha querido trabajar con información primaria, mediante un contacto directo con empresas a través de varios medios de comunicación, aunque solo se consiguió la colaboración de una de ellas. Aun así, se ha contado con gran cantidad de información a través de fuentes secundarias como han sido las respectivas páginas web de las distintas compañías, además de investigar la competencia. Asimismo, toda esta información se contrastó con otras fuentes secundarias mediante la consulta de artículos de periódicos, especialmente nacionales, tales como ABC, El País, Expansión, entre otros, que han permitido obtener información sobre las distintas estrategias llevadas a cabo por las empresas. En lo relativo a las bases de datos, se han utilizado INE y SABI, ésta última especializada en información financiera de empresas en España. Por otra parte, se han manejado anteriores trabajos que abordan temas similares al objeto de estudio.

2 ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA EMPRESA

2.1 ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIOCULTURAL

Según el “Informe trimestral de la economía española” del Banco de España (Banco de España, 2019), se muestra un crecimiento gradual del PIB desde mediados de 2017. Según las tasas medias anuales, se espera que el avance del PIB se sitúe en el 2% en 2019, por debajo del 2,4% registrado en 2018, y que disminuya de forma paulatina hasta el 1,7%, el 1,6% y el 1,5% en cada uno de los tres años posteriores. Esta desaceleración, se explicaría por una menor aportación al avance del producto tanto de la demanda externa como de la demanda interna.

Por lo que respecta a la inflación, se prevé que la tasa de variación media anual del IAPC presente un perfil creciente. La inflación subyacente se verá incrementada por una política monetaria expansiva. Como resultado, el crecimiento del IAPC general, en términos de sus medias anuales, aumentará gradualmente desde el 0,8% en 2019 hasta el 1,6% en 2022, mientras que la inflación subyacente lo hará desde el 1,1% hasta el 1,7% en el mismo período.

En cuanto al empleo, el aumento de la ocupación permitirá que la tasa de paro siga descendiendo, aunque a un ritmo menor que el observado en los años anteriores.

En el promedio de 2022, la tasa de paro se situaría en el 12,6% de la población activa.

Tabla 2.1-1Proyecciones macroeconómicas economía española (2019-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
PIB	2,4	2,0	1,7	1,6	1,5
Índice amortizado de precios de consumo (IAPC)	1,7	0,8	1,2	1,4	1,6
Empleo (puestos de trabajo equivalentes)	2,5	2,0	1,3	1,4	1,2
Tasa de paro (% Población Activa) Datos fin periodo	14,4	14,3	13,6	13,0	12,5

Fuente: (Banco de España, 2019)

Sin embargo, la situación actual debido al COVID-19 afectará a la economía mundial de tres maneras principales: afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por su impacto financiero en las empresas y los mercados financieros. Sin embargo, mucho depende de la reacción del público a la enfermedad.

En lo que respecta a la economía española sufrirá un fuerte golpe por la pandemia lo que llevará a la recesión, según las estimaciones publicadas por el Gobierno a principios de mayo. En las primeras previsiones del Ejecutivo que incorporan el impacto de la lucha contra la COVID-19 este 2020 cerrará con una caída del PIB del -9,2% y una tasa de paro del 19%. Sin embargo, se estima que el PIB repuntará hasta el 6,8% en el 2021.

La cifra para hacer frente a los ERTE ascenderá a 20.000 millones de euros, mientras que para la prestación por cese de actividad de los autónomos supondrá otros 3.700 millones.

2.2 ENTORNO NORMATIVO

Para la puesta en marcha de la empresa se solicitará la correspondiente licencia de apertura en el Ayuntamiento de Oviedo, 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 (UE) 2016/2031, relativo a las medidas de protección contra las plagas de los vegetales

- Reglamento de Ejecución (UE) 2018/2019 de la Comisión, de 18 de diciembre de 2018, por la que se establece una lista provisional de vegetales, productos vegetales y otros objetos de alto riesgo, en el sentido del artículo 42 del Reglamento (UE) 2016/2031, y una lista de vegetales para cuya introducción en la Unión no se exigen certificados fitosanitarios, de conformidad con el artículo 73 de dicho Reglamento.

- Reglamento (CE) n° 178/2002, sobre los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria.

- Reglamento (CE) n° 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios

- Real Decreto n° 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

El sector denominado E-Commerce consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de internet, es decir, la transformación del comercio tradicional al comercio online con aspectos específicos en logística, medios de pago o los aspectos legales.

Cada año los comercios digitales aumentan a la vez que lo hace el número de compradores y la frecuencia de los que lo hacen de forma habitual. Por ello, el estudio anual de E-Commerce en España llevado a cabo en 2019 por IAB SPAIN, asociación que representa al sector de la publicidad y la comunicación digital en España, y por ELOGIA, agencia española especializada en digital commerce marketing, destaca un 71 % de los usuarios españoles entre 16 y 65 años adquieren productos online, es decir 20,3 millones de personas. (IAB Spain, 2019)

La compra online ofrece más variedad de oferta, más comodidad en cuestión de facilidad de devoluciones, gastos de envío gratuito o plazo de entrega rápidos.

Este nuevo proyecto de distribución de productos veggie, se realizará tanto de forma física en los comercios como de forma online ya que, como se ha demostrado anteriormente, es un sector potente en estos tiempos y cada vez se desarrollará más activamente. Además, las redes sociales juegan un papel muy importante para promocionar este producto de forma regular y a una cartera de clientes más amplia, gracias a que las publicaciones de imágenes de calidad sobre los productos se difundirán de manera rápida sobre la web y por tanto alcanzará muchos más rincones. Otra opción de publicidad son los denominados banner, es decir, vallas publicitarias localizadas en páginas web visitadas por los usuarios anteriormente y cuya finalidad es llamar la atención de éstos.

De esta manera, tanto los equipos informáticos como la experiencia en el campo de la venta online serán crucial para la puesta en marcha de este nuevo negocio.

3 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

3.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO QUE REALIZARÁ LA EMPRESA

La nueva empresa se dedicará a la comercialización y distribución de productos veggies a los diferentes comercios locales asturianos, al igual que a cualquier cliente que decida adquirirlos en la tienda física ubicada en Oviedo. Los alimentos estarán clasificados según las siguientes categorías:

- **Queso:** Los quesos veganos surtidos por el nuevo negocio, se elaboran a partir de diferentes ingredientes básicos. Se pueden hacer, con derivados de la soja (tofu sedoso o firme, leche o yogur de soja), leches vegetales (de arroz o de avena) o pastas y yogures de frutos secos o semillas remojados. Estos serán adquiridos por todo tipo de clientes veggies.

  Los ingredientes usados como base de los quesos los convierten en una gran fuente de calcio y otros minerales y oligoelementos. Además, son ricos en vitaminas como la E, la provitamina A, las del complejo B y la C.

- **Carne:** se garantiza por completo sustitutos de la carne como puede ser el tofu, soja, seitán o el más novedoso, heura. Dentro del nuevo proyecto se va a destacar la comercialización de heura, ya que es un producto más completo y apto para vegetarianos, veganos y flexitarianos. Es un sustitutivo de la carne cuya materia prima es la soja junto con vitamina B12, hierro y fibra, además de no contener gluten, colesterol y ser bajo en grasas.

- **Embutido:** surtido de embutidos veggies, es decir, sustituyendo la opción cárnica por otra opción proteica por ejemplo proteína de huevo. Esta opción solo es válida para los vegetarianos, pero no para los veganos porque, como se mencionó anteriormente, no se alimentan de nada que provenga del animal.

- **Pasta:** la empresa ofrecerá un gran abanico de pasta con diferentes ingredientes, por ejemplo, quinoa para los veganos que no toman ni leche ni huevos o harina de la raíz de la planta de konjac. También se ofrecerán otros tipos de pasta cuya base será elaborada con huevo y guisantes o espelta, por ejemplo.

  El Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, desarrollado por los Reglamentos de la Comisión, 889/2008 y 1235/2008, establece la definición de producción ecológica. Muchos de los productos ofrecidos por la nueva empresa serán etiquetados con el logotipo de la UE de productos ecológicos.
  La producción ecológica, también llamada biológica u orgánica, es un sistema de gestión y producción agroalimentaria que combina las mejores prácticas ambientales junto con un elevado nivel de biodiversidad y de preservación de los recursos naturales, así como la aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal, con la finalidad de obtener una producción conforme a las preferencias de determinados consumidores por los productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018)

- **Selección de verduras:** Asturias es un paraíso de vegetales, que van, por ejemplo, de la acelga, los puerros, las berzas, los repollos y las lechugas que se dan todo el año, a los guisantes de la primavera y a los tomates del verano. Este proyecto ofrecerá un calendario con las verduras de temporada en Asturias, distribuyendo los vegetales frescos a los diferentes comercios locales.

- **Legumbres:** se ofrecerán todo tipo de legumbres como lentejas, garbanzos y las típicas fabas asturianas D.O.P. y fabas verdinas.

El Reglamento (CE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de noviembre de 2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios, establece la definición de Denominación de Origen Protegida (DOP) (Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018), como:

- Originario de un lugar determinado, una región o, excepcionalmente, un país.
- Cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente a un medio geográfico particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él.
- Cuyas fases de producción tengan lugar en su totalidad en la zona geográfica definida.

Además, para garantizar a los consumidores que los productos satisfacen los criterios vegetarianos, ciertos proveedores poseen en sus productos la etiqueta nacional certi-VEG de la Unión Vegetariana Española. Estos productos también tienen el sello de NON-GMO, es decir, que los productos no contienen Organismos Genéticamente Modificados.

La distribución de los productos veganos se realizará a través de dos vías: la venta directa al público en la tienda física y la venta online. Considerando el aspecto meramente económico, la venta online obtiene más ventajas que la venta física, resaltando algunas de ellas como aumentar la visibilidad, el abaratamiento de los costes, o la facilidad de fidelizar al cliente. Por tanto, la venta online de productos supondrá un mayor porcentaje del total de los ingresos obtenidos por la empresa.

A continuación, se mostrará 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 3.1-1Distribución de los ingresos por categoría de producto

PRODUCTO	VENTA FÍSICA	VENTA ONLINE	TOTAL
Queso	6%	9%	14%
Sustitutivos de carne	10%	19%	29%
Embutido	5%	8%	13%
Legumbres	9%	5%	14%
Pasta	4%	7%	12%
Selección de verduras	10%	8%	18%
TOTAL	44%	56%	100%

Fuente: Elaboración propia

3.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Se pueden agrupar los factores clave del éxito en los siguientes:

- **Análisis del progreso:** es fundamental medir el progreso que se vaya haciendo en el nuevo proyecto, es decir, estudiar cada cifra, implantar mejoras y definir estrategias. Todo ello permitirá trabajar de forma más eficiente para alcanzar el éxito empresarial.

- **Constante búsqueda de oportunidades:** los emprendedores deben buscar oportunidades constantemente, así el negocio podrá prosperar. Es muy importante contactar con clientes fieles, además de atraer a nuevos usuarios con una atención personalizada y estudiar nuevas sugerencias que mejoren la distribución y comercialización de los productos. Establecer buenas relaciones con todo tipo de clientes comerciales, y tener una adecuada relación calidad-precio.

- **Expansión:** es necesario tener en mente la expansión del negocio, es decir, obtener un mayor beneficio en un periodo corto de tiempo. No puede estancarse el proyecto a través del conformismo. Cada año incrementa la

demanda de productos veggies, en el caso de España aumenta con mucha más fuerza la tendencia hacia lo natural y menos procesado.
Los motivos éticos y animalistas mueven al 57% de usuarios "veggies" en nuestro país, por lo que es una gran oportunidad para las empresas emprendedoras ya que muchos sectores como la hostelería no está preparada para dar respuesta a este nicho de mercado.

- **Buen uso de las herramientas correctas:** para conseguir los objetivos establecidos, es imprescindible tener un buen equipo, es decir, contar con personal cualificado en el área emprendedora y comercial para las ventas tanto cara al público como online. La experiencia será un factor beneficioso, pero también serán bien recibidos aquellas personas que no la tengan, aunque sí creatividad para ofrecer nuevas perspectivas al negocio o estrategias ventajosas de cara al mercado.

- **Internet:** debido a las nuevas tecnologías hay más posibilidades de dar a conocer el proyecto a diferentes partes de España y del resto del mundo. La nueva empresa debe tener una imagen juvenil y por ello a través de las redes sociales, los anuncios vía online y la página web de la propia empresa pueden facilitarlo.

- **Ubicación:** el local deberá estar asentada en una zona comercial para fomentar la comercialización y asegurarse la clientela.

4 EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La prestación del servicio del proyecto se realizará de manera física y online.

- **Venta física:** la empresa necesitará un local ubicado en la zona comercial para llevar a cabo las tareas de venta al público. Unos de los objetivos más importantes es atraer a nuevos clientes y

conseguir la fidelización de éstos a través de promociones, venta personalizada y un servicio cercano.

- **Venta online:** actualmente el comercio electrónico aumenta y proyectos como éste deben de tener una página web oficial, en ella promocionarán la mercancía. Además, con internet se puede captar todo tipo de clientes, importando solo la calidad del producto y servicio, por ello también la empresa manejará redes sociales para crear perfiles sobre la empresa y sus alimentos veganos. Los consumidores dispondrán también de diferentes recetas con las que consumir nuestros productos y sacar mayor provecho de éstos.

  Los clientes accederán a los perfiles de la empresa en las redes sociales y se les redirigirán a la web oficial para poder adquirir los productos, una vez seleccionados se añadirán a la cesta de la compra e inmediatamente se abonará, a través de transferencia bancaria u otro método de pago como Paypal, el importe de la compra. Los gastos de envío serán gratuitos a partir de compras superiores a 50€.
  Las devoluciones se establecerán en un plazo de 7 días, desde la fecha de entrega de la mercancía, ingresando exclusivamente el importe de la compra por casos como errores de la propia empresa en el pedido o alimentos en mal estado.

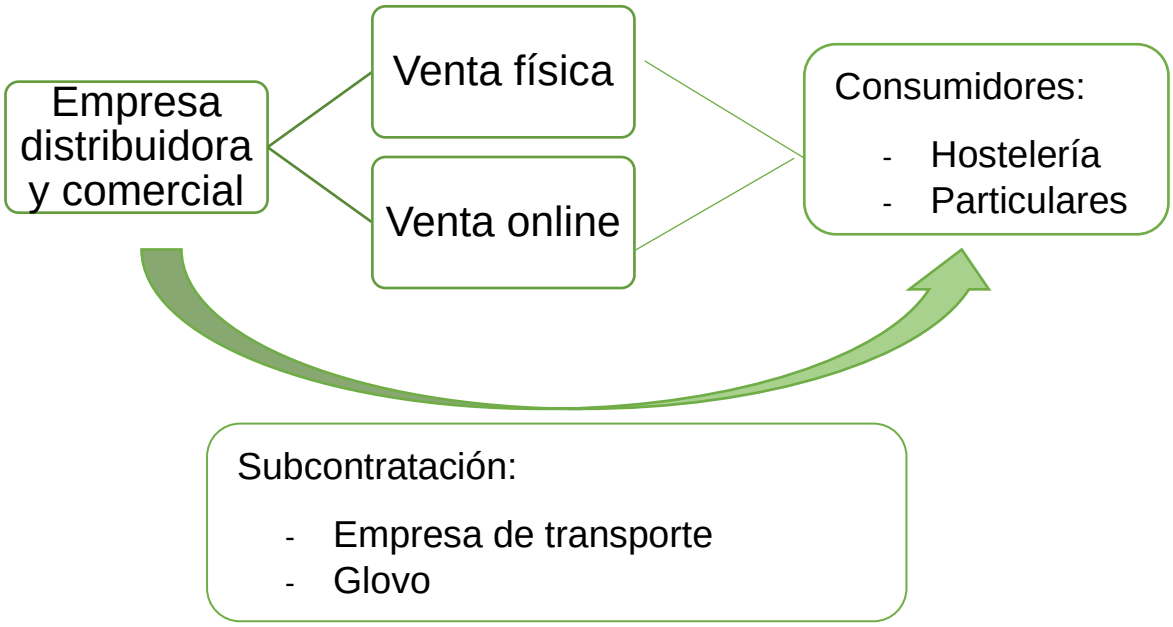
4.2 SUBCONTRATACIONES

Los pedidos que se realicen a través de Internet necesitaran ser transportados, para ello se subcontratará a una empresa dedicada al servicio de transporte, que permita abastecer a los clientes más lejanos de la provincia de Asturias. Además, ciertos productos frescos necesitan un clima de conservación en frío, como el queso (de 10º a 12º C), las verduras (de 4º a 7º C) o algunos sustitutos

de la carne como el tofu o heura que necesitan una buena refrigeración (de 0º a 4º C), por ello el transportista deberán ofrecer servicios de transporte en frío.

Asimismo, la compañía contratará repartidores de la empresa Glovo, los cuales repartirán dentro de la ciudad de Oviedo, sin contar los pueblos de los alrededores, los diferentes pedidos en menos de una hora. Los llamados "glovers" son contratados por la empresa, pero trabajaran como autónomos.

Ilustración 4.2-1 Esquema proceso subcontratación



Fuente: Elaboración propia

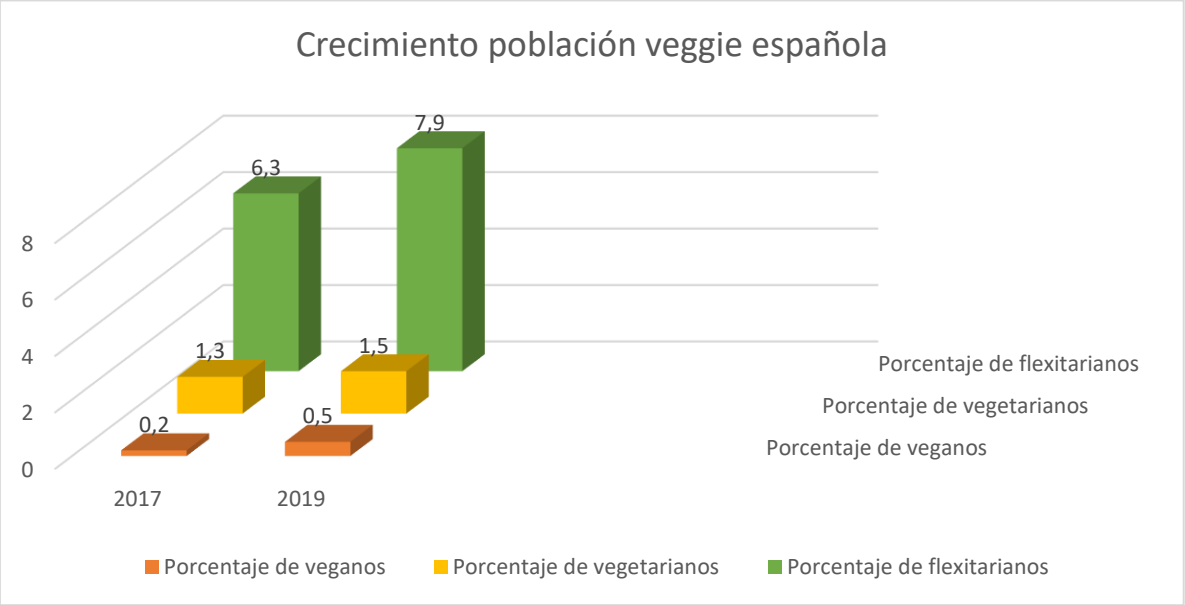
5 EL MERCADO

Este apartado constará de un análisis sobre la situación actual del mercado en el que se va a desarrollar la actividad, considerando un aspecto clave para el estudio de su viabilidad comercial.

5.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO

El número de consumidores veggies (vegetarianos, veganos y flexitarianos) en España ha crecido considerablemente en los últimos años. Según el reciente informe de (Lantern, 2019), la población veggie en 2019 asciende a un 9,9%. Si se hace una comparativa entre los datos de 2017 y 2019, se comprobará que en dos años el número de personas españolas veggies ha experimentado un crecimiento del 27%, lo que supone la adopción de estos estilos de vida por parte de 817.000 personas. Así, en el Gráfico 1 se aprecia como frente al 0,2% veganos españoles catalogados en 2017, la cifra aumenta hasta el 0,5% en 2019; frente al 1,3% de vegetarianos de 2017, en 2019 un 1,5% de la población española mantiene una dieta vegetariana y, en cuanto a los flexitarianos, los datos crecen de un 6,3% a un 7,9%.

Gráfica 5.1-1. Crecimiento población veggie en España



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Latern (Lantern, 2019)

Los datos más fiables y cercanos que se han podido obtener son los de la Encuesta ENIDE de 2011 en la que se estudia que la mayor parte de personas vegetarianas y veganas reside en Madrid, Barcelona y Valencia. No obstante, Asturias consta de un 4% de población vegana y otro 4% de población vegetariana. (DMV, 2019)

5.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Esta empresa se dedicará a la comercialización y distribución de productos veggies, dicha actividad se llevará a cabo a partir de una tienda física ubicada en la ciudad de Oviedo y a través de la página web y redes sociales. Como el negocio no estará orientado únicamente a la provincia de Asturias, sino que irá más allá por la venta online, habrá que tener en cuenta que cada vez el tamaño de la empresa aumentará conforme se propague la imagen y los productos por la red web.

Sin embargo, haciendo referencia a la presencia física que tendrá el negocio, cabe destacar que en el año 2019 según los datos del INE la ciudad de Oviedo consta de 219.686 habitantes empadronados.

Tabla 5.2-1. Datos poblacionales

POBLACIÓN (MUJERES / HOMBRES)	AÑO 2019
Asturias	1.022.800
Oviedo	219.686

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del INE

5.3 CLIENTES

Actualmente, los negocios que opten por el servicio de la alimentación, en este caso por los productos veggies, van dirigidos a aquellos clientes de clase media-alta. Son clientes cuyos valores predominantes son la ética animalista para acabar con la explotación animal y la salud ya que la alimentación basada en la carne provoca numerosas enfermedades.

El cliente vegetariano es una gran oportunidad de negocio para la hostelería ya que tanto los clientes vegetarianos como sus acompañantes tendrán una mayor variedad de establecimientos que opten por estos productos alternativos y a la vez a un mercado cada vez más grande formado por personas con un estilo de vida saludable cuidando su alimentación.

El área geográfica principal de comercialización será la comunidad autónoma de Asturias. No obstante, la venta se realizará también de forma online lo que supone que se distribuya estos productos fuera del Principado de Asturias, a medida que la empresa vaya creciendo en el mercado y a la vez su cartera de clientes.

Podemos distinguir dos tipos de clientes:

- Clientes personales y hosteleros, que compren los productos en el establecimiento y tengan un trato más cercano. Así como encargar los productos o comprarlos de forma directa. Como consecuencia de la situación actual, a corto plazo estas acciones deberán modificarse para la prevención del contagio de COVID-19.

  El Gobierno ha determinado en el Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, medidas estrictas de limpieza y desinfección, cabe destacar las siguientes instrucciones para todos los clientes:

  - Proporcionar a los clientes a la entrada del establecimiento guantes, así como papel y gel hidroalcohólico para desinfectar previamente el carro o cesta que van a utilizar.
  - Solicitar a los clientes la no manipulación de artículos que no vayan a ser comprados.

- Clientes, tanto personas independientes como de hostelería, que compren los productos vía online.

5.4 COMPETENCIA

La alimentación vegana gana peso en España. Según el último estudio de The Green Power, elaborado por la consultora Lantern, el número de restaurantes especializados en este tipo de dieta se ha duplicado en apenas cinco años, las cifras de este año todavía no son fijas pero la tendencia creciente se mantiene y rondan los 1418 locales según la aplicación Happy Cow, la cual ofrece un servicio en línea que enumera las fuentes de comida vegana, vegetariana y saludable.

Son ya más de 3,5 millones de personas en España las que buscan una alimentación diferente y, de acuerdo con Lantern, el mercado global de este tipo de productos podría elevarse a 5.000 millones de euros en 2020.

La nueva empresa tendrá que hacer frente a una gran competencia, tanto de comercios locales como supermercados, que distribuyen productos veggies de compañías grandes del sector alimentario como Ebro Foods, Unilever, Calidad Pascual o Nestlé. Se puede observar un par de ejemplos:

- Grupo Ebro, el líder mundial del arroz, propietaria de marcas como SOS o Brillante, y segundo fabricante de pasta con Panzani, ha creado ya toda una división de alimentación biológica, con productos específicamente para vegetarianos o consumidores veganos.

- Calidad Pascual ha lanzado al mercado The Goods, lo que supone la entrada en un nuevo segmento con la primera gama de smoothies vegetales del mercado con más verdura que fruta.

De este modo, el proyecto deberá plantar cara a esta competencia diferenciándose en cuanto al servicio de calidad con el fin de satisfacer las tendencias, necesidades de compra y expectativas de los clientes potenciales. Además de promocionarse continuamente para favorecer su crecimiento.

5.5 PROVEEDORES

Los proveedores, seleccionados por esta nueva empresa, se han determinado por la buena relación calidad-precio de sus productos, el buen servicio que mantengan con sus distribuidores y además que sean emprendedores jóvenes para poder apoyarlos. Antes de firmar los contratos con los proveedores, se investigaron para conocer si éstos eran eficientes y de confianza a la hora de recibir las cantidades correctas de alimentos, en el tiempo establecido y en buen estado.

Un aspecto importante también es la ubicación de nuestros proveedores, si al ordenar la mercancía se encuentra a varios kilómetros de distancia del negocio,

llegará más tarde la carga y generará más cargos de envío adicionales. Por ello, casi todos los proveedores se encuentran en Asturias o cercanos a la comunidad.

La empresa contará con diversos proveedores:

- Biofood Logistics: se dedica a la distribución de todo tipo de alimentación y bebidas como alimentos dietéticos, algas comestibles, alimentos veganos, arroz ecológico o alimentos para celíacos y diabéticos. Se localiza en Oviedo y son proveedores oficiales de Ciao carb, Nutrisslim, Slim pasta y Bolero Drinks.

- La Vía Vegana: se dedican a la comercialización de bebidas y alimentos veganos más variados como:
    - Embutidos veganos
    - Sustitutos veganos de la carne como hamburguesas, salchichas o nuggets veganos
    - Sustitutos veganos de los lácteos (queso, yogur y leche vegana)
    - Tofu
    - Soja
    - Sustitutos veganos del pescado como calamares o gambas veganas
    - Complementos y superalimentos veganos

  Se localiza en A Coruña, y trabajan tanto con mayoristas como con minoristas. Realizan envíos en frío, y en días laborales tardando como máximo 24 horas. La mayoría de sus productos cuentan con el certificado ecológico de la Unión Europea.

- AGRECOASTUR, Sociedad Cooperativa Asturiana: es un grupo de producción responsable formado por agricultores ecológicos de Asturias, que distribuyen su producción hortofrutícola para su comercialización. Ofrecen productos naturales como productos de la huerta, frutas, frutos secos, y productos elaborados entre los que destacan las conservas vegetales, zumos naturales de manzana y mermeladas.

- Fabas La Estela (Coaña), es una empresa familiar comprometida con el medio socioeconómico rural y dedicada a la producción de faba asturiana y faba verdina de alta calidad. Esta empresa, que cuenta también con producción ecológica.

5.6 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite analizar la realidad de la empresa y/o producto para poder tomar decisiones de futuro. Esta herramienta es muy útil al comenzar un nuevo proyecto empresarial. Ayuda a establecer los puntos en los que hay que centrar las estrategias para que este sea viable.

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:
    - Baja afluencia de clientes en la primera etapa de introducción en el mercado.
    - Personal no capacitado, al no tener experiencia como autónomos.
    - Ciertos productos veganos son desconocidos por parte de los emprendedores, lo que supone un gran esfuerzo para informarse sobre ellos y sus valores.
    - Productos y complementos de valor elevado.
- Amenazas:
    - Incertidumbre de no contar con los recursos financieros necesarios por ser un proyecto más innovador.
    - Mucha competencia de comida sustitutiva.
    - Factores climáticos, es una desventaja para las hortalizas y verduras.
- Fortalezas:
    - Cumplen las exigencias de los clientes, ya que comercializan productos para los diferentes tipos de personas veganas que hay en el mercado, es decir en función del tipo de dieta.

- Continuo incremento en el sector de la alimentación de los productos ecológicos, naturales y veganos en España.
- Productos innovadores y saludables que aportan a las dietas de los clientes, tanto en los hogares particulares como en los restaurantes.

- Oportunidades:
  - El mercado de la comida vegana se encuentra en creciente desarrollo.
  - Consolidación del branding emocional, es decir construir una relación emocional entre el consumidor y la empresa.
  - Poder satisfacer las necesidades de los diferentes consumidores con trastornos alimenticios como los diabéticos y celíacos.
  - España es un país agroexportador y hay que aprovecharlo.

6 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El nuevo proyecto tendrá el nombre comercial de, “VegaAstur”, llegando a su público veggie cumpliendo con la ética animalista para evitar el dolor al que son sometidos los animales en granjas y mataderos; poder alimentar a la población a través de una distribución más equitativa de los recursos; reducir el avance del cambio climático mediante un cambio en la alimentación; y mejorar la salud de las personas.

Los productos serán empacados de forma atractiva para los consumidores y a la vez con materiales reciclables como cartón o vidrio. Éstos llevarán una etiqueta distintiva de la propia empresa donde figurará el nombre de esta, la descripción del producto y las diferentes vías de contacto como el teléfono, la dirección y la web.

Los horarios de la tienda física serán de 9:00-15:00 los martes, jueves y viernes, ya que se centrará más en la venta online para ahorrar costes. Aun así, la empresa estará en continuo contacto con los clientes a través de las redes, la web y el teléfono.

6.2 PROMOCIÓN

La empresa promocionará sus servicios y productos a los consumidores con el objetivo de que tengan toda la información que necesiten, atraer nuevos clientes y mejorar su imagen de marca.

Se harán las promociones en un corto plazo, para que los usuarios se animen a consumir los productos en un plazo determinado de tiempo y así obtener más rentabilidad, ya que se ofrecerán más promociones en otras fechas.

Las diferentes estrategias que llevarán a cabo serán:

- **Redes sociales:** esta herramienta es la más adecuada principalmente por el bajo coste que supone y la facilidad de uso, además por el incremento de interacción entre los internautas de la búsqueda de productos en ellas, como por ejemplo en Facebook o Instagram.

  Las acciones que se tienen en mente son descuentos por los primeros pedidos, sorteos, colaboraciones con otras empresas u hosteleros a través de las diferentes cuentas en redes sociales.

- **Página web oficial:** el negocio contará con una web corporativa en la se publicarán los diferentes productos con sus características y tablas de valores energéticos. Se mostrará en otra pestaña otros elementos como recetas veganas fáciles para consumir los productos adquiridos, así como otra pestaña para destacar los diferentes eventos que se hagan por la ciudad con otras empresas.

  La web proporcionará todos los contactos disponibles, es decir, teléfono, dirección electrónica, redes sociales y la localización del establecimiento.

- **Regalos y obsequios:** en el momento en el que un cliente compre un nuevo producto bien en el establecimiento o por la web se le obsequiará

con una pequeña muestra o un regalo de alguno de los productos que se ofertan. También cabe la posibilidad de realizar obsequios a bloggers o influencers que compartan las ideologías de la empresa para que en sus cuentas lo promocionen y dejen el link de la web en sus perfiles.

- **Prensa y/o radio:** los anuncios publicitarios en los medios de comunicación tradicionales son muy frecuentes en empresas como estas, es decir PYMES. Este tipo de comunicación escrita a nivel local incluso a veces nacional es muy efectivo para los negocios locales como este proyecto. Los costes de la publicidad en periódicos locales no son muy elevados, todo lo contrario, a la nacional, aunque depende de las diferentes variables.

- **Publicidad en los escaparates del local comercial:** un sistema muy utilizado por las PYMES, y bastante efectivo con una relación coste-beneficio muy bajo, es colocar pantallas planas en los escaparates de la empresa para que durante las 24hs les llegue la publicidad a los transeúntes.

6.3 POLÍTICA DE PRECIOS

La fijación de precios lleva consigo el propósito de obtener beneficios por parte de nuestra empresa, los ingresos vendrán determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no hay una relación directa con los beneficios que obtendrá, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero que esto repercuta en los beneficios dependerá de la combinación de las áreas de beneficios como la competencia, la elasticidad de la demanda, costes o el valor de los productos para los clientes. En los primeros años de la empresa los precios serán algo más bajos que los de la competencia para poder diferenciarse, esto está estudiado por el proyecto y la empresa tendrá un fondo de emergencia para poder

seguir a flote durante esta época hasta que pueda incrementar los precios y poder obtener mayor beneficio.

Los intervalos de precios, de los productos ofrecidos por la empresa, se mostrarán a continuación:

Tabla 6.3-1 Intervalo de precios por grupos de productos

PRODUCTO	PRECIO
Queso	• Queso vegano 3,50€ (200gr)
Sustitutivos de carne	• Albóndigas de seitán o soja 3,99€ (240 gr) • Hamburguesas soja, quinoa y zanahoria 3,99€ (240gr) • Tempeh a la plancha 3,50€ • Salchichas de tofu 3,50€ (240gr) • Falafel ecológico 2,99 € (200 gr)
Embutido	• Chorizo vegetal normal o picante 4,50€ (330 gr) • Mortadela vegana 2,50€ (100 gr) • Salami vegano 2,50 € (100gr) • Jamón york ahumado vegano 1,99€ (100gr)
Legumbres	• Garbanzos Eco 4,50€/kg • Lentejas rojas 5,90€/kg • Soja amarilla 3,6€/kg • Alubias pintas 4,95€/kg • Azuki Eco 4,80/kg • Guisantes Bio 4,50€/kg
Pasta	Diversos tipos de pasta de quinoa, espelta o de guisantes (500 gr) 1,50€

Selección de verduras	Cestas de verduras elaboradas con productos de temporadas 100% biológicas, en función de las verduras de temporada (5kg) 17,99€ - 20,99€

Fuente: Elaboración propia

7 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 ASENTAMIENTO PREVISTO Y CRITERIOS PARA SU ELECCIÓN

La empresa constará con un establecimiento, subarrendado, ubicado en la calle Rosal cerca de la plaza de El Fontán en Oviedo, Asturias. Ubicado en una zona céntrica y bastante comercial de la ciudad, esto beneficiará a la empresa ya que busca dos objetivos: visibilidad y tráfico de gente. Una de las razones para situarse en esa calle es la proximidad del Mercado El Fontán y su mercadillo todos los fines de semana.

El local es de 50 metros cuadrados, de los cuales se destinarán 25 metros cuadrados para el desarrollo de la actividad, 23 metros cuadrados para el almacén y 2 metros cuadrados para el baño particular. El local tendrá la fachada frente a la calle principal y será totalmente diáfano y accesible, además contará con instalación eléctrica y de agua.

7.2 TERRENOS, EDIFICIOS, INSTALACIONES Y COMUNICACIONES

El comercio contará con una superficie de 50 metros cuadrados, al que se distribuirán de la siguiente manera:

- **Tienda**: 25 metros cuadrados invertidos en la venta directa y personal hacia los clientes, bien sean particulares u hosteleros de los productos veggies. La decoración hará que el local sea acogedor, austero y repleto de detalles entre la modernidad y lo rústico.

Dispondrá de dos neveras expositoras para los productos como los embutidos veganos, quesos, y sustitutivos de la carne. Tanto las legumbres como las verduras se expondrán en cestas o sacos.

Además de hacer teletrabajo en casa para coordinar los pedidos en la página web o actualizar las redes sociales, parte de este trabajo se hará en la tienda también.

Ilustración 7.2-1. Prototipo establecimiento comercial

Fuente: (El País, 2015)

- **Almacén**: 23 metros cuadrados del local destinado al almacenamiento de los alimentos. Muchos de ellos necesitan una conservación en frío, por lo tanto, habrá una cámara frigorífica, y para aquellos alimentos que su mantenimiento es a temperatura ambiente habrá estanterías, cada balda estará diferenciada para cada producto así será más fácil a la hora de reponer o realizar los pedidos online.

La celda frigorífica ocupará 6,9 metros cuadrados, tendrá una altura de 2,01 metros, con un ancho y un fondo de 2,1 metros. Aislamiento exterior de acero inoxidable de 80 mm, lo que supone un ahorro de energía.

8 RECURSOS HUMANOS

El nuevo proyecto estará dirigido por la emprendedora, Marta Blanco, graduada en administración y dirección de empresas junto con un máster en contabilidad y finanzas. Será la encargada de gestionar el negocio y su buen funcionamiento cara al público, es decir, se deberá asumir las tareas de atención al cliente, negociar con los proveedores, tramitar correctamente los pedidos de los clientes, hacerse cargo de la limpieza y orden del local, etc. Al mismo tiempo, tendrá la obligación de asesor a los clientes sobre dietética y nutrición vegetariana, el cual será de gran ayuda y beneficioso para la prosperidad del negocio.

Provisionalmente no se contratarán a trabajadores, aunque en un futuro no se descara la idea de llevarlo a acabo si el negocio prospera adecuadamente.

8.1 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS Y MEDIOS TÉCNICOS Y HUMANOS

El establecimiento donde se llevará a cabo la actividad comercial estará bajo régimen de alquiler. Éste se utilizará tanto para la venta física como para el almacenamiento de los productos ya que contará con cámara frigorífica.

Local de 50 metros cuadrados útiles, habilitado tanto como almacén (23 metros cuadrados) y tienda (25 metros cuadrados), decorado con un ambiente acogedor, austero y repleto de detalles entre la modernidad y lo rústico. Ubicado en la calle Rosal (Oviedo), a 160 metros del Mercado El Fontán.

Los horarios de la tienda física serán de 9:00-15:00 los martes, jueves y viernes, ya que se centrará más en la venta online para ahorrar costes. Como se

mencionó anteriormente, la empresa estará en continuo contacto con los clientes a través de las redes, la web y el teléfono.

La apertura del local será a las 8:00, aunque la apertura para los transeúntes sea una hora más tarde, para recibir la mercancía y distribuirla. En las horas de menor tránsito de gente como las 14:00 hasta cierre, se confeccionarán los diferentes pedidos de los clientes para los próximos días. Además, por la tarde se seguirá teletrabajando para continuar actualizando la web o en la tienda a puerta cerrada y así continuar con los pedidos que se vayan a transportar al día siguiente. Dichas actividades las realizara la encargada, Marta Blanco mientras que la orden de los pedidos a distribuir lo harán tanto la encargada como la empleada.

8.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

La empresaria, en un futuro se hará cargo de reclutar a diferentes candidatos, seleccionar al más especializado en el área comercial para saber vender y tratar a los clientes de forma personal atendiendo cada una de sus necesidades; y en el área de nutrición para conocer las diferentes dietas veganas de cada cliente, y así recomendar un producto u otro. Por último, una vez seleccionado al mejor candidato se pactará un contrato por escrito de jornada completa.

8.3 FORMAS DE CONTRATACIÓN

Se aplicará el convenio colectivo de Minoristas de alimentación del Principado de Asturias para los años 2018-2023, cuyo convenio regulará las relaciones laborales entre las empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de alimentación humana, tales como ultramarinos, comestibles, pastelerías, etc., bien sean establecimientos detallistas, economatos, cooperativas, autoservicios, supermercados, etc., y los/as trabajadores/as a su servicio, en la provincia de Asturias. (Gobierno del Principado de Asturias, 2020). El salario de la trabajadora será el siguiente según las tablas salariales del convenio:

- Emprendedora/ encargada del negocio: según el Nivel I con categoría de titulado superior, el salario mensual será de 1793,23 €.

En relación con los seguros sociales de la empresa, se desglosará a continuación los costes que supondrán:

Tabla 8.3-1 Costes Seguridad Social empresa

Concepto	Emprendedora/encargada
Cotización a Contingencias Comunes (23,60% sueldo bruto)	423,20€
Cotización Desempleo (5,50% contrato temporal) FOGASA (0,20%) FP (0,60%)	112,97€
Cotización a Contingencias Profesionales y AT (1,65% por ser comercio al por menor)	29,59€

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Seguridad Social (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migración, 2019)

8.4 ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

Para el correcto desarrollo de la actividad, la PYME necesitará contratar los servicios de gestoría y asesoría para contabilizar las facturas, llevar a cabo los distintos modelos de Impuestos como IVA o Impuesto sobre Beneficios. Este servicio supondrá un coste para la empresa de 50 € al mes (600 €/ año). Una vez se incremente la facturación se regularizará el precio del servicio.

Por otra parte, la empresa se encarga de distribuir a domicilio los pedidos de los clientes, muchos de los productos necesitan refrigeración por lo que la empresa de

logística tiene que estar dotada de cámaras frigoríficas para el transporte a otras ciudades. La empresa de Transportes Castroastur, con base operativa en el Polígono del Espíritu Santo en Oviedo, se encargará del transporte de los productos alimenticios y su distribución, ya que disponen de cámaras frigoríficas.

También dispondremos de un servicio de reparto más local para los clientes de Oviedo, este servicio reparte en menos de una hora los pedidos, se llama GLOVO y su forma de contratación es a través de la PYME, pero trabajarán como autónomos. GLOVO firma un contrato de dos años que puede rescindirse en cualquier momento comunicándolo con un plazo de al menos treinta días, cobran una tasa de activación de 150€ y las comisiones son del 48%, incluido el IVA.

9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

La inversión inicial para poner en marcha la empresa será de 17.465 €. La inversión en inmovilizado se clasifica en tres conceptos: maquinaria, mobiliario instalaciones. La maquinaria e instalaciones se amortizará en 10 años y el mobiliario en 20.

El estudio realizado para evaluar cuales son las premisas para tener en cuenta en el plan de inversión son las siguientes: la compra de maquinaria incluyendo la cámara frigorífica, la TPV y el ordenador portátil; las instalaciones de luz, agua y teléfono pagado en cuotas mensuales; adquirir el mobiliario adecuado para el local y así habilitarlo como el negocio principal.

Ciertos elementos, como el mobiliario y la maquinaria, serán renovados cada cierto periodo tiempo. Así mismo, al disponer de un local en régimen de alquiler, la empresaria tendrá que pagar una fianza por el mismo por un importe correspondiente a dos meses de alquiler.

Cabe destacar, que una de las inversiones a las que tendrá que hacer frente la emprendedora será la relativa al circulante inicial (existencias y tesorería inicial), necesaria para el correcto funcionamiento inicial del negocio.

Se mostrará seguidamente las inversiones previstas al inicio del primer año:

Tabla 9.1-1. Plan Inversión

CONCEPTO	IMPORTE
Inversión depreciable	12.465 €
Circulante	5.000 €
Total Inversión	17.465 €

Fuente: Elaboración propia

Para cubrir las necesidades de financiación de la PYME, se solicitará una línea de crédito ya que así se irá disponiendo del dinero necesario y sólo se pagará los intereses del importe dispuesto.

El crédito se solicitará al Instituto de Crédito Oficial, I.C.O, ya que promueve el desarrollo de la actividad de las empresas y sus proyectos de inversión a través de programas de financiación directa y vías de financiación complementaria. La línea de crédito se solicitará directamente a través de las entidades de crédito con las que tienen concesiones, por un importe de 10.000€, con vencimiento de 5 años y al 4,04% TAE fijo. El tipo de interés será fijo ya que así no habrá sobresaltos en función de cómo evolucione la economía o los tipos de intereses de los bancos centrales.

Las diferentes fuentes de financiación se mostrarán en la siguiente tabla:

Tabla 9.1-2 Plan Financiación

CONCEPTO	IMPORTE
Recursos Propios	7.465,00 €
Subvenciones de capital	0,00 €
Préstamos de familiares	0,00 €
Línea de crédito: ▪ TAE: 4,04% ▪ Carencia: 0 ▪ Plazo: 5 años	10.000,00 €
TOTAL	17.465 €

Fuente: Elaboración propia

9.2 PREVISIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS

Se estimarán en este apartado las previsiones de venta, de dicha actividad, para los próximos diez años.

Como no se tienen datos históricos del negocio, se investigarán otras empresas del mismo sector y así prever cómo funcionara el negocio emprendido. Teniendo en cuenta que en los primeros años cuesta más captar clientes y obtener beneficios, las ventas no serán altas.

Los incrementos comenzarán en el segundo año con una tasa interanual acumulativa del 5%, constante para los diez años. Estas tasas crecientes se deben al auge del sector veggie, aunque de forma paulatina debido a la crisis económica producida por el COVID-19.

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

Tabla 9.2-1. Previsión de ventas

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
QUESOS	3.500 €	3.675€	3.858,75 €	4.051,69 €	4.254,27 €	4.466,99 €	4.690,33 €	4.924,85 €	5.171,09 €	5.429,65 €
SUSTITUTIVOS DE CARNE	24.000,00 €	25.200,00 €	26.460,00 €	27.783,00 €	29.172,15 €	30.630,76 €	32.162,30 €	33.770,41 €	35.458,93 €	37.231,88 €
EMBUTIDO	2.250,00 €	2.362,50 €	2.480,63 €	2.604,66 €	2.734,89 €	2.871,63 €	3.015,22 €	3.165,98 €	3.324,27 €	3.490,49 €
LEGUMBRES	8.985,00 €	9.434,25 €	9.905,96 €	10.401,26 €	10.921,32 €	11.467,39 €	12.040,76 €	12.642,80 €	13.274,94 €	13.938,68 €
PASTA	750,00 €	787,50 €	826,88 €	868,22 €	911,63 €	957,21 €	1.005,07 €	1.055,33 €	1.108,09 €	1.163,50 €
SELECCIÓN DE VERDURAS	71.960,00 €	75.558,00 €	79.335,90 €	83.302,70 €	87.467,83 €	91.841,22 €	96.433,28 €	101.254,95 €	106.317,69 €	111.633,58 €
TOTAL	**111.445,00 €**	**117.017,25 €**	**122.868,11 €**	**129.011,52 €**	**135.462,09 €**	**142.235,20 €**	**149.346,96 €**	**156.814,31 €**	**164.655,02 €**	**172.887,77 €**

Fuente: Elaboración propia

9.3 PREVISIÓN DE COSTES VARIABLES Y MÁRGENES BRUTOS DE BENEFICIOS

El margen bruto de beneficios es la diferencia entre las ventas y el coste de los bienes vendidos dividido por las ventas, será diferente para cada línea de producto, siendo los costes de los bienes vendidos aquellos que sean necesarios para hacer llegar ese producto al mercado, como el coste de producción, de distribución o de

comercialización, entre otros. En la siguiente tabla, se muestra el consumo de mercaderías previsto para cada ejercicio:

Tabla 9.3-1Previsión de costes de aprovisionamiento

COSTE DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
QUESOS	2.450,00 €	2.572,50 €	2.701,13 €	2.836,18 €	2.977,99 €	3.126,89 €	3.283,23 €	3.447,40 €	3.619,77 €	3.800,75 €
SUSTITUTIVOS DE CARNE	12.000,00 €	12.600,00 €	13.230,00 €	13.891,50 €	14.586,08 €	15.315,38 €	16.081,15 €	16.885,21 €	17.729,47 €	18.615,94 €
EMBUTIDO	1.575,00 €	1.653,75 €	1.736,44 €	1.823,26 €	1.914,42 €	2.010,14 €	2.110,65 €	2.216,18 €	2.326,99 €	2.443,34 €
LEGUMBRES	5.391,00 €	5.660,55 €	5.943,58 €	6.240,76 €	6.552,79 €	6.880,43 €	7.224,46 €	7.585,68 €	7.964,96 €	8.363,21 €
PASTA	600,00 €	630,00 €	661,50 €	694,58 €	729,30 €	765,77 €	804,06 €	844,26 €	886,47 €	930,80 €
SELECCIÓN DE VERDURAS	35.980,00 €	37.779,00 €	39.667,95 €	41.651,35 €	43.733,91 €	45.920,61 €	48.216,64 €	50.627,47 €	53.158,85 €	55.816,79 €
TOTAL	**57.996,00 €**	**60.895,80 €**	**63.940,59 €**	**67.137,62 €**	**70.494,50 €**	**74.019,23 €**	**77.720,19 €**	**81.606,20 €**	**85.686,51 €**	**89.970,83 €**

Fuente: Elaboración propia

Tras dicha previsión, que depende del volumen de ventas que se ha calculado en el anterior apartado, se obtienen los diferentes porcentajes de margen bruto de beneficio por líneas de productos. La fórmula utilizada para su obtención es la siguiente:

%Margen Bruto de Beneficio= 100 x (Ventas – Coste de Ventas) / Ventas

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

Tabla 9.3-2 Margen bruto de beneficios

PRODUCTO	Margen de Beneficios
QUESOS	30%
SUSTITUTIVOS DE CARNE	50%
EMBUTIDO	30%
LEGUMBRES	40%
PASTA	20%
SELECCIÓN DE VERDURAS	50%

Fuente: Elaboración propia

9.4 PREVISIÓN DE COMPRAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS

Para conocer el valor de las compras realizadas por la empresa para cada uno de los ejercicios, se tendrá en cuenta la siguiente fórmula:

Existencias finales = Existencias iniciales + Compras – Coste de Ventas

Cada periodo se observarán diferencias entre las existencias iniciales y finales, por lo que habrá diversas variaciones de existencias, las cuales tienen por objetivo hacer una regularización de existencias para imputar el gasto de las existencias vendidas.

A continuación, se reflejarán las compras estimadas para los próximos diez años:

Tabla 9.4-1 Previsión de compras anuales

Compras Previstas	
Año 1	56.801,50 €
Año 2	60.936,08 €
Año 3	63.982,88 €
Año 4	67.182,02 €
Año 5	70.541,12 €
Año 6	74.068,18 €
Año 7	77.771,59 €
Año 8	81.660,17 €
Año 9	85.743,18 €
Año 10	90.030,34 €

Fuente: Elaboración propia

9.5 PREVISIÓN DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados Previsional es el documento que refleja todos aquellos costes y consumos que serán necesarios para desarrollar la actividad del negocio (previsión de gastos), todos los recursos que genere la misma (previsión de ingresos), y su resultado económico (beneficio o pérdida).

Esta previsión es básica a la hora de estudiar la viabilidad del negocio.

A las ventas de cada ejercicio estimadas, se le restan todos los costes de ventas y los costes fijos alcanzando el beneficio de la empresa antes de tener en cuenta los intereses e impuestos (BAII), siendo dichos costes fijos:

- Amortizaciones de maquinaria y mobiliario
- Arrendamiento
- Gastos de personal
- Suministros (agua y electricidad)
- Gastos en comunicación (teléfono e internet)
- Gastos en publicidad (prensa y/o radio local)
- Servicios profesionales (asesoría y transportes)
- Otros costes fijos (regalos y embalajes)

Tabla 9.5-1 Beneficio de explotación (BAII)

Beneficio de Explotación	
Año 1	6.660€
Año 2	9.333€
Año 3	12.139€
Año 4	15.085€
Año 5	18.179€
Año 6	21.427€
Año 7	24.838€
Año 8	28.419€
Año 9	32.180€
Año 10	36.128€

Fuente: Elaboración propia

Los intereses restados al beneficio antes de los intereses e impuestos son los calculados a partir del T.A.E fijo del crédito, sería 4,04% obteniendo así el beneficio antes de impuestos (BAI).

Tabla 9.5-2 Beneficio antes de Impuestos (BAI)

Beneficio antes de Impuestos	
Año 1	6.256€
Año 2	9.010€
Año 3	11.896€
Año 4	14.924€
Año 5	18.098€
Año 6	21.427€
Año 7	24.838€
Año 8	28.419€
Año 9	32.180€
Año 10	36.128€

Fuente: Elaboración propia

Después se le aplica y descuenta la cuota que corresponda del impuesto de sociedades según ley, que sería el 25%, y se obtiene el beneficio neto.

Se puede observar que desde el primer año se obtienen beneficios, y cada año se incrementan.

Tabla 9.5-3 Beneficio Neto (Profit/Loss)

Beneficio Neto	
Año 1	4.692€
Año 2	6.757€
Año 3	8.922€
Año 4	11.193€
Año 5	13.574€
Año 6	16.070€
Año 7	18.629€
Año 8	21.315€
Año 9	24.135€
Año 10	27.096€

Fuente: Elaboración propia

Se hará una proyección de diez años, para ver las previsiones de evolución del negocio.

Tabla 9.5-4 Previsión de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTAS DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos	111.445	117.017	122.868	129.012	135.462	142.235	149.347	156.814	164.655	172.888
(-) Costes Ventas	- 57.996	- 60.896	- 63.941	- 67.138	- 70.495	- 74.019	- 77.720	- 81.606	- 85.687	- 89.971
(=) Margen de Contribución	**53.449**	**56.121**	**58.928**	**61.874**	**64.968**	**68.216**	**71.627**	**75.208**	**78.969**	**82.917**
(-) Costes Fijos:	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789	- 46.789
Amortización	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208	- 1.208
Arrendamientos	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600
Personal (retribuciones y S.S)	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308	- 28.308
Primas de seguro	- 197	- 197	- 197	- 197	- 197	- 197	- 197	- 197	- 197	- 197
Suministros (agua, electricidad)	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320	- 1.320
Comunicaciones (teléfono, internet)	- 840	- 840	- 840	- 840	- 840	- 840	- 840	- 840	- 840	- 840
Publicidad (prensa y/o radio local)	- 366	- 366	- 366	- 366	- 366	- 366	- 366	- 366	- 366	- 366
Servicios profesionales (asesoría, servicio de transporte)	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350	- 1.350
Otros costes fijos (regalos, embalajes)	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600
(+) Subvención Capital T.R.Fi.										
(=) BAII (EBIT)	**6.660**	**9.333**	**12.139**	**15.085**	**18.179**	**21.427**	**24.838**	**28.419**	**32.180**	**36.128**
(-) Intereses	- 404	- 323	- 242	- 162	- 81	-	-	-	-	-
(=) BAI (EBT)	**6.256**	**9.010**	**11.896**	**14.924**	**18.098**	**21.427**	**24.838**	**28.419**	**32.180**	**36.128**
(-) Impuesto sobre Beneficio	- 1.564	- 2.252	- 2.974	- 3.731	- 4.525	- 5.357	- 6.210	- 7.105	- 8.045	- 9.032
(=) Beneficio Neto	**4.692**	**6.757**	**8.922**	**11.193**	**13.574**	**16.070**	**18.629**	**21.315**	**24.135**	**27.096**

Fuente: Elaboración propia

El importe total utilizado de la línea de crédito será de 10.000€ a repartir entre los cinco primeros años ya que cada año se pagará una cuota de 2.000€.

Tabla 9.5-5 Pago cuotas del crédito

	Préstamo	Intereses
Año 1	10.000,00	404,00
Año 2	8.000,00	323,20
Año 3	6.000,00	242,40
Año 4	4.000,00	161,60
Año 5	2.000,00	80,80
Año 6	-	-
Año 7	-	-
Año 8	-	-
Año 9	-	-
Año 10	-	-

Fuente: Elaboración propia

9.6 FLUJOS PREVISTOS PARA EL PROYECTO

Estudiaremos en este apartado los flujos de efectivo estimados en el análisis realizado para los diez primeros años de actividad.

Tabla 9.6-1Flujos de Efectivo previstos

	Flujo Neto	Acumulado	Acumulado Actualizado	
Inicio año 1	-17.465	-17.465	-17.465,28	
Año 1	1.809	-15.656	-15.754,14	
Año 2	7.648	-8.008	-8.914,81	
Año 3	9.814	1.806	-614,91	
Año 4	11.999	13.805	8.981,40	P. R
Año 5	14.293	28.099	19.791,35	
Año 6	16.702	44.801	31.736,78	
Año 7	19.231	64.032	44.743,85	
Año 8	21.887	85.920	58.742,80	
Año 9	24.676	110.595	73.667,79	
Año 10	27.604	138.199	89.456,59	

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro anterior, se observa que la inversión inicial realizada se recuperaría en el año 4, cuando los flujos de efectivo acumulados actualizados alcanzan un valor positivo (VAN en el año 4: 8.981,40€). Para calcular el VAN utilizamos la siguiente fórmula:

$$\mathbf{VAN = - Inversión + \sum_{I=1}^{I=10} FCF_i / (1+c)^i}$$

Para el cálculo de los flujos de efectivo hemos empleado la siguiente fórmula: Cash Flow Generado= Bº Neto+ Amortizaciones+ Intereses x (1-t), es decir, son los flujos que se obtendrían después de impuestos si la empresa no tuviera en deudas. Una vez hemos evaluado las necesidades de nuestra empresa en el inmovilizado, se procede a determinar cuánto tenemos que invertir en circulante, al inicio del primer año será de 5.000€, constando de inversión en tesorería y existencias, en cambio cada año se irá reduciendo e incluirá inversión en tesorería, existencias, clientes y la financiación de proveedores.

Y, para el cálculo de los flujos de efectivo acumulados actualizados, se tiene en cuenta el coste de capital (WACC), que en este caso hemos estimado en el 5,6%. Cabe destacar que, para estimar el coste del capital (WACC), hemos utilizado la siguiente fórmula:

WACC= Ke x E/(E+D) + Kd x (1-t) x D/(E+D)

El coste de recursos propios (Ke) se calcula de la siguiente manera:

Ke= i + P

Siendo la tasa libre de riesgo (i) los bonos del Estado a 10 años, cuyo tipo de interés es del 0,453% según el Banco de España (Banco de España, 2020). Mientras que la prima de riesgo (P) tiene un tipo de interés de 8,93% en España (Damodaran , 2020).

El coste de recursos ajenos (Kd) que se obtiene a partir del tipo de interés de la línea de crédito que hemos utilizado es de 4,04%.

Tabla 9.6-2 Calculo WACC

Calculo WACC		
Ratio D/E	1,34	
E/E+D	42,7%	
D/D+E	57,3%	
Coste recursos propios (Ke)		9,4%
Coste recursos ajenos (Kd)		4,04%
Tasa libre de riesgo (i) Bonos del Estado		0,453%
Equity risk premium (España, Damodaran)		8,93%
WACC		**5,7%**

Fuente: Elaboración propia

Según los cálculos realizados, con los datos anteriores, el coste de capital sería del 5,7%. Con estos datos el VAN sería de 89.456,59€, por lo que la inversión producirá ganancias y el proyecto será aceptado, y el TIR de 47,7%.

La estructura financiera considerara en el análisis expuesto se corresponde con el endeudamiento inicial. Dado que el endeudamiento irá reduciéndose y a partir del año 5 toda la financiación será propia, con el fin de recoger esta situación se hará de nuevo el análisis del VAN y TIR, además del estudio de sensibilidad,

considerando como tasa de descuento (WACC) el coste del capital propio, que es un 9,4%.

Tomando como coste del capital el 9,4% el VAN sería positivo por 68.554€ y la TIR seguiría siendo del 47,7%, mientras que el período de recuperación sería de 4 años.

9.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Las variables estudiadas han sido: los costes anuales de personal, el volumen de ventas del producto más vendido y la tasa de crecimiento anual de los ingresos anuales. A continuación, procederemos a analizar cada una de ellas:

- Incremento porcentual de los costes anuales de personal:
  Se puede comprobar que, ante un incremento del 10% en los costes anuales de personal (sueldo y seguridad social de la emprendedora), ceteris paribus el resto de las variables, el nuevo VAN sería de 55.155€ reduciéndose un 19,5% con respecto al VAN original de 68.554€.

- Reducción del volumen de ventas de uno de los productos más vendidos:
  En cuanto a las ventas del producto con mayor cifra de ventas, siendo la selección de verduras que ofrece la empresa en función de la temporada estacional, si se redujesen en 2.624 Kg pasando de ser 4.000 Kg 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 del proyecto se igualaría a cero.

- Incremento porcentual de la tasa de crecimiento de los ingresos anuales:
  El último análisis de sensibilidad, lo realizaremos a partir del estudio de modificar el porcentaje constante de crecimiento de los ingresos para cada ejercicio, ceteris paribus el resto de las variables, para no proceder

a rechazar el proyecto. Tras este análisis, se observa que ante un valor negativo de esta tasa del 2,05% el VAN del proyecto anularía.

10 INFORME TÉCNICO

Más en detalle, es necesario analizar las distintas áreas para contrastar la posibilidad y viabilidad del proyecto. Dichas áreas se estudiarán a continuación.

10.1 VIABILIDAD COMERCIAL

La viabilidad comercial, tiene el objetivo de realizar el estudio para comprobar la satisfacción de la necesidad que se quiere cubrir con el nuevo proyecto.

Las necesidades de este nicho de mercado están cubiertas en este proyecto, como se ha detallado en anteriores puntos, por ejemplo, por los diferentes alimentos que se pueden adquirir según el tipo de dieta vegetariana. Este mercado está en auge por lo que la empresa estará actualizando de continuo sus redes promoviendo promociones o eventos, al igual que trabajar de forma rápida en los pedidos.

Además, el establecimiento está ubicado en una céntrica con bastante tránsito de gente, lo que hará más llamativo ante posibles nuevos clientes.

10.2 VIABILIDAD ECONÓMICA

Es necesario estudiar la viabilidad económica para estimar los beneficios/pérdidas antes de asignar los recursos financieros y costes.

Desde el punto de vista económico-financiero, el proyecto llegaría a ser viable. La inversión inicial realizada sería de aproximadamente 17.465€, principalmente por la maquinaria, el mobiliario, y el circulante inicial. Dicha inversión habría sido financiada mediante la aportación de la propia emprendedora y un préstamo I.C.O de 10.000€.

En cuanto a las ventas, se estiman unos ingresos de 111.445€ para el primer año, y unos gastos por compras de existencias de 56.801,50€ para ese mismo año. Además, se prevé que estos ingresos aumentasen a medida que la emprendedora se dé a conocer y consiga captar clientes. Por otro lado, los costes fijos ascenderían a 46.789€, principalmente por el sueldo de la emprendedora, el alquiler del local, la prima de seguro, los suministros y los gastos en publicidad. Además, el proyecto no presentaría problemas de tesorería o liquidez.

Tras el estudio de la cuenta de resultados, la empresa obtendría 4.692€ de beneficios el primer año, aunque se estima una progresiva mejoría de los resultados en ejercicios posteriores. Si se suman a la cifra de beneficio las amortizaciones obtenemos en cada ejercicio unos recursos generados que son suficientes para atender la devolución de 2.000€ anuales del préstamo, por lo que con las hipótesis manejadas el proyecto presenta tanto viabilidad económica como financiera.

10.3 VIABILIDAD TÉCNICA

La viabilidad técnica permite evaluar tanto las capacidades técnicas como son los equipos, sistemas y software, como el factor humano, es decir, la experiencia y conocimientos necesarios para el proyecto propuesto.

En este nuevo proyecto se dispondría de un establecimiento acondicionado, sin necesidad de obras, para la actividad comercial que se realice. Además, estará equipado con las herramientas necesarias para el almacenaje de los alimentos, con los equipos informáticos para poder desempeñar correctamente el negocio online.

Al mismo tiempo, la emprendedora ha seleccionado al personal adecuado con respecto a experiencia y formación en el sector para desempeñar sus funciones desde el primer día.

10.4 VIABILIDAD HUMANA

La viabilidad humana en este proyecto será viable por el gran objetivo social que trabajan, la motivación y la ilusión de abrir el negocio por parte de la emprendedora.

La empresaria/encargada, como se mencionó anteriormente, será la responsable de poner en marcha el negocio, realizando las gestiones con los proveedores y los transportistas, actualizar la web y redes sociales, hacerse cargo de los pedidos, etc. Además, para el buen funcionamiento del negocio, la empresaria tendría contratado a una trabajadora a jornada completa para que desempeñase las tareas propias de la actividad en la tienda física y de los pedidos. No obstante, si en un futuro creciese el negocio, no se descartaría la opción de contratar a más empleados.

11 CONCLUSIONES

Dicho proyecto muestra el incremento de la necesidad de introducir los productos veganos y orgánicos en el mercado, además de cambiar la ideología de los consumidores sobre el maltrato animal y la ética animalista. De esta forma, las afirmaciones sobre la situación actual del mercado español de este tipo de productos, incluidos en los informes y artículos relacionados sobre el tema y sobre los que nos hemos documentado para realizar el trabajo.

En el presente trabajo se han estimado recursos técnicos y humanos satisfactorios, y los resultados económicos previstos han sido rentables y productivos desde el primer año. La empresaria, explotará aún más sus puntos fuertes para diferenciarse cada vez más en el mercado y así incrementar sus ventas cada año.

Una de las opciones, sería la continua formación y especialización en dichos productos y dietas veggie de la empresaria para ofrecer diferentes servicios beneficiosos a los clientes fieles o para atraer nuevos consumidores, todo ello de forma personalizada. Otra posibilidad, sería invertir más en publicidad, para sensibilizar a la población sobre la crueldad animal e informar sobre los beneficios de los productos comercializados; realizar más eventos, llegar a canales de

comunicación, como televisión o radio, nacionales no solo locales, conseguir más colaboraciones con marcas e influencer en las redes sociales de la empresa.

Como respuesta a estas numerosas acciones publicitarias, muchos podrían ser los usuarios 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 logar una mayor rentabilidad.

12 BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España. (2019). *Proyecciones macroeconómicas de la economia española .* Madrid.
- Banco de España. (02 de 07 de 2020). *Banco de España*. Obtenido de https://www.bde.es/bde/es/
- Banco de España. (s.f.). *Banco de España*. Obtenido de https://www.bde.es/bde/es/
- Damodaran . (2020). *Damodaran Online*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
- DMV. (2019). *Encuesta sobre población vegetariana y vegana española.*
- El País. (01 de Junio de 2015). *El País*. Obtenido de https://elviajero.elpais.com/elviajero/2015/05/28/actualidad/1432825965_419604.html
- España, B. d. (s.f.). *Banco de España*. Obtenido de https://www.bde.es/bde/es/
- Gobierno del Principado de Asturias. (25 de Marzo de 2020). Boletín Oficial del Principado de Asturias. *Resolución de 27 de febrero de 2020, de la Consejería de Industria, Empleo y Promoción Económica, por la que*. Asturias.
- IAB Spain. (2019). *Estudio Anual eCommerce 2019.* Madrid.
- Lantern. (2019). *The Green Revolution 2019.* Madrid.
- Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación*. Obtenido de

(https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/htm/informacion.aspx)

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *mapa.gob.es*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migración. (2019). Obtenido de Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migración: http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#36538