

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE



DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

**DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO DE LA
EMPRESA “ECOAP”**

CURSO 2020/2021

Autora: Andrea Plaza Conchilla

Tutora: Marina Estrada de la Cru

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABREVIATURAS.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FIN DE GRADO.....	5
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	5
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL	6
3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL	13
3.1. CONCEPTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	13
3.2. LA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA	14
3.3. TECNOLOGÍAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS	20
4. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	22
5. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA “ECOAP”	23
5.1. RESUMEN EJECUTIVO	23
5.2. MODELO DE NEGOCIO: LIENZO CANVAS	24
5.3. EQUIPO PROMOTOR.....	28
5.4. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....	28
5.4.1. <i>Historia del proyecto.....</i>	<i>28</i>
5.4.2. <i>Objetivos personales</i>	<i>29</i>
5.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y NEGOCIO.....	29
5.5.1. <i>Nombre de la empresa, producto/servicio. Localización.....</i>	<i>29</i>
5.5.2. <i>Definición de la actividad a desarrollar.....</i>	<i>30</i>
5.5.3. <i>Características técnicas del producto/servicio.....</i>	<i>30</i>
5.5.4. <i>Necesidades que cubre el producto/servicio.....</i>	<i>30</i>
5.5.5. <i>Ventajas competitivas.....</i>	<i>31</i>
5.5.6. <i>Presentación del producto.....</i>	<i>31</i>
5.5.7. <i>Evolución futura del producto/servicio.....</i>	<i>32</i>
5.6. MISIÓN	32
5.7. VISIÓN	32
5.8. VALORES Y CULTURA	33
5.9. ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
5.9.1. <i>Análisis del macroentorno PESTEL.....</i>	<i>33</i>
5.9.2. <i>Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....</i>	<i>42</i>
5.9.3. <i>Matriz DAFO.....</i>	<i>45</i>
5.9.4. <i>Matriz CAME</i>	<i>49</i>
5.10. ANÁLISIS DEL SECTOR. SITUACIÓN DEL SECTOR ACTUAL	51
5.11. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA	52
5.12. PLAN DE MARKETING	54
5.12.1. <i>Política de producto</i>	<i>54</i>
5.12.2. <i>Política de precio</i>	<i>56</i>
5.12.3. <i>Política de distribución</i>	<i>57</i>
5.12.4. <i>Política de comunicación.....</i>	<i>58</i>
5.13. PLAN DE OPERACIONES	58
5.13.1. <i>Selección y diseño del proceso productivo.....</i>	<i>58</i>
5.13.2. <i>Control de calidad.....</i>	<i>60</i>
5.13.3. <i>Capacidad de producción</i>	<i>61</i>
5.13.4. <i>Materias primas y suministros</i>	<i>62</i>
5.14. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	63
5.14.1. <i>Personas necesarias. Funciones y responsabilidades. Sistemas de contratación de personal</i>	<i>63</i>
5.14.2. <i>Asesores externos</i>	<i>64</i>

5.15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	65
5.15.1. <i>Datos básicos</i>	65
5.15.2. <i>Activo inicial de la empresa</i>	66
5.15.3. <i>Pasivo inicial de la empresa</i>	67
5.15.4. <i>Cuadro de amortización.....</i>	68
5.15.5. <i>Plan de Inversión.....</i>	68
5.15.6. <i>Amortización del Crédito</i>	69
5.15.7. <i>Pronóstico de Ventas y de Compras año 1.....</i>	70
5.15.8. <i>Política de cobros y pagos de la empresa.....</i>	72
5.15.9. <i>Tesorería del año 1.....</i>	74
5.15.10. <i>Evolución de los RRHH.....</i>	75
5.15.11. <i>Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....</i>	76
5.15.12. <i>Balances Previsionales de la empresa</i>	77
5.15.13. <i>Análisis de los Ratios básicos de la empresa.....</i>	78
5.16. ESTRUCTURA LEGAL	79
5.17. CRONOGRAMA. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN	80
18. VALORACIÓN DEL RIESGO Y CONCLUSIONES	82
19. BIBLIOGRAFÍA.....	84
20. ANEXOS.....	86

RESUMEN

La alimentación saludable, el cuidado del medio ambiente y la despoblación son tres factores que están muy presentes en nuestros días. Estos factores serán abarcados a lo largo del presente Trabajo Fin de Grado, en el cual, se desarrolla como objeto principal un plan de negocio sobre una empresa a la que se ha denominado “ECOAP”. Esta empresa, tras su implantación, en un futuro no muy lejano, tratará como principales objetivos los tres factores comentados anteriormente.

Este trabajo se puede dividir en tres partes. Inicialmente se lleva a cabo un análisis del sector agroalimentario, el cual será en el que se sitúe la actividad de la empresa en cuestión.

Posteriormente, con ánimo de implantar las mejores estrategias en la empresa “ECOAP” tanto para ofrecer los mejores productos, como para mitigar los efectos negativos sobre el medio ambiente y la despoblación de las zonas rurales, se estudia el proceso de transformación digital en el sector agroalimentario, con especial intención de instaurar las medidas que sean convenientes en esta empresa para poder contribuir en ese proceso de digitalización y, con ello, conseguir las posteriores ventajas que éste genera en los tres factores principales que componen los objetivos de la empresa.

Por último, se llevará a cabo el desarrollo del plan de negocio de la empresa “ECOAP” en el que se analizarán todas sus características, para posteriormente discutir y concluir sobre la viabilidad de su implantación en la realidad actual.

Cabe señalar que para realizar el presente Trabajo Fin de Grado se han utilizado los conocimientos adquiridos en la gran mayoría de asignaturas que componen el plan de estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Palabras clave: Plan de empresa, sector agroalimentario, transformación digital, entorno, competencia, alimentación.

ABREVIATURAS

AEE	Anuario Estadístico de España
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
COAG	Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos
INE	Instituto Nacional de Estadística
IoT	Internet Of the Things
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IVA	Impuesto Valor Añadido
JCCM	Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
PAC	Política Agraria Común
PIB	Producto Interior Bruto
RRHH	Recursos Humanos
SL	Sociedad Limitada
THD	Tecnologías Habilitadoras Digitales
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIR	Tasa Interna de Rentabilidad
UE	Unión Europea
VAB	Valor Añadido Bruto
VAN	Valor Anual Neto

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción al Trabajo Fin de Grado

Este Trabajo Fin de Grado tiene como principal fundamento el desarrollo del Plan de Negocio para la puesta en marcha de una empresa llamada “ECOAP”.

El Plan de Negocio se trata de un documento escrito por los promotores del proyecto en el que se lleva a cabo un estudio y análisis del entorno de la empresa, tanto el microentorno como el macroentorno en el que va a desarrollar la actividad la empresa “ECOAP”; un plan de marketing, en el que se establecen diferentes políticas tanto para el producto, el precio, la distribución y la comunicación; un plan de operaciones, dedicado a detallar el conjunto del proceso productivo; un plan de organización y de recursos humanos; y por último, un plan económico-financiero que culmina el análisis de la viabilidad de esta empresa.

Previamente al desarrollo del Plan de Negocio se ha llevado a cabo un análisis del sector agroalimentario español, sector en el que se va a situar la empresa “ECOAP”, al igual que se lleva a cabo un estudio sobre la transformación digital de dicho sector, un proceso que, como se verá, es de vital importancia para las empresas dedicadas tanto a la agricultura, la ganadería y a la agroalimentación.

1.2. Objetivos del Trabajo Fin de Grado

El objetivo principal del presente Trabajo Fin de Grado es analizar la viabilidad y la rentabilidad de la empresa que se pretende crear y poner en marcha.

Para ello, se requiere previamente conseguir unos objetivos específicos, los cuales se basan en:

- Analizar el entorno y el sector en el que desarrollará la actividad la empresa.
- Estudiar el proceso de transformación digital tanto del sector agroalimentario como de las empresas que se encuentran en él.
- Analizar la competencia actual y potencial de la empresa.

- Establecer los diferentes objetivos y valores de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.
- Determinar diferentes estrategias competitivas para la empresa “ECOAP” para situarse en una buena posición en el mercado.
- Llevar a cabo un análisis de la oferta y la demanda para conseguir un equilibrio en la producción y los costes.
- Estudiar los diferentes ratios financieros y económicos, a partir de los cuales se analizará la viabilidad y rentabilidad del negocio desde la perspectiva económico-financiera.

En suma, a partir de estos objetivos más concretos se logrará una visión general tanto de la empresa como de su viabilidad y rentabilidad para su posible puesta en marcha.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

El sector agroalimentario se suele analizar como el conjunto del sector primario y la industria de alimentación. Sin embargo, se llevará a cabo una definición más amplia considerando dentro de este también la fase de distribución y comercialización de los productos agroalimentarios, dado que la empresa “ECOAP”, cuyo estudio se llevará a cabo en el presente trabajo, estará dedicada también a la comercialización de dichos productos.

En primer lugar, situando el sector agroalimentario dentro de la economía española cabe señalar que éste ha aportado en 2019 un 5,4% del valor añadido bruto (en adelante VAB) del total de dicha economía. Además, incluyendo la fase de comercialización, el VAB supone el 9,1% del total de España (INE, 2021).

En el ámbito comunitario, el sector agroalimentario aporta un valor inferior en el conjunto de la Unión Europea que en la economía española, aportando en la UE un 6,2% al VAB, incorporando la fase de comercialización (EUROSTAT, 2021).

En el gráfico siguiente (Gráfico 1) se puede observar la evolución que ha ostentado el VAB del sector agroalimentario en España desde el año 2014 al 2018, pudiendo percibir que este padece un leve crecimiento a lo largo de estos últimos años. Sin embargo, este crecimiento es menor que el que ha tenido el conjunto de la economía española.

Cabe resaltar que, dentro de las diferentes actividades que forman el sector agroalimentario, la más destacada es el comercio, con un VAB superior y un crecimiento de alrededor 10.000 millones de euros desde el 2014 al 2018.



Gráfico 1. Evolución del VAB en España en millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2021)

Por otro lado, el sector agroalimentario español en 2020 ha dado empleo a más de 3 millones de personas. Sin embargo, desagregándolo, como se puede observar en el Gráfico 2, el comercio al por menor es en el que más trabajadores se encuentran, y en contraparte, la industria alimentaria es la que menos ocupados ostenta en el conjunto de este sector.

En cuanto a la evolución que ha experimentado la ocupación en este sector, se puede observar que durante los últimos 7 años se ha mantenido relativamente constante, alcanzando el mayor número de trabajadores en el año 2019, ocasionándose un leve descenso del empleo en 2020, principalmente debido a la paralización por la pandemia de COVID-19.

En conclusión, el sector agroalimentario ha dado empleo en 2020 al 20,15% de ocupados en España, por lo que es un sector realmente importante para el empleo en nuestro país.

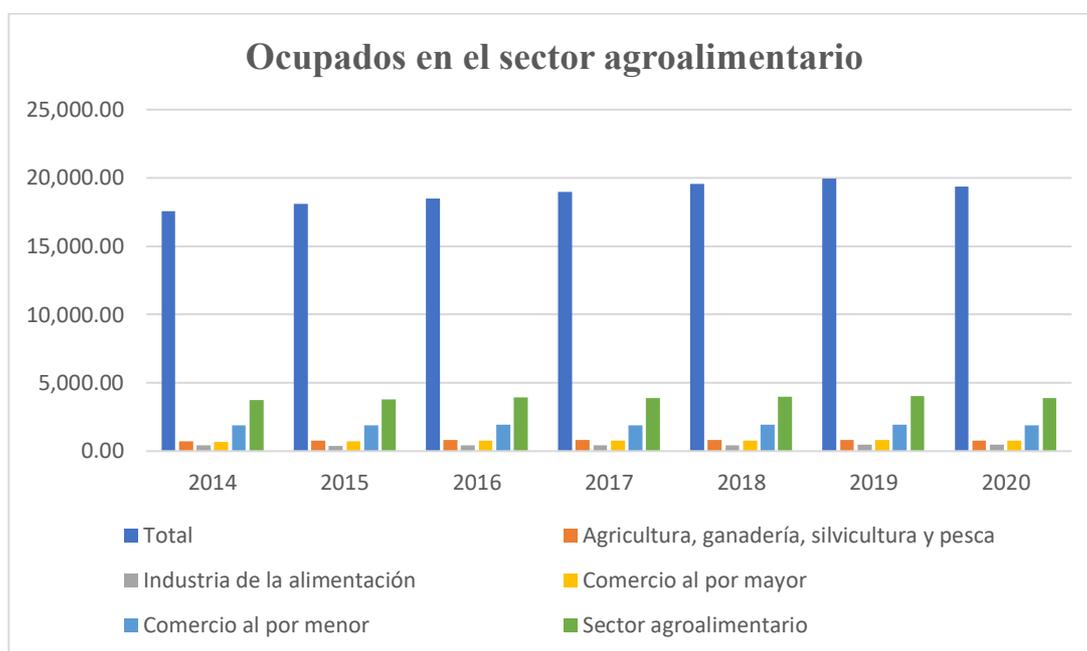


Gráfico 2. Evolución del empleo en el sector agroalimentario español en miles de personas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2021)

Por otro lado, es importante señalar el gasto que destinan los españoles para adquirir productos de este sector, de modo que, como se puede observar en Gráfico 3, en 2019 el gasto medio que se destina por persona a adquirir alimentos constituye un 14,2% del total del gasto.

La evolución de este gasto destinado a la compra de alimentos se ha visto incrementado, aunque levemente, a lo largo de estos últimos años. Sin embargo, este incremento se ve reflejado en el aumento del IPC de los alimentos, por lo que, se podría concluir que el incremento del gasto en la cesta de la compra de los españoles destinado a la compra de alimentos estaría directamente relacionado con el incremento del IPC de estos productos (esta información queda reflejada en el Grafico 4).

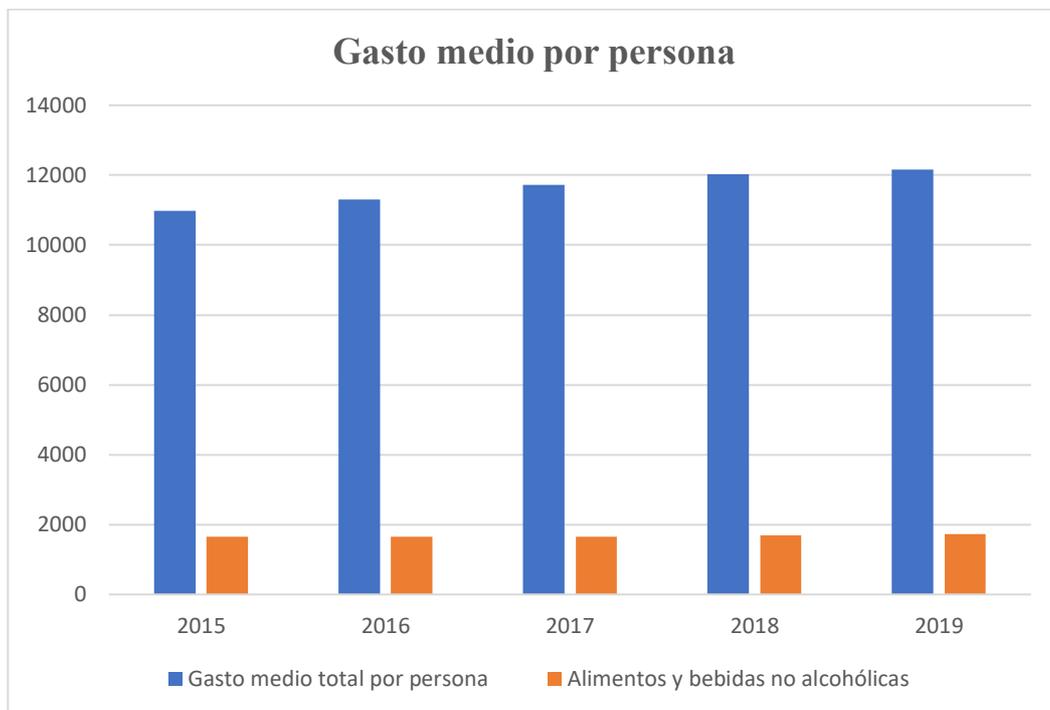


Gráfico 3. Gasto medio destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de "Encuesta de presupuestos familiares" en INE (2021)

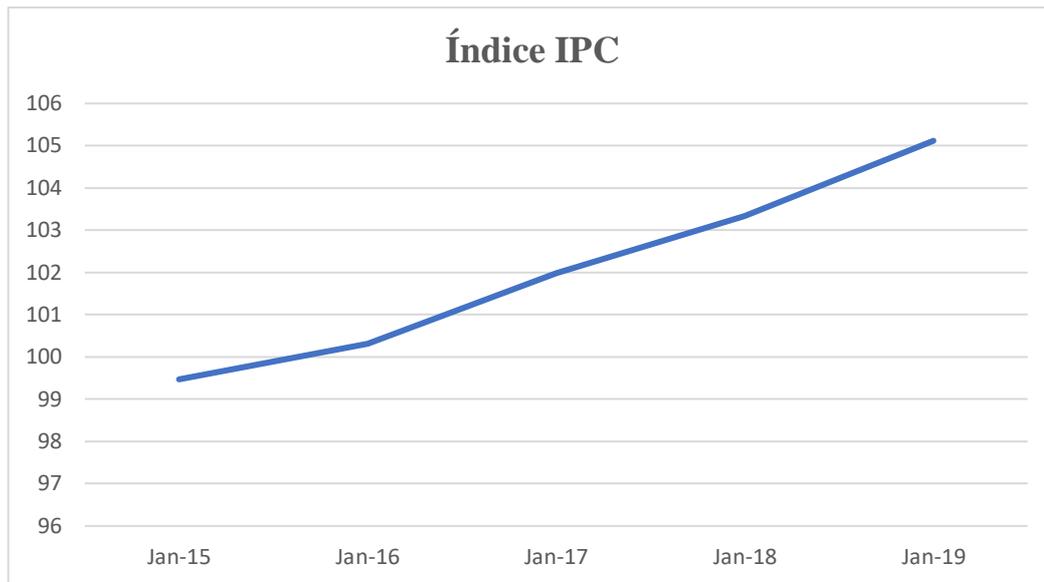


Gráfico 4. Evolución índice IPC de alimentos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2021)

Es necesario añadir que la demanda de alimentos y bebidas se divide en dos direcciones. Por un lado, los consumidores compran estos alimentos para comer y/o beber en sus hogares; y por otro lado, los consumidores acuden a restaurantes y establecimientos hosteleros para satisfacer sus necesidades de alimentación, lo cual se denomina como “demanda extra doméstica”, dentro de la cual se encuentran tanto la restauración comercial (restaurantes, bares, hoteles...) como la restauración colectiva y social (comedores de empresas, colegios, hospitales...). Esta demanda “extra doméstica” se está viendo incrementada en los últimos años, alcanzando en torno al 35% del gasto total de alimentación en el año 2018 (Alimentación en España 2018).

En cuanto al comercio internacional, el sector agroalimentario en 2019 ha alcanzado una cifra de ventas de 53.180 millones de euros en exportaciones, consiguiendo el punto más álgido de la historia.

Las exportaciones del sector agroalimentario son de vital importancia para el conjunto de la economía española, puesto que, el 18% del total de las exportaciones que realizó nuestro país en 2019 corresponden a productos de este sector.

En el lado contrario, las importaciones españolas dirigidas a adquirir productos de este sector han alcanzado en 2019 un 12% del total de importaciones realizadas por nuestro país.

Sin embargo, en el último año se han visto agravadas las amenazas que padece el sector agroalimentario respecto al comercio internacional. Estas han venido determinadas principalmente por las medidas proteccionistas que han impulsado grandes potencias internacionales, como son EEUU y Reino Unido. En cuanto al primero, los aranceles que impuso hacia las importaciones de productos europeos han ocasionado graves consecuencias negativas para la exportación agroalimentaria española en un mercado tan importante como es el de EEUU (EFE, 2020). Y por su parte, Reino Unido inquieta a este sector español por su salida de la Unión Europea, comúnmente conocido como “Brexit”, dado que España envía al Reino Unido el 8% de sus exportaciones agroalimentarias alcanzando un valor de 4.000 millones de euros (EFE, 2020).

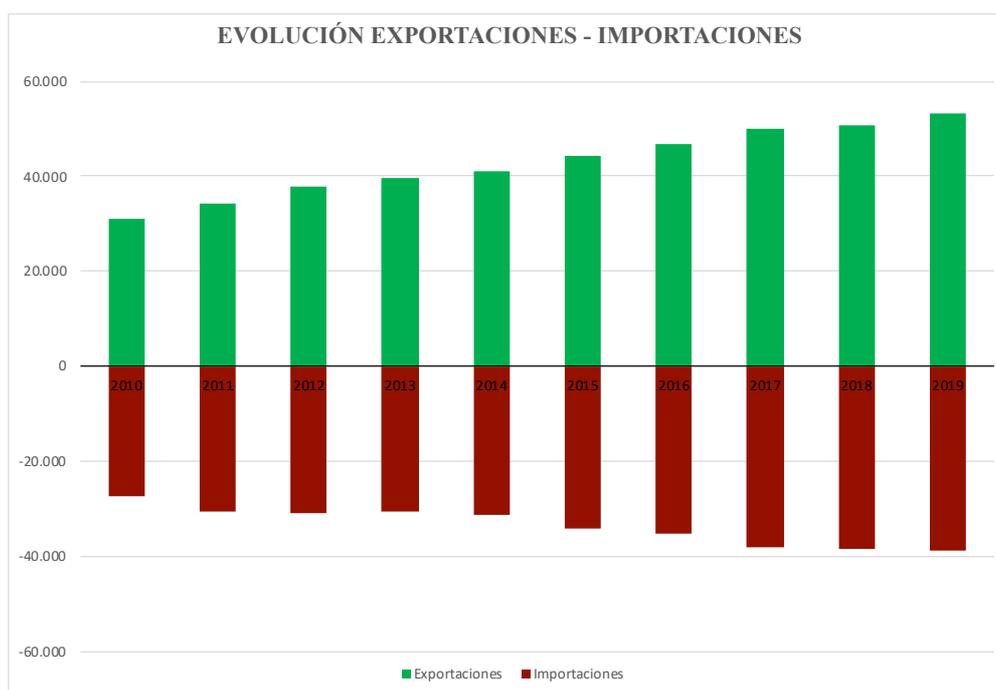


Gráfico 5. Evolución de las exportaciones e importaciones del sector agroalimentario español 2010-2019

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del "informe anual de comercio exterior del sector agroalimentario, pesquero y forestal 2019" del MAPA (2021)

El sector agroalimentario alcanza cifras importantes para el conjunto de la economía española, sin embargo, es de vital importancia para el conjunto de la población dado que satisface nuestras necesidades básicas de alimentación.

A pesar de ello, a pesar de ser una actividad esencial, la crisis de la COVID-19 también ha afectado a este sector suponiendo alteraciones tanto en la demanda como en la oferta.

En el lado de la demanda cabe señalar que esta ha caído debido al descenso de adquisición de productos por parte del sector hostelero y de la restauración, puesto que, a pesar de ser una actividad esencial, la demanda doméstica no alcanza a los niveles suficientes para equilibrar el mercado (Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2019, 2020).

En el lado de la oferta cabe destacar que uno de los principales problemas ha sido la suspensión del espacio Schengen, lo que impidió contar con mano de obra suficiente para la recolección de los diferentes productos agrarios, mano de obra que principalmente se trata de temporeros inmigrantes (Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2019, 2020).

Además, el desempleo ha crecido debido al descenso de la demanda, teniendo que despedir a muchos de los trabajadores para adecuar la producción para intentar alcanzar el equilibrio oferta-demanda, lo cual se ve reflejado en el gráfico 2, cuando se observa un descenso en la ocupación en 2020.

En conclusión, el sector agroalimentario deberá adaptarse a las nuevas exigencias solicitadas por la población, la cual, se centrará, tras la pandemia que nos ha atacado, en cuidar más su salud y la protección del medio ambiente, por lo que, la empresa “ECOAP”, empresa que será estudiada a lo largo de este trabajo, se encargará de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes de modo que, cuidar la salud y proteger el medio ambiente serán sus principales objetivos.

3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

3.1. Concepto de transformación digital

Es evidente que los hábitos de consumo de los españoles han cambiado. En los últimos años se ha experimentado un nuevo esfuerzo del consumidor por conocer lo que realmente compra, aprendiendo a leer etiquetas y buscando alimentos más naturales evitando los conocidos como “ultraprocesados”.

Además, la pandemia ocasionada por la COVID-19 ha propiciado que la compra de alimentos se haya realizado prioritariamente vía online, provocando que las grandes superficies y, a su vez, los establecimientos locales, hayan tenido que mejorar o crear tiendas online para ser más accesibles a sus clientes.

Junto a lo anterior, ha resurgido una creciente concienciación de los consumidores en adquirir productos que menor impacto generen en el medio ambiente, contribuyendo con su compra en el cuidado de este y en hacer un mundo más sostenible.

Entre otras, estas son algunas de las razones más importantes que llevan al sector agroalimentario a adentrarse en un proceso de transformación digital para así poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y hacer frente a la demanda de la manera más eficiente.

En tal sentido, podemos definir la transformación digital como el proceso de integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa (o sector), implicando una modificación en los procesos productivos, en los propios productos o activos de la empresa para mejorar su eficiencia, aumentar el valor percibido por el cliente, a la vez que conseguir una mejor gestión del riesgo y de la competencia en un entorno económico que cambia constantemente en relación a la evolución de la tecnología (PowerData, 2020).

La transformación digital es de vital importancia tanto para el conjunto de la economía como para la sociedad, de tal modo que, la Unión Europea tiene un claro interés en fomentar este proceso para el futuro de las empresas y sector del conjunto de la Unión.

A raíz de ello, la Comisión Europea ha propuesto diferentes retos para la agricultura en el horizonte 2020, los cuales se podrían hacer frente a partir del desarrollo tecnológico y de la digitalización del sector. Estos retos son: “conseguir un sector agrícola inteligente y resiliente, aumentando así el valor añadido; reforzar el cuidado del medio ambiente y la acción climática; y fortalecer el tejido socioeconómico de las zonas rurales y abordar las expectativas de la sociedad con respecto a la producción sostenible de alimentos” (Comisión Europea, 2017, pág. 13).

En suma, el objetivo principal es conseguir una actividad agraria sostenible en todas sus facetas, y sin duda, la manera de lograrlo es a partir de la transformación digital. Se llega a hablar incluso de que la transformación digital no se trata de una opción, sino que es una necesidad. De modo que, tal es la importancia de su implantación en las empresas agroalimentarias que de ella dependerá su éxito o fracaso (Orizont, 2019).

Así pues, la transformación digital del sector agroalimentario es algo que está muy presente en nuestros días, intentando implantarse en la agricultura de nuestro país, siendo propuesto incluso por la Unión Europea como requisito para la solicitud de la Política Agraria Común (en adelante PAC)¹.

3.2. La estrategia de digitalización del sector agroalimentario en España

Actualmente se cree que se dan las condiciones necesarias para que se llegue a alcanzar ese impulso en la transformación digital del sector agroalimentario, basándose en dos factores principales: la existencia de tecnologías habilitadoras digitales y las tecnologías accesibles y fiables; las cuales serán analizadas posteriormente (COAG, 2018).

¹ La PAC (Política Agraria Común) representa una asociación entre los agricultores y Europa, encargada de subvencionar y establecer tanto medidas de mercado como de desarrollo rural para el conjunto de la agricultura europea (Comisión Europea, 2020).

Sin embargo, no todo son puntos positivos y fáciles de solucionar, sino que se encuentran diferentes barreras las cuales están haciendo que dicha transformación se ralentice y sea más costosa de instaurar.

Ante esta situación, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) de nuestro país ha visto necesario desarrollar una estrategia de digitalización del sector agroalimentario, la cual define “las líneas estratégicas y medidas necesarias para impulsar la transformación digital de los sectores agroalimentarios y forestal y del medio rural, así como los instrumentos previstos para su implementación”, estableciendo como objetivo general de esta estrategia “la eliminación o reducción de las barreras técnicas, legislativas, económicas y formativas existentes en la actualidad, contribuyendo así al liderazgo de un sector agroalimentario sostenible económica, social y mediambientalmente, y al poblamiento activo del medio rural haciéndolo un lugar más atractivo, vivo, dinámico y diversificado, generador de riqueza y de empleo de calidad, con especial atención a jóvenes y mujeres” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019, pág. 7).

Por lo tanto, las barreras que se pretenden eliminar con esta estrategia se pueden clasificar en según sean técnicas, formativas, económicas o legales, las cuales analizaremos individualizadamente.

Respecto a las barreras técnicas cabe resaltar que el principal problema es la elevada brecha digital en el medio rural. A pesar de que este problema está siendo solucionado en los núcleos de población de las diferentes zonas rurales, el acceso a Internet y su cobertura no alcanza a las explotaciones agrarias, siendo zonas donde esa cobertura es insuficiente o incluso inexistente, por lo que sería necesario abordar este problema prioritariamente, dotando de la cobertura y conexión suficiente tanto en los núcleos de población como en las explotaciones agrarias.

En cuanto a las barreras formativas, en las zonas agrarias nos encontramos principalmente con población altamente envejecida, con agricultores que incluso han alcanzado la edad de jubilación los cuales no han tenido acceso a formación más allá de sus labores agrícolas. Por lo tanto, esta brecha generacional supone un punto importante que solucionar, y desde mi punto de vista, el más difícil de abarcar, siendo necesario para ello que sean los jóvenes agricultores los que deban impulsar la implantación de la

tecnología en el sector, dado que, además, se lograría que fuese más atractiva para aquellos que sienten que la agricultura es una “actividad medieval”. Además, otro de los problemas que se añaden es la falta de formación y la escasez de personal cualificado para enseñar a utilizar las diferentes herramientas tecnológicas a los agricultores y solucionar todas sus dudas, las cuales se podrían solucionar a partir de implantación de cursos formativos accesibles para todos agricultores o futuros agricultores.

Las barreras económicas se basan principalmente en el elevado coste de estas inversiones percibido, de modo que, esto provoca que el agricultor no aprecie el futuro beneficio que le generaría en sus explotaciones. Además, cabe resaltar que en la actualidad la gran mayoría de las empresas agroalimentarias españolas son autónomos o pymes familiares predominando las pequeñas y medianas explotaciones, lo que hace que la posible inversión en la transformación digital del sector sea más delicada, de modo que se hace más difícil llevar a cabo una implantación rápida (Anuario Estadístico de España, 2019).

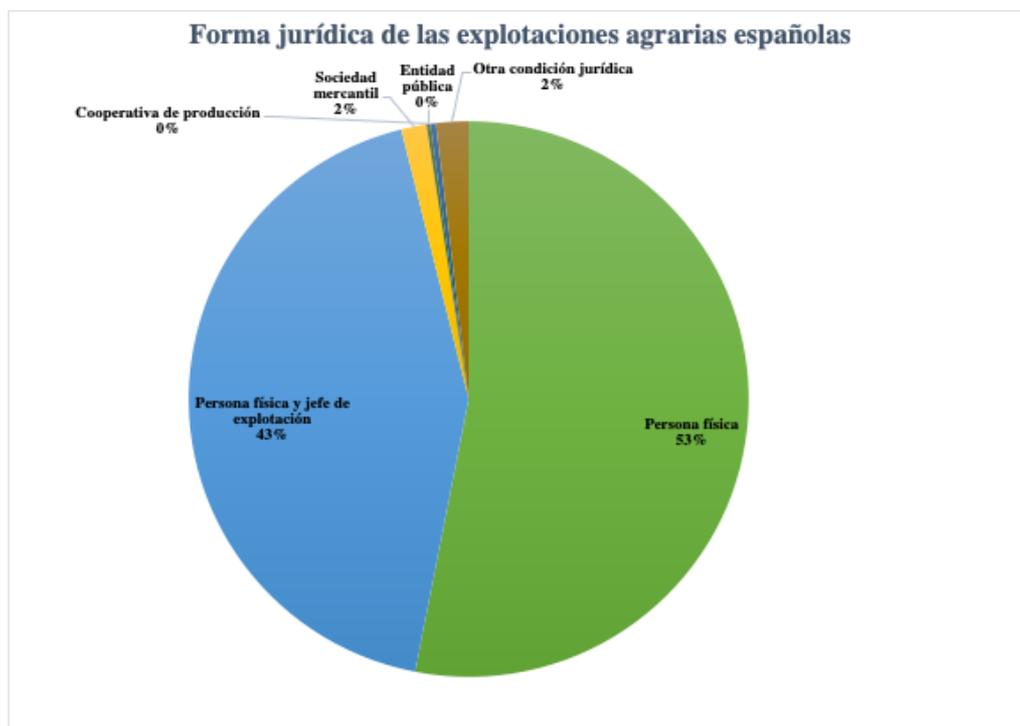


Gráfico 6. Diferentes formas jurídicas predominantes en las explotaciones agrarias en España

Fuente: Elaboración propia a través de datos INE en "Encuesta sobre la Estructura de las explotaciones agrarias en Anuario 2019" (2021)

Por último, las barreras legales vienen vinculadas a la protección y uso de los datos, provocando entre los agricultores cierta inseguridad jurídica, la cual podría ser paliada a través de la formación y la creación de incentivos con el uso de las diferentes herramientas tecnológicas que se habiliten.

Por lo tanto, como ya se ha comentado, el objetivo general de esta estrategia es eliminar o reducir las diversas barreras analizadas, de modo que, para abordar este objetivo se establecen tres objetivos específicos.

El primero de los objetivos específicos es la reducción de la brecha digital. Como ya se ha comentado, la conectividad en el medio rural se encuentra en unos niveles más bajos que en el conjunto nacional, lo cual supone una barrera tanto para repoblar estas zonas como para la implantación de la digitalización del sector agroalimentario. De modo que, debido a que la actividad agraria se desarrolla en territorios rurales alejados de los núcleos de población, es necesario implantar una conectividad suficiente en estas zonas para que sea posible adoptar los procesos digitales y la aplicación de las nuevas tecnologías (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019, pág. 37).

Además, otro aspecto relevante para lograr el objetivo de reducir la brecha digital, es atender la capacitación de los agricultores o empresarios del sector agroalimentario, dado que principalmente se tratan de habitantes del medio rural, se ve necesario que desarrollen nuevas capacidades para aprender a utilizar estas nuevas tecnologías en su trabajo.

Por lo tanto, para poder atender la brecha digital no solo debe estar disponible la tecnología en el medio rural, sino que dicha tecnología se debe incorporar en las labores que se desarrollan en el sector agroalimentario de manera cotidiana (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019, pág. 39).

El segundo de los objetivos específicos es fomentar el uso de datos. Se debe fomentar desde la Administración Pública la gestión colectiva de datos del sector agroalimentario, de modo que se establezcan incentivos para la explotación pública de datos para la investigación y generación de conocimiento, respaldar un repositorio de datos y establecer una estrategia común de interoperabilidad.

Por lo tanto, lo que se pretende con este objetivo es evitar que los agricultores y ganaderos deban vincularse a tecnologías o plataformas cerradas basadas en modelos de negocio cautivo, de modo que, es necesario que se desarrollen otras plataformas que permitan que estos usuarios elijan las herramientas que consideren más adecuadas según su negocio dentro del mercado, evitando la creación de mercados cautivos y que sus inversiones no queden obsoletas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019, pág. 46).

En tercer lugar, se establece como objetivo específico el impulso del desarrollo empresarial y los nuevos modelos de negocio. Lo que se pretende conseguir con este objetivo es que a partir de la transformación digital del sector agroalimentario se configuren nuevos modelos de negocio que permitan que se creen empleos de calidad, atendiendo principalmente a jóvenes y mujeres, de modo que se contribuya a que las zonas rurales atraigan a nueva población (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019, pág. 59).

A continuación se muestra un cuadro resumen de estos objetivos específicos de la estrategia de digitalización del sector agroalimentario español, en el cual se puede observar las diferentes medidas que el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación pretende llevar a cabo para lograr dichos objetivos.

01 Reducir la brecha digital	L1. Conectividad	M1. Coordinación para la mejora de la conectividad
		M2. Difusión y asesoramiento en el sector de las fórmulas de conectividad existentes
	L2. Capacitación	M1. Impulso para inclusión de la digitalización en la formación reglada
		M2. Formación continua no reglada y adquisición de competencias
		M3. Atracción de jóvenes y mujeres como habitantes estables del medio rural

02 Fomentar el uso de datos	L1. Interoperabilidad	M1. Fomento de la colaboración para la mejora de la interoperabilidad capitalizando iniciativas existentes a nivel europeo
		M2. Proyectos de interoperabilidad que den respuesta a problemas concretos en los que cooperen actores interregionales
	L2. Datos abiertos	M1. Datos abiertos en las Administraciones Públicas
		M2. Datos públicos de la investigación
	L3. Datos de la cadena de valor y medioambientales	M1. Apoyo al Código de Conducta para el intercambio y uso de datos agrícolas y de la cadena
		M2. Promoción de incentivos por la digitalización de cuadernos de explotación
		M3. Cooperativas como agrupadoras de datos
		M4. Datos de consumo España y Europa
		M5. Colaboración para la Mejora del Sistema Integrado de Administración y Control de la Política Agraria Común
M6. Fomento de la obtención automatizada de datos geoespaciales existentes sobre emisiones y absorciones de gases de efecto invernadero resultantes del uso de la tierra y su procesamiento		

03 Impulsar el desarrollo empresarial y los nuevos modelos de negocio	L1. Fortalecimiento del ecosistema de innovación digital	M1. Fomento de los Centros de Innovación Digital (DIH)
		M2. Compra Pública Innovadora
		M3. Fomento de la colaboración entre centros de conocimiento, empresas tecnológicas y empresas del sector
		M4. Apoyo a la implantación de la metodología <i>LivingLabs</i> en España
	L2. Asesoramiento para la adopción digital en Sistemas de Conocimiento e Innovación agroalimentarios, forestales y del medio rural	M1. Fomento del intercambio de conocimiento e información entre asesores digitales
		M2. Asesoramiento a PYMES y <i>startups</i> en el proceso de adopción digital
		M3. Refuerzo del asesoramiento mediante jornadas y actividades demostrativas
	L3. Fomento de los nuevos modelos de negocio	M1. Plataforma para el emprendimiento digital en el medio rural
		M2. Fomento del tele-trabajo
		M3. Coordinación entre administraciones para acercar líneas de ayuda al emprendimiento en el medio rural
		M4. Difusión de las iniciativas europeas vinculadas a digitalización en los ámbitos de <i>Smart Villages</i> , emprendimiento rural y <i>Startup Europe</i>
		M5. Impulso al desarrollo de un ecosistema de Territorios Rurales Inteligentes. <i>Startup Villages</i>

Tabla 1. Resumen de los objetivos específicos de la estrategia de digitalización del sector agroalimentario

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

3.3. Tecnologías aplicadas en las empresas agroalimentarias españolas

Con todo lo comentado anteriormente, y conocidas las barreras o inconvenientes que se deben eliminar o reducir para la lograr la digitalización del sector agroalimentario, es momento de analizar los factores positivos que pueden dar el impulso a esa transformación digital del sector.

Dichos factores, como ya se mencionó, se tratan, por un lado, de la existencia de tecnologías habilitadoras digitales y, por otro lado, las tecnologías accesibles y fiables.

El primer factor de éxito de la transformación digital son las tecnologías habilitadoras digitales (en adelante THD), como son el IoT (Internet of the Things), Big Data, Blockchain, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, Realidad Aumentada y “Cloud computing”, entre otras. Las THD son tecnologías de alto impacto y alta capacidad de disrupción que poseen un carácter estratégico para el desarrollo y la transformación digital de la economía y la sociedad (Ministerio de Asuntos económicos y transformación digital, 2021).

Respecto al IoT (Internet of the things) cabe señalar que se basa en una “interconexión permanente de objetos cotidianos entre sí y con internet” (COAG, 2018, pág. 7).

Por su parte, el Big Data está formado por una gran cantidad y variedad de datos, los cuales permiten a las empresas u organizaciones obtener ideas y generar nuevas decisiones (PowerData, 2021).

El Blockchain o cadena de bloques “es un registro único, consensado y distribuido en varios nodos de una red, el cual se podría definir como una combinación de tecnologías que permiten actuar como notario en el proceso de intercambio de datos entre varias partes” (COAG, 2018, pág. 7).

Respecto a la inteligencia artificial, la realidad virtual y la realidad aumentada, tienen en común que “se tratan de simulaciones ya sean de procesos de inteligencia humana realizados por máquinas, de una recreación del entorno o una situación de la vida real, o

para suponer elementos virtuales sobre nuestra visión de la realidad, respectivamente” (COAG, 2018, pág. 7).

Y, por último, “Cloud computing” se trata de la conocida como “nube”, la cual “permite el acceso a diferentes recursos informáticos configurables en internet” (COAG, 2018, pág. 7).

El segundo de los factores de éxito es el rápido alcance de las llamadas tecnologías accesibles y fiables, entre las cuales se sitúan el Programa Copernicus, el cual permite disponer de imágenes de satélite y de sensores remotos avanzados; los sistemas de navegación global, los drones, sensores y robots, todos ellos más accesibles para el agricultor y cada vez más demandados en las grandes explotaciones.

Otro punto relevante para el impulso de la transformación digital del sector agroalimentario es “conocer los diferentes actores y entidades que se ven involucrados” (COAG, 2018, pág. 8).

Entre ellos, sin duda, el más importante son los agricultores y empresarios agrarios, sin su apoyo y participación no sería posible desarrollar con éxito una estrategia de implantación.

En segundo lugar, son partícipes las empresas tecnológicas, las cuales deben responder a la demanda que genere el conjunto del sector agrícola y crear o proporcionar un ecosistema digital innovador.

En tercer lugar, y no menos importante, se sitúan las administraciones públicas, las cuales cumplen con un papel fundamental de proporcionar y almacenar los datos, garantizando la calidad y la confidencialidad de estos.

Y por último, se añaden otros agentes como las entidades de asesoramiento agrario, agentes de investigación y formación, y las entidades de la cadena agroalimentario, todos ellos aportando diferentes visiones e incentivando y facilitando la implantación de las diferentes tecnologías e innovaciones.

En conclusión, gracias a todas estas tecnologías es posible el impulso de la transformación del sector agroalimentario, pero sin olvidar que se deben atender las barreras con carácter previo para que el proceso de implantación de la estrategia sea eficaz y eficiente.

4. METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la confección del plan de negocio de la empresa “ECOAP” que se desarrolla en el presente Trabajo Fin de Grado se ha recopilado información de diferentes páginas webs, bases de datos, libros, artículos e informes mediante los cuales se ha procurado argumentar y definir los diferentes aspectos para desarrollar la empresa mencionada.

La metodología utilizada en el plan de negocio se va elaborando desde el inicio de éste con un resumen donde incluimos la idea de negocio. A continuación, se detalla quienes son los promotores, quienes forman el equipo directivo y como instaurar la organización interna; cuál es el perfil del equipo estratégico; cuál es el estado de desarrollo del negocio; cuáles son los productos y una pequeña valoración del proyecto; cuál es el público objetivo y como es el mercado potencial; cuál es el escenario competitivo de la empresa; y cuál es la inversión inicial requerida.

Se continua con el diagnóstico estratégico dentro del cual se engloba el análisis de los valores estratégicos (misión, visión y valores y cultura); el análisis externo de la empresa que incluye tres puntos: el análisis del entorno general (estudiado mediante el análisis PESTEL (Martin, Lopez, & Saez, 2015)), el análisis del entorno específico (estudiando mediante las cinco fuerzas de Porter) y el análisis del mercado, de la competencia y de los clientes; el análisis interno de la empresa (estudiado a través de la cadena de valor de Porter); análisis DAFO (Martin, Lopez, & Saez, 2015) y análisis CAME (Martin, Lopez, & Saez, 2015) de formulación de estrategias empresariales.

Para el análisis del modelo de negocio se ha utilizado el método CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010). Además, se ha procedido a analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa y finalizando con una valoración económica financiera del negocio.

A continuación, se realiza el estudio de las estrategias de implantación en las áreas funcionales (comercial y de marketing, de organización y de recursos humanos y de su producción y de operaciones).

Posteriormente, se plantea el plan económico y financiero en el que se realiza un exhaustivo estudio de los datos numéricos que proporcionan unos ratios que permiten dar conclusiones acerca del modelo de negocio.

Por último, se tiene en cuenta los aspectos de tramitación y puesta en marcha de la empresa “ECOAP”.

5. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA “ECOAP”

5.1. Resumen ejecutivo

“ECOAP” se trata de una empresa española dedica al cultivo y fabricación de productos alimenticios ecológicos y a su posterior comercialización.

Esta empresa estará situada en la localidad de Casas de Benítez, un pequeño pueblo de Cuenca, pueblo natal de la emprendedora de este proyecto. En este municipio destaca la agricultura como principal actividad económica. Además, Casas de Benítez es uno de los tantos pueblos que padecen el factor de la despoblación, principalmente ocasionado por la falta de empleo. Así pues, se considera que esta localidad es la adecuada para crear la empresa, donde se podrá generar empleo y se facilitará la obtención de recursos fácilmente gracias a la cultura agrícola de este lugar.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este negocio es proporcionar unos alimentos ecológicos con la máxima calidad y al mejor precio, obteniéndolos del cultivo propio y de la compra a los agricultores locales, los cuales actuarán como socios colaboradores. Además, lo que se aspira a lograr es la concienciación de la población en la importancia de alimentarse con productos buenos para su salud y de la necesidad de cuidar el medioambiente para ello.

Las principales ventajas competitivas de esta empresa son, tanto la calidad del producto, como la cercanía del cliente con la empresa. Es decir, al obtener los productos a partir de los agricultores locales y del huerto propio, los clientes los preferirán antes que los de la competencia, puesto que prácticamente todos ellos dependen directa o indirectamente de la agricultura, y saben diferenciar los buenos productos que ofrece la tierra de esta localidad.

Respecto al equipo que formará la estructura organizativa de esta empresa inicialmente, estará compuesto por la emprendedora y tres trabajadores más. Cada uno de ellos posee un puesto de trabajo diferenciado y con tareas específicas, ya sea en el cultivo de los frutos, en su elaboración o en su venta.

Para la puesta en marcha de este proyecto será necesaria una gran inversión inicial, la cual se financiará tanto por la solicitud de las diferentes subvenciones que facilita el gobierno de Castilla-La Mancha para la agricultura y para los jóvenes emprendedores, como por la solicitud de créditos financieros. Además, a lo largo de este plan de negocio, se ha realizado un análisis exhaustivo de los diferentes aspectos relacionados con la creación de esta empresa, a partir de los cuales, se han obtenido datos económicos que concluyen que la puesta en marcha de “ECOAP” es viable y que la inversión necesaria para ello proporciona rentabilidad.

5.2. Modelo de negocio: lienzo CANVAS

El lienzo Canvas es un método de análisis y explicación del modelo de negocio. Este modelo se divide en 9 módulos que explican el proceso de cómo obtendrá ingresos una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Respecto a los 9 módulos, se concretan a continuación:

1. Propuesta de valor:

- Clientes: los clientes podrán comprar productos ecológicos de primera calidad de manera muy accesible para todos y sabiendo diferenciar claramente que es un buen producto y los beneficios que le aportan frente a otros.

- Agricultores: la gran ventaja con esta industria para los agricultores es eliminar los intermediarios, de manera que se intentará mejorar el precio de los frutos de los agricultores de la zona que formen parte de la cooperativa.
- Gracias a la puesta en marcha de la industria y su correcto funcionamiento se podrá contratar gran número de personal poco a poco, fomentando el empleo de la zona y contribuyendo a que nuevos habitantes se desplacen a esta localidad.
- Respecto al medio ambiente, se cuidará rigurosamente el campo, se potenciará y premiará a los agricultores que utilicen medidas más respetuosas con el medio ambiente y, por parte de la empresa, se usarán envases reciclables y reutilizables para el almacenaje y venta de productos.

2. Segmento de clientes: respecto a este punto se lleva a cabo una distinción a nivel regional y a nivel nacional, dado que conforme la empresa se vaya consolidando, se introducirá en un mercado a nivel estatal.

- En cuanto al nivel regional, los productos irían dirigidos a los habitantes de esta localidad y de los pueblos de alrededor, cuya población vive de la agricultura y sabe valorar los buenos productos de su tierra, a la vez que entienden la situación de la agricultura a día de hoy. Además esta población en tiempos anteriores se alimentaban de su cosecha propia, de su huerta propia, por lo que valorarán los productos y sentirán que son como “suyos”. Por este motivo, no se diferenciaría el nivel adquisitivo y se intentaría competir en precio.
- En cuanto a nivel nacional, como ya se ha comentado, sería una vez consolidada la empresa y tras el correspondiente estudio de mercado, se dirigirían los productos a aquellos consumidores que se preocupan por alimentarse con productos cuidadosamente cultivados, naturales y de una calidad superior; que están informados y concienciados con el medio ambiente y la sostenibilidad. En este caso sí se distinguiría en un nivel adquisitivo medio-alto, ya que cuando nos adentramos en las ciudades la gente ya no valora el producto como lo harían los habitantes de los pueblos que se han criado con ello, aunque el precio será asequible para cualquier cliente.

- 3. Canales:** en cuanto a la compra de los productos la idea sería que, para que todos tuviesen accesibilidad directa a ello, crear en las instalaciones de la industria, una pequeña tienda donde se vendiesen los productos. En segundo lugar, se establecerá un teléfono de pedidos, ya que como nuestro producto va dirigido a nivel regional a los habitantes de los pueblos, mucha de esta población es gente mayor que no tiene accesibilidad a internet y que incluso le es complicado trasladarse hasta la tienda física, por lo que los pedidos le serán enviados a su domicilio. Y por último, se desarrollará una página web para la venta online de los productos a nivel nacional.
- 4. Relación con clientes:** la relación que se mantendrá será directa, intentado que sientan como suyos los productos. En un principio, se creará un carnet de fidelización, por el cual los clientes obtendrán descuentos en su compra; rebajas en el precio cuando se compren grandes cantidades de ciertos productos; una web de consulta y seguimiento del producto para el caso de la venta online; y como no puede faltar en los tiempos de hoy, el uso de las redes sociales para mantener informados a los clientes y agricultores con ofertas, publicidad, vídeos explicativos y cualquier otro que sea conveniente.
- 5. Flujo de ingresos:** los ingresos principalmente se obtendrán por la venta de los productos. También se podrá incluir publicidad en la página web para tener unos segundos ingresos.
- 6. Actividades clave:** las actividades que se llevarán a cabo en la empresa serán el cultivo y la producción ecológica de los productos que se vendan; a su vez, para que esta producción sea la mejor posible se harán rigurosos controles de calidad. Se gestionarán las ventas y se hará uso de transporte propio (a nivel regional) para la distribución y entrega de productos.
- 7. Recursos clave:** respecto a la logística se distinguirá si es a nivel regional o nacional. En el primer caso se utilizarán los vehículos alquilados por la empresa para su distribución; en el segundo caso, de manera inicial se contratará con empresas de mensajería exprés. El recurso más importante es la producción a nivel industrial, y la publicidad de la empresa y sus productos.

8. Socios clave: los socios más importantes son los agricultores de la localidad, los cuales aportarán las materias primas de la empresa y actuarán como socios colaboradores. Y en segundo lugar, estarán las empresas de transporte (a nivel nacional).

9. Estructura de costos: en este apartado se distingue entre las inversiones a realizar y los gastos que tendrá la empresa. En cuanto a las inversiones, las más importantes serían la adquisición de maquinaria y la adquisición de las tierras para el cultivo; además se deberá invertir en el desarrollo de la página web. Por la parte de los gastos se encontrarán los salarios de los trabajadores y los RRHH, el mantenimiento de la industria en su conjunto y los gastos de transporte.

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agricultores: socios colaboradores - Empresa transportes nacional 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción ecológica - Control calidad - Gestión ventas - Transporte 	<p>PROPUESTA VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: productos ecológicos, primera calidad, accesibilidad - Agricultores: eliminar intermediarios, mejora precios - Contratación personal, disminuir desempleo, repoblación - Contribuir al medio ambiente: uso envases reciclables y reutilizables para almacenaje y venta 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carné fidelización - Descuentos por compra - Web consulta y seguimiento producto - RRSS 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>NIVEL REGIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Población a nivel regional - Cualquier nivel adquisitivo - Consumidores que valoran los buenos productos <p>NIVEL NACIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores interesados por productos cuidados, naturales y calidad superior - Saben distinguir etiquetas y concienciados medio ambiente
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>INVERSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria - Terrenos <p>GASTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Mantenimiento - Transporte 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos - Publicidad página web 		

Tabla 2. Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.3. Equipo promotor

El desarrollo del presente plan de empresa dedicado a “ECOAP” lo ha llevado a cabo íntegramente Andrea Plaza, la emprendedora de este proyecto.

En cuanto a la formación de la promotora, actualmente estudia un doble grado de Derecho y Administración de Empresas. Estos estudios y su inquietud por mejorar la calidad de vida en su pueblo natal han llevado a que se aventure en esta experiencia de realizar el presente plan de negocio.

Respecto a las capacidades y habilidades de la promotora, podemos destacar su liderazgo empresarial, su capacidad de resolver conflictos y no temer a los cambios del entorno asumiendo riesgo y ventura. Se debe añadir que entre sus características profesionales principales también encontramos una gran competitividad laboral y constancia, lo cual ejercerá para intentar posicionar la empresa en buen lugar.

5.4. Introducción del proyecto

5.4.1. Historia del proyecto

Este proyecto surgió de la idea de intentar repoblar y dar vida a un pueblo pequeño de la provincia de Cuenca, debido a que es uno de los tantos afectados por el fenómeno de la “España vaciada”.

La idea de este negocio se debe a la cultura agrícola del pueblo de Casas de Benítez, donde la gran mayoría de sus habitantes se dedican directa o indirectamente a este sector, siendo así los principales afectados por la irregularidad y desproporcionalidad de los precios de sus productos agrícolas. Así pues, debido a la gran relación con este mundo, se intentará con este proyecto mejorar la calidad de vida de los agricultores del pueblo, fomentar la repoblación implantando nuevos puestos de trabajo y que el pueblo de Casas de Benítez sea conocido en el mapa de España.

5.4.2. Objetivos personales

Como se ha comentado en el apartado inmediatamente anterior son varios los objetivos personales que han llevado a elaborar este plan de empresa.

En primer lugar, el objetivo principal es hacer frente a la despoblación de Casas de Benítez; esto conlleva a proporcionar puestos de trabajo a la gente local y fomentar nuevos habitantes en dicha población.

En segundo lugar y respecto al ámbito económico, la meta será posicionar la empresa de “ECOAP” en los puestos principales del sector. Siendo realistas esto es una meta a largo plazo, teniendo claro que todo se debe construir “ladrillo a ladrillo”.

En tercer lugar, y no menos importante, la idea es fomentar la agricultura ecológica y la ayuda al medio ambiente, por lo que se tomarán medidas tanto a nivel de producción y de elaboración de alimentos, como a nivel de educación medio ambiental para agricultores y todo el conjunto de la población.

5.5. Descripción de la empresa y negocio

5.5.1. Nombre de la empresa, producto/servicio. Localización

Toda empresa debe crearse con un nombre, así pues, el nombre elegido para este proyecto es “ECOAP”, el cual, junto a la referencia “ECO”, conlleva las siglas del nombre de la promotora (Andrea Plaza).

En cuanto a los nombres de los productos simplemente será el nombre de su contenido, así pues, variará según el alimento que se elabore.

5.5.2. Definición de la actividad a desarrollar

La actividad de esta empresa, la cual constituirá el objeto social, será la actividad industrial y agroalimentaria en el cultivo, fabricación, procesamiento y comercialización de productos alimenticios ecológicos.

5.5.3. Características técnicas del producto/servicio

Las características y procedimientos que deben de cumplirse para que el producto fabricado y comercializado por esta empresa tenga la condición de “producto ecológico” son los siguientes:

En primer lugar, será un alimento proveniente de la agricultura ecológica, es decir, no se producirá con ninguna sustancia química como son los pesticidas, fertilizantes u otro tipo de medicamentos que no sean respetuosos con el medio ambiente. En segundo lugar, el alimento se obtendrá de manera que se respete su ritmo normal de crecimiento según el método racional y sostenible de cultivo. Y, en tercer lugar, se elaborará sin sustancias artificiales permitidas como determinados tipos de aditivos, colorantes, saborizantes, aromas, etc... De manera que se respetará su sabor, aroma y textura natural.

Por otro lado, respecto a los envases y embalajes, es decir, el *packaging* del producto, será principalmente de cartón reciclable y reutilizable. Además, se disminuirá lo máximo posible el uso de plásticos durante todo el proceso de cultivo.

5.5.4. Necesidades que cubre el producto/servicio

Para que este proyecto tenga éxito es necesario que se ponga interés en conocer cuáles son las necesidades de los clientes potenciales y así poder satisfacerlas con los productos de esta empresa.

Lo que buscan los clientes es un producto de calidad y que le transmita confianza. Así pues, los productos de “ECOAP” cumplirán fielmente con los requisitos y estándares de calidad y se intentará que el cliente confíe en estos productos y en esta empresa.

5.5.5. Ventajas competitivas

Lo que marcará la diferencia respecto a los competidores será, en primer lugar, la máxima calidad del producto, por lo que se cuidará con el máximo detalle su cultivo y su elaboración; en segundo lugar, se competirá en precio, tanto para beneficio de los agricultores como en el precio final del producto, a lo que se minimizarán los costes de producción y de elaboración; y en tercer lugar, y una de las señas de identidad de la empresa será su relación directa con el cliente, provocando la sensación de que “sienta como suyo” el producto, ya que está cultivado y elaborado en sus tierras y en su población.

Por otro lado, se competirá respecto a la mejora y el cuidado del medio ambiente, intentando ser pioneros en fomentar la agricultura ecológica en la zona y aportando beneficios a los agricultores que así lo hagan.

5.5.6. Presentación del producto

La presentación externa del producto será con un diseño minimalista, incluyendo en su etiquetado únicamente el nombre del producto y el logo de la empresa. El embalaje, como se ha comentado anteriormente, será de cartón o de cristal dependiendo del producto que se trate, evitando al máximo el uso de plásticos.



Imagen 1. Ejemplo bote cristal

Fuente: Amazon



Imagen 2. Ejemplo cajas para envasar

Fuente: Amazon

5.5.7. Evolución futura del producto/servicio

A raíz del paso del tiempo, de los beneficios obtenidos y de la reacción de los clientes con el producto se pretende aumentar la producción, introducir nuevos productos o mejoras en los ya existentes y alcanzar una mayor cuota de mercado introduciendo la empresa en otros mercados como sería una venta a nivel nacional.

Además, se estará en continua innovación y mejora tanto de los métodos de cultivo y elaboración del producto como de la maquinaria industrial para proporcionar siempre la máxima calidad posible.

Del mismo modo se mantendrán mejoras continuas en la relación con el agricultor y con el cliente para lograr la máxima satisfacción de todo el entorno de la empresa.

5.6. Misión

La misión de “ECOAP” es proveer alimentos con la máxima calidad, saludables y nutritivos, crear empleo con el que repoblar la localidad de Casas de Benítez y proporcionar una mejora en la agricultura local.

5.7. Visión

En cuanto a la visión de la empresa, se centra en cumplir con las exigencias de la población que cuida su salud, lograr el auge de la agricultura ecológica y poder posicionarse como una empresa ejemplar y exitosa intentando mejorar día a día.

5.8. Valores y cultura

En “ECOAP” se trabaja día a día en lograr la mejor calidad de los productos lo que conlleva a mejorar la salud de los clientes y el medio ambiente. Por lo que nuestros valores son:

- Pasión por nuestro trabajo
- Cercanía con nuestros clientes y agricultores
- Humildad
- Calidad en nuestros productos
- Trabajo constante día a día
- Sostenibilidad social y medioambiental

5.9. Análisis del entorno

5.9.1. Análisis del macroentorno PESTEL

En este apartado se lleva a cabo un análisis del entorno genérico, el cual nos sirve para precisar los diferentes factores que influyen, directa o indirectamente, sobre la actividad y los resultados de nuestra empresa.

Este análisis se lleva a cabo distinguiendo entre diferentes dimensiones:

A) DIMENSIÓN POLÍTICA

España es un Estado social y democrático de Derecho. Su forma política es la monarquía parlamentaria y se establece la división de poderes diferenciando entre poder legislativo, ejecutivo y judicial.

Nuestro país es un país con muchos partidos políticos, lo cual da lugar a que esto incida en la manera de “hacer política” y en ciertas dificultades o indiferencias a la hora de aprobar la legislación. Actualmente el país está gobernado por PSOE y Unidas Podemos.

El Estado está organizado territorialmente de manera descentralizada, otorgando a las comunidades autónomas, provincias y municipios el derecho de autonomía. Así pues, la empresa se deberá adaptar a las regulaciones y disposiciones normativas estatales, junto a las normas dictadas por la comunidad autónoma de Castilla La Mancha en los límites de sus competencias y, además, se debe atender también a lo que establezca a nivel municipal.

Cabe añadir que para la creación de la empresa deberán seguirse las leyes nacionales, concretamente la Ley de Sociedades de Capital al tratarse de una S.L.

Por otro lado, se debe tener en cuenta la normativa en materia de tributación, la cual también puede ser a nivel estatal, autonómico y local. Uno de los principales impuestos a los que debe hacer frente la empresa es el Impuesto sobre Sociedades.

B) DIMENSIÓN ECONÓMICA

La economía española ha sido una de las más afectadas por las diferentes oscilaciones entre periodos de expansión y periodos de recesión. Así pues, desde el 2008 se ha tenido que hacer frente a una crisis económica la cual poco a poco se ha ido superando. Sin embargo, a día de hoy debido a la crisis provocada por el COVID-19 se prevé un periodo más desfavorecido para la economía española creándose una situación excepcional en todos los niveles económicos.

A continuación, se llevará a cabo un breve estudio entre los diferentes índices macroeconómicos para situar mejor la economía de España.

- **Producto interior bruto (PIB)**

El PIB es un indicador económico que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos por un país normalmente durante un año, expresándose de manera anual o trimestral, por lo que se utiliza para medir la riqueza de un país.

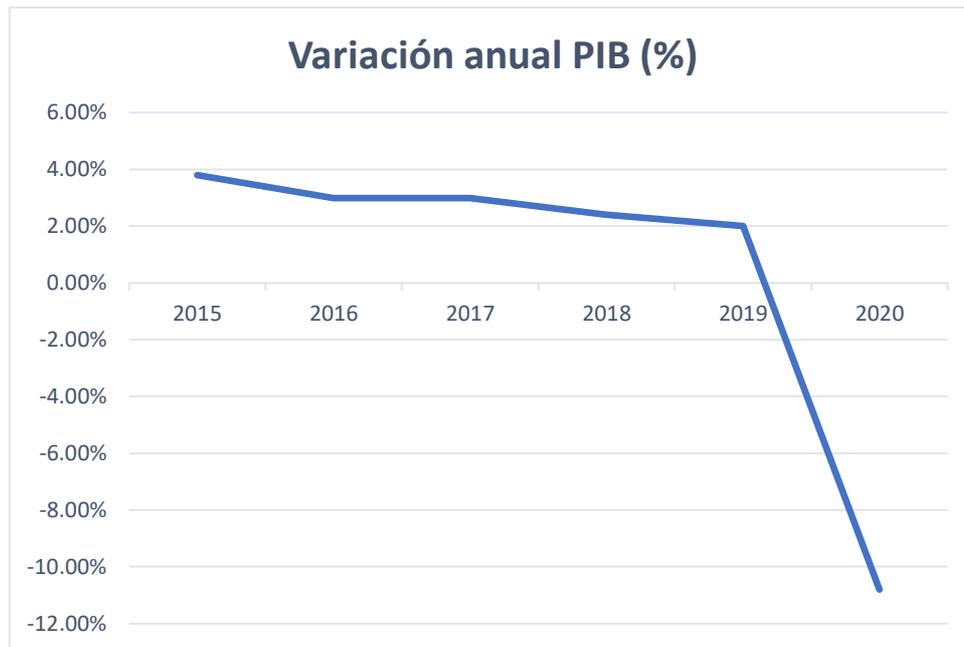


Gráfico 7. Variación anual porcentual del PIB en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2021)

Como se puede observar en el gráfico anterior (gráfico 7), la economía española durante los últimos años ha tenido ciertas oscilaciones en la variación anual porcentual del PIB.

En 2019 el PIB anual español presentaba una variación positiva del 2% respecto al año anterior, sin embargo, en el año 2020, el producto interior bruto en España ha caído un 10,8% respecto al año anterior, debido fundamentalmente a la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19. No obstante, la economía española está recuperándose paulatinamente, obteniendo en el primer trimestre de 2021 una variación negativa del -0,5%.

- **Empleo y desempleo**

A continuación, se lleva a cabo un breve estudio sobre la situación laboral en España, en el que se hace referencia a la tasa de paro y a la tasa de ocupación.

En la gráfica que se muestra a continuación sobre la evolución de la tasa de paro en España se puede observar que en 2019 se logró un descenso del paro, con 3.354.300 personas, a diferencia del 2015 que llegaron a estar en esta situación alrededor de

5.444.800 personas. Sin embargo, en 2020 se ha llegado a alcanzar los 3.722,9 millones de parados, valor que no se alcanzaba desde 2018. Este aumento de parados tiene su principal consecuencia en la paralización de la economía durante el Estado de Alarma decretado en nuestro país por el COVID-19, provocando que muchas empresas lleguen a su liquidación o, en el mejor de los casos, haber tenido que decretar un ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) para sus trabajadores.

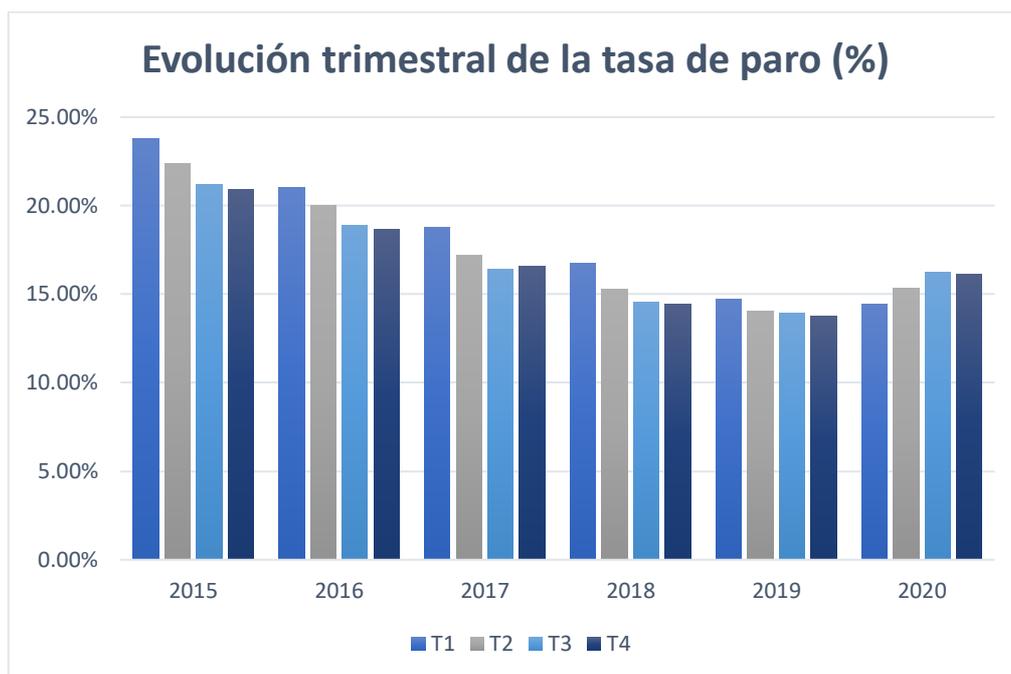


Gráfico 8. Evolución trimestral tasa de paro en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2021)

Respecto a la tasa de ocupación (gráfico 9), la economía española creó más de 400.000 puestos de trabajo en 2019 y al terminar el año la ocupación aumentó en 92.600 trabajadores. No obstante, por las mismas razones argumentadas anteriormente, en 2020 la ocupación disminuyó en más de 600.000 trabajadores.

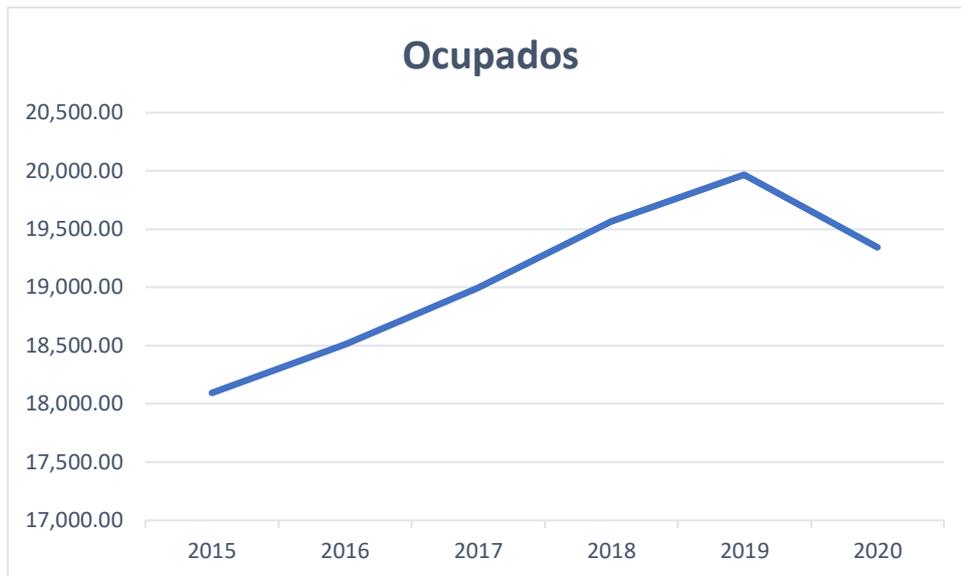


Gráfico 9. Evolución de ocupados en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2021)

- **Inflación**



Gráfico 10. Evolución de la Tasa de inflación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat (2021)

La tasa de inflación es el índice que mide la variación porcentual de los precios. Así pues, podemos observar en el gráfico (gráfico 10) que la tasa de inflación a lo largo de estos años ha sufrido un aumento de hasta el 2%, pero en 2019 se sitúa en torno al 0,8%. No obstante, en el año 2020 la tasa de inflación alcanzó una cifra negativa de -0,3%, sin

embargo, los datos actuales de 2021, a pesar de no ser definitivos, presentan un aumento del 0,65%, lo cual es ocasionado principalmente al aumento de precios de bienes como la luz, el petróleo y el gas.

- **Deuda pública**

La deuda pública es la suma total de las deudas de España, esta se puede expresar como una cuantía monetaria exacta o como un porcentaje sobre el PIB. Así pues, en 2019 la deuda total en España fue de 1.188.862 € lo que se constituye como un 95,5% del PIB. Sin embargo, a pesar de ser una cantidad elevada es el porcentaje más bajo que se ha alcanzado en los últimos años, descendiendo en 2 puntos porcentuales con diferencia del 2018. En 2020, la deuda total ha ascendido a 1.345.570 millones de euros, constituyéndose en un 120% del PIB, posicionándose como el porcentaje más alto en la historia de nuestro país.

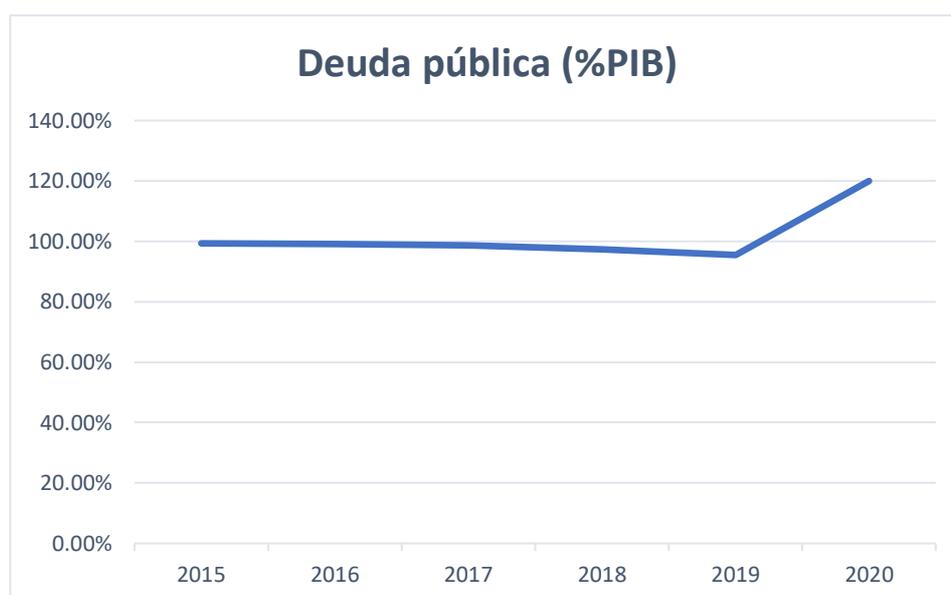


Gráfico 11. Deuda pública en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat (2021)

- **Déficit**

El déficit es un indicador que muestra la diferencia negativa entre los ingresos y los gastos que posee un Estado. Este se suele calcular como un porcentaje sobre el PIB.

En España, el déficit en 2019 se situó en un 2,8%; pero, como se puede observar en la gráfica (gráfico 12), la caída en el año 2020 ha sido exponencial, alcanzándose el 10,97% de déficit, lo que se traduce en 123.072 millones de euros.

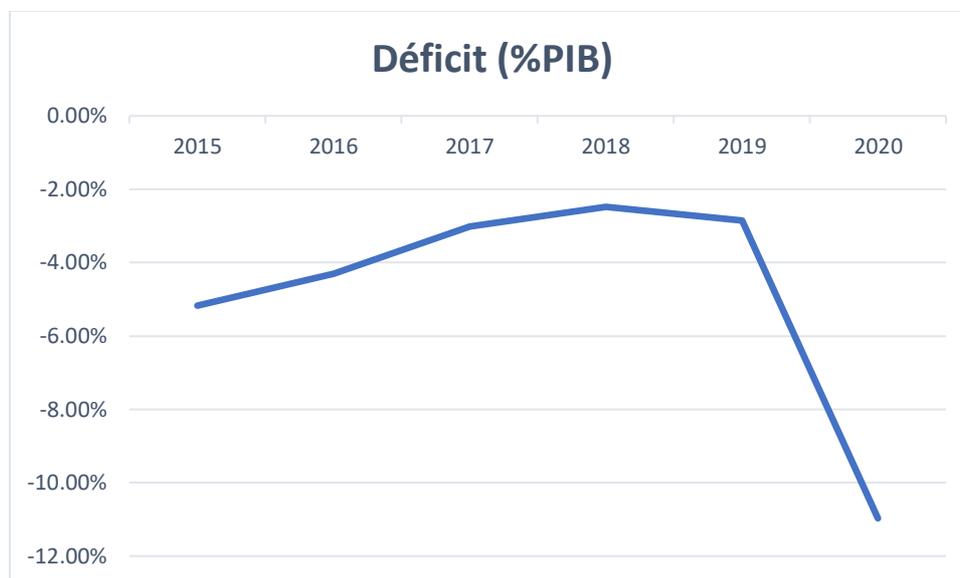


Gráfico 12. Déficit público en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat (2021)

Tras la revisión de todos estos datos macroeconómicos se puede concluir que se prevé un crecimiento positivo de la economía española una vez se recupere la situación ocasionada por la pandemia del COVID-19, por lo que se piensa que es un buen momento para plantear este negocio con esperanzas de obtener resultados positivos.

Es importante señalar que, a pesar de ello, la empresa 'ECOAP' proporcionaría productos de primera necesidad, los cuales, a gran escala no se verían afectados por la crisis comentada.

Un punto negativo es que la agricultura está siendo cada vez un sector menos importante en la economía de nuestro país, únicamente alcanzando el 2,7% del total del PIB; sin embargo, es el sector que más nos incumbe directamente a todos los ciudadanos ya que es el que nos proporciona nuestros alimentos de primera necesidad y debemos concienciarnos de ello.

C) DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

En el último año, la población española ha aumentado considerablemente respecto a los años anteriores, superando los 47 millones de habitantes.

Cabe añadir, que con el paso del tiempo, la población española es más longeva, creándose una pirámide poblacional de manera inversa ya que la población anciana supera a la población más joven.

Por otro lado, y de manera que afecta directamente a la empresa a tratar, este aumento de población no se ve reflejado en todos los niveles. Así pues, en el pueblo donde estará sita la empresa, en 2019 la población es de 852 personas, disminuyendo constantemente.

Un aspecto positivo para esta empresa es que la población de este municipio desde siempre ha consumido alimentos de primera necesidad (frutas y verduras) de sus huertas propias o de otros vecinos; hoy en día, la tenencia de huerta está en descenso, por lo que la creación de esta empresa daría de nuevo un punto a favor para el consumo de productos locales.

Respecto a otro punto de vista, el trabajo en esta localidad no se percibe de la misma manera entre hombres y mujeres. Es decir, la población ocupada en Casas de Benítez predominantemente son hombres, debido a que sus puestos de trabajo están relacionados con la agricultura o con la construcción. Así pues, con la puesta en marcha de este negocio se facilitaría la inclusión de la mujer en el ámbito laboral.

En modo de conclusión cabe decir que la creación de este negocio será un gran impulso para dicha localidad y a nivel personal de sus habitantes.

D) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La tecnología es hoy en día uno de los factores clave que debe hacer uso una empresa, puesto que es uno de los ítems que afectan a la competitividad. Por lo tanto, es imprescindible que la empresa en cuestión se cree con las tecnologías más innovadoras y que esté en constante mejora, así pues, logrará diferenciarse con la competencia.

Además, haciendo un buen uso de la tecnología se puede ofrecer mejor y más calidad de los productos, por lo que, en este caso y debido a que se tratan de productos ecológicos se atenderá a las últimas tecnologías para su cultivo y elaboración.

La empresa en cuestión usará sensores para conocer la situación del suelo, el agua y la planta por lo que se obtendrá información sobre la necesidad hídrica de cada cultivo para así minimizar su uso innecesario. También se llevará un uso de drones para controlar la amenaza de animales u otros problemas externos al cultivo.

En suma, se implantará en esta empresa todas las TIC que estén al alcance y, se intentará colaborar al máximo con el proceso de transformación del sector, siendo la empresa “ECOAP” una de las pioneras en implantar la estrategia de digitalización del sector agroalimentario.

E) DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Este aspecto es uno de los más interesantes a la hora de llevar a cabo este proyecto, ya que la idea principal es contribuir con cada actividad de la empresa a la mejora del medio ambiente.

Son muchos los recursos naturales que se poseen en la zona, destacando la cercanía al río Júcar, gracias al cual los suelos son de una calidad excelente para ejercer la agricultura. Cabe añadir, que también se posee un Centro Agroambiental llamado “Los Nuevos” donde se encuentran muchas variedades de plantas autóctonas, así como huertos ecológicos.

El terreno de la localidad se compone por tierras rojas y arcillosas con una capa superficial de cantos rodados, los cuales son fruto del transcurso del río Júcar.

Por lo tanto, se espera que con la creación de esta empresa se contribuya a la mejora de la calidad de nuestras tierras debido a una concienciación de los agricultores con las necesidades del campo sin utilizar productos que lo vulneren, y así poder lograr una mejora en el medio ambiente a nivel general y una mejora en la agricultura local.

F) DIMENSIÓN LEGAL

Respecto a la legislación que afecta tanto a la creación de la empresa como a su posterior curso de actividad, se deberán tener en cuenta diferente normativa. Son muchas las leyes que encontramos en nuestro régimen jurídico que se deben de tratar y cumplir en este negocio, pero a continuación solo se muestra una clasificación de las más importantes y relevantes.

En primer lugar, para llevar a cabo la creación formal de la empresa se debe atender al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, en la cual se establecen los procedimientos y requisitos para formalizar una Sociedad Limitada.

En segundo lugar, se establece el Reglamento 2018/848 a nivel de la Unión Europea llevado a cabo por el Parlamento Europeo y el Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre la producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos.

En tercer lugar, cabe mencionar las diferentes licencias tanto a nivel autonómico como local para ejercer la actividad y emprender un negocio. En el ayuntamiento de la localidad se deberá solicitar la licencia de actividad por la cual se autoriza la actividad a ejercer en un lugar físico determinado, y también la licencia de obras.

Entre las leyes que también se deben atender encontramos la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales; el Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo, además de atender al Estatuto de los Trabajadores correspondiente.

5.9.2. Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

En este apartado se llevará a cabo un análisis del entorno más próximo a la empresa, es decir, lo que le afecta de manera directa y particular.

Para ello se utilizará el modelo de Porter (Porter, 2008):

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes en este ámbito tienen multitud de ofertas diferentes a la de nuestro negocio, ya que se tratan de alimentos de primera necesidad que se pueden encontrar en casi todos los establecimientos comerciales y supermercados, siendo el precio y la calidad del producto de esta empresa la clave para diferenciarse de la competencia.

Además, otro punto estratégico es el trato directo con el cliente, el cual no se encuentra en las grandes superficies o en los supermercados locales, ya que no se da un trato diferenciador a cada cliente.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores no es que afecte directamente a este negocio en cuestión, debido a que los que suministrarían la materia prima principal, es decir, los productos ecológicos, serían los agricultores de la zona, los cuales, compitiendo en precio deberán abastecer a la empresa con productos autóctonos y de máxima calidad para formar parte de ella.

Respecto al poder de negociación de los proveedores de los envases y embalajes de cartón reutilizables es bastante bajo debido a que cualquier es válido siendo muy baja la concentración de éstos. Se valorará la calidad/precio de su producto para su elección.

- Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen con la misma función para el cliente, es decir, satisfacen la misma necesidad que el producto de la empresa en cuestión.

Teniendo en cuenta que el producto ofertado por esta empresa serán alimentos de primera necesidad como frutas, verduras y frutos secos, los principales sustitutos se encuentran en supermercados y también en los puestos habituales de venta ambulante de la localidad.

Así pues, se debe hacer uso de la gran diferenciación de los productos de esta empresa, ya que como se ha comentado anteriormente, se competirá en precio y en calidad, ofertando productos autóctonos de los agricultores locales lo cual generará una necesidad de consumo para los habitantes de la localidad.

Respecto a nivel más regional, tampoco se encuentran empresas o superficies que sean una gran amenaza para este producto dado que no cumplen con las claves diferenciadoras que posee esta empresa.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores se considera relativamente baja puesto que son muchas las barreras de entrada que dificultan el acceso al mercado en el que se situaría esta empresa, como son las siguientes:

- Diferenciación del producto. Es muy difícil lograr una diferenciación de manera inmediata respecto al producto ofertado por esta empresa, ya que las materias primas son las mismas y se utilizará la máxima calidad en la elaboración de estos productos, con una mejora continua.
- Experiencia. Esta empresa se constituye con conocimientos previos suficientes sobre el sector, conociendo las necesidades y preferencias de los clientes, por lo que la capacidad de acción de esta empresa en cuestión es mayor que un competidor que se integre de manera posterior.
- Acceso favorable a las materias primas. Los agricultores de la zona constituyen la parte fundamental de la empresa, por lo que para que un competidor se plantee adquirir estas materias primas deberá conseguir a los agricultores, lo cual necesitará una financiación muy elevada para poder proporcionarles mejores condiciones.
- Inversión inicial. Para poner en marcha el negocio se necesita previamente llevar a cabo ciertas acciones que requieren un gran aporte de capital, lo cual puede ser un gran punto negativo a la hora de constituirse como un nuevo competidor.

- Intensidad de rivalidad entre los competidores actuales

Respecto a las acciones por parte de las empresas del sector es importante señalar que en el total de Castilla La Mancha encontramos registradas 120 empresas que se dedican al procesado y conservación de frutas y hortalizas (JCCM , 2019), sin embargo, no se encuentran datos actualizados a 2019 de las empresas que se dediquen a la agricultura ecológica.

En la provincia de Cuenca no se encuentra ningún competidor de este sector registrado en datos de 2019. Así pues, se parte de una ventaja ya que no consta ningún negocio con las características del que se pretende crear en el ámbito regional.

No debemos dejar de tener en cuenta que los productos que se comercializarán por esta empresa se diferenciarán de los productos de la competencia por su calidad y por su característica ecológica, por lo que la capacidad de elección del cliente respecto a los productos sustitutivos se centrará en cubrir estas necesidades.

5.9.3. Matriz DAFO

A partir de la matriz DAFO se llevará a cabo un análisis de la realidad de la empresa en cuestión y de su producto para la gestión de la misma y para poder tomar decisiones de futuro.

El análisis DAFO engloba un análisis interno, compuesto por las fortalezas y debilidades de la empresa, y un análisis externo, que incluye las amenazas y oportunidades que deben ser tenidas en cuenta por la empresa para superarlas o para aprovecharlas.

- Debilidades

- Necesidad de gran inversión inicial. Al tratarse de una empresa que cultiva y elabora productos alimenticios, la inversión inicial para su puesta en marcha supone una elevada cantidad de dinero ya que se necesita maquinaria y terrenos

para ellos, para el cual se va a tener que solicitar un préstamo y lograr que el proyecto sea lo más atractivo posible para su concesión.

- Falta de imagen. Esta empresa al tratarse de una empresa de nueva creación no se va a poseer una imagen consolidada, por lo tanto, será necesario transmitir la confianza y calidad para atraer a los clientes.
- Falta de conocimientos a nivel industrial. Se poseen conocimientos y experiencia suficientes respecto al cultivo y mantenimiento de los frutos, sin embargo, a nivel industrial no se poseen los conocimientos suficientes por lo que será necesario una formación previa y así poder contratar a las personas adecuadas en cada puesto de trabajo.
- Costes fijos elevados. Al tratarse de una empresa con producción que se intentará alcanzar el nivel industrial se debe tener en cuenta que los costes fijos serán muy elevados.

- Fortalezas

- Capacidad directiva. Se posee el suficiente talento directivo con líderes capaces de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos.
- Equipo motivado y comprometido. Se llevarán a cabo las medidas y mejoras en los derechos de los trabajadores para que estén motivados y comprometidos con el negocio, como puede ser la flexibilidad de horario para la conciliación familiar, descuentos en los productos, incentivos salariales por producción...
- Ubicación adecuada. Las instalaciones de la empresa se localizan en un entorno donde el cliente podrá visualizar los cultivos y su elaboración de manera directa, siendo así partícipe de su calidad y de su procesamiento con todas las medidas adecuadas. Cabe añadir que la localidad de Casas de Benítez se encuentra en el centro de la región, estando comunicada por carreteras nacionales y autovías, lo cual es fácilmente accesible.

- Atención personalizada. A cada cliente se le dará un trato personalizado, de modo que se sienta parte de la empresa.
- Establecimiento de estrategias de desarrollo y crecimiento. Conforme avance el tiempo y se logre obtener beneficios, la empresa llevará a cabo estrategias para su crecimiento, el cual en primer lugar se centrará en aumentar la oferta y la demanda de su producto introduciéndose en nuevos mercados a nivel nacional.

- Amenazas

- Legislación muy estricta. Para el cultivo y la elaboración de productos ecológicos existe una legislación muy estricta, ya que son muchos los requisitos que se deben de cumplir para que los alimentos que se comercialicen tengan esta característica. Como se comentó anteriormente en el análisis Pestel, la regulación sobre productos ecológicos se da en el ámbito comunitario, es decir, con un reglamento de la UE.
- Oscilaciones en los precios de mercado. Como es conocido, los precios en agricultura oscilan a la baja cada vez más, por lo que será costoso para la empresa lograr una cuota de mercado superior para conseguir la satisfacción de los agricultores.
- Saturación del mercado. Es posible que una vez que se logre poseer clientes habituales, no se obtengan aún los beneficios suficientes para aumentar la demanda por lo que se verá la empresa perjudicada en un estancamiento de su mercado.

- Oportunidades

- Aumento de la tecnología en el sector. Cada vez más se desarrollan nuevos avances en la agricultura, así pues, se podrán aprovechar para obtener siempre la máxima calidad del producto y mejorar los suelos de cultivo de la zona.
- Apertura de mercado. Como se ha comentado anteriormente, con la obtención de beneficios se podrá ampliar la zona de ventas e integrarse en nuevos mercados, por lo que poco a poco se logrará un crecimiento de la empresa.
- Acceso a nuevas subvenciones. A nivel de la comunidad autónoma cada vez son más las subvenciones que se facilitan para la creación de empresas, así pues, se podrá solicitar ciertas subvenciones como la de jóvenes emprendedores y la de agricultura ecológica. Su concesión facilitará la financiación de la empresa y su crecimiento.
- Conciencia social ecológica. La población está siendo más consciente de la necesidad de eludir de los procesos alimenticios los productos que afectan tanto a nuestra salud como al medio ambiente, por lo que se constituye una oportunidad para el negocio.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad gran inversión inicial - Falta de imagen - Falta de conocimientos industriales - Costes fijos elevados 	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación muy estricta - Oscilaciones precios de mercado - Saturación del mercado
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad directiva - Equipo motivado y comprometido - Ubicación adecuada - Atención personalizada - Establecimiento de estrategias de desarrollo y crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento tecnología sector - Apertura de mercado - Acceso a nuevas subvenciones - Conciencia social ecológica

Tabla 3. Resumen análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.9.4. Matriz CAME

Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa y obtenidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, la matriz CAME se usa para llevar a cabo diferentes acciones frente a estas. Así pues, las debilidades se deben corregir, las amenazas se afrontan, las fortalezas se mantienen y las oportunidades se deben explotar.

En este caso, nos centraremos en superar las debilidades y las amenazas a partir del desarrollo de las fortalezas y las oportunidades, llevando a cabo estrategias ofensivas, de reorientación y defensivas.

En primer lugar, para superar la necesidad de una gran inversión inicial se puede aprovechar la posibilidad de solicitar las diferentes subvenciones, además se utilizarán

otro tipo de financiación como pueden ser los inversores privados o la solicitud de préstamos a entidades bancarias.

En segundo lugar, se llevarán a cabo estrategias para explotar al máximo la oportunidad de la constante evolución de la tecnología en el ámbito de la agricultura y de la elaboración de productos alimenticios, de modo que se comenzará incorporando una tecnología 2.0, la cual estará en constante innovación para constituirse como un factor competitivo. Así pues, entre estas nuevas tecnologías podemos encontrar a día de hoy los tractores guiados con precisión por GPS, sensores que regulan la cantidad de agua de riego necesaria para cada cultivo aprovechando al máximo el agua disponible de la lluvia, vigilancia de plagas por drones o incluso plantaciones conectadas al “Big data”.

Respecto a este último punto cabe decir que el “Big data” aportaría a la empresa una cantidad de información la cual permite con mayor precisión tomar las decisiones concretas y así aumentar la productividad de los cultivos; además se ahorra en costes y se contribuye al cuidado del medio ambiente, ahorrando agua y aportando una mayor calidad a los alimentos.

En tercer lugar, la fortaleza que posee esta empresa de gran capacidad directiva puede hacer llevar a que el personal de la empresa se encuentre cada vez más motivado y comprometido con su puesto de trabajo a lo que añadiendo formación a cada trabajador se lograrían los conocimientos suficientes para llevar a cabo toda la actividad productiva de la empresa al máximo nivel de calidad y con los mejores tratamientos siempre por delante de los competidores.

Por último, cabe señalar que conforme la empresa cuyo estudio se está llevando a cabo vaya obteniendo beneficios a lo largo de los años se establecerán nuevas estrategias para su continuo desarrollo y crecimiento de modo que se aumentará la producción, se introducirá en nuevos mercados, con nuevos productos y con una calidad superior conforme se vaya avanzando en tecnología y conocimientos, para todo ello se desarrollará una página web con la más nueva versión para comenzar con una venta online lo que permitirá aumentar las ventas a nivel nacional.

5.10. Análisis del sector. Situación del sector actual

A continuación, se realiza un análisis del sector de la agricultura y el agroalimentario, en los cuales se enmarca la empresa cuya planificación se está llevando a cabo.

Respecto al sector agrícola, cabe decir que en 2018 la agricultura supuso un 2,8% sobre el total del PIB en España (EUROSTAT, 2021), sin embargo, no debemos olvidar que a pesar de suponer ese porcentaje tan bajo respecto a los demás sectores, la agricultura es un factor clave para ampliar el progreso económico de nuestro país, debido a que la calidad de nuestras tierras y de nuestros cultivos son la especial seña de identidad de la agricultura española.

A nivel nacional, el número de explotaciones agrícolas disminuyó un 2,1% en el periodo comprendido entre 2013 y 2016, situándose la superficie agrícola media utilizada por la explotación en 25,06 hectáreas, con un aumento del 1,6% respecto al 2013. En Castilla-La Mancha, en 2016 la superficie agrícola media utilizada por explotación llegó a ser de 34,45 hectáreas, muy superior a la media nacional, por lo que podemos observar que esta comunidad está entre las primeras respecto a las zonas dedicadas a la agricultura (INE, 2021).

El valor agregado bruto (VAB) es un indicador que mide el valor total creado por una región, así respecto a la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha se observa que es la región con mayor peso del sector primario, alcanzando un 9,1%, mientras que el total de España se sitúa en un 2,9%².

Por otro lado, el sector agroalimentario a nivel nacional está en continuo crecimiento generando cada vez más valor añadido. En 2018 este sector se situó en un 9,2% sobre el PIB, con un VAB de alrededor de unos 100.742 millones de euros.

El sector agroalimentario en España genera empleo a más de 2 millones y medio de personas, siendo nuestro país el que aporta un 9,5% del empleo del sector agroalimentario

² Calculado respecto a los datos obtenidos en la Consejería de Agricultura, agua y desarrollo rural de Castilla-La Mancha.

en la UE y además supone una productividad superior a la media de la UE de un 27,8% (MAPA, 2021).

En conclusión, se estima que en la situación en la que se encuentran estos sectores se ve una oportunidad de mercado para la creación de esta empresa, dado que la comunidad de Castilla-La Mancha es una zona donde se valora la agricultura, y a nivel nacional el sector agroalimentario se puede decir que está en auge, y observando también que la cesta de la compra de los españoles cada vez más se ve completada con productos de la categoría de los que comercializará esta empresa en cuestión.

5.11. Análisis del mercado y competencia

El mercado al que se dirigirán los productos de esta empresa en un principio, se centra a nivel geográfico a la localidad de Casas de Benítez y a los municipios de la región, y posteriormente a medida que se vayan obteniendo beneficios se irá aumentando la zona donde se ofrezcan los productos.

En cuanto a los segmentos de mercado que se van a llevar a cabo, como se ha comentado con anterioridad, se da una distinción a nivel regional y a nivel nacional, ya que en este último caso se desarrollarán estrategias para alcanzar un mejor posicionamiento y cuota de mercado una vez consolidada la empresa.

A nivel regional, los productos de la empresa en cuestión irán dirigidos a los habitantes de la localidad donde estará situada y los pueblos de alrededor. Esta decisión primaria viene dada a que un 90% de todos sus habitantes se dedican directa o indirectamente a la agricultura por lo que conocen y saben valorar los productos de calidad procedentes de sus tierras. Los habitantes de estas zonas poseen un estilo de vida tradicional, cuya economía se basa principalmente en el sector primario, además cabe señalar que las principales aficiones de esta población se centran en actividades que se desarrollan en el medio rural como la caza y la pesca, pero estas se realizan de manera que se intenta cuidar el medio ambiente protegiendo sus tierras y sus especies autóctonas ante la invasión de especies amenazantes para estas.

Como se comentó en puntos anteriores, la población de estas zonas rurales se ha alimentado habitualmente con los productos de sus huertas propias, pero debido al envejecimiento de la población está desapareciendo esta forma de autosuministro, por lo que se opina que la creación de esta empresa favorecerá que la alimentación de estas personas se centre de nuevo en los productos locales.

A nivel nacional, la empresa, una vez consolidada, se centrará en un mercado cuyas principales preocupaciones son alimentarse con productos que cuiden su salud, de manera sostenible y con conciencia de cuidar el medio ambiente. En este caso cabe señalar que los consumidores no valoran el producto del mismo modo que los habitantes de las zonas rurales, sino que lo perciben como un elemento primordial en su estilo de vida saludable. Estos clientes mayoritariamente poseerán un nivel adquisitivo medio-alto, los cuales buscan la máxima calidad sin importar un precio superior; sin embargo, como se comentó una de las ventajas competitivas de esta empresa será el precio, por lo que se intentará alcanzar la población con un nivel adquisitivo menor puesto que el precio no será un impedimento.

Una vez establecido el perfil de los clientes es importante también realizar un análisis sobre la competencia, por lo que también se distinguirá entre local y nacional.

A nivel local, la competencia se centra en los supermercados gestionados por autónomos residentes en la población. En Casas de Benítez únicamente existen dos pequeños supermercados, los cuales se abastecen a partir de proveedores externos y con productos que provienen de mercados nacionales, por lo que no se consideran una competencia muy fuerte dado que los productos que se vendan por esta empresa poseerán mejores ventajas para el cliente que los que estos supermercados puedan suministrar. Sin embargo, para conseguir una buena relación con los competidores se prevé una colaboración previa para que ninguna empresa sufra consecuencias en su nivel de ventas. Así pues, se valora la opción de proveer a los supermercados locales con algunos productos elaborados por la empresa cuyo estudio estamos llevando a cabo.

A nivel nacional se espera una competencia más difícil y turbia dado que el sector agroalimentario y el comercio ecológico está en auge, sin embargo, se tratará de que, una vez obtenida una buena imagen de la empresa, alcanzar un alto posicionamiento a partir

del uso de tácticas de marketing para dar a conocer la empresa y mejorando los productos respecto a las necesidades de los clientes potenciales, recabando las ventajas competitivas de calidad y precio, y el valor de que los productos proceden de huertos y cultivos de agricultores de zonas rurales de nuestro país.

En cuanto a una clasificación de las empresas a nivel nacional que se dedican a la alimentación ecológica, encontramos en primer lugar a Alieco, una empresa situada en Madrid. Alieco se constituyó en 1995 y posee una forma jurídica actual de SL. Esta empresa ha obtenido en 2018 unos ingresos de explotación por valor de 1.349.661€ con un resultado de ejercicio de 48.229€. Su capital social actual es de 97.935€³. Esta empresa pertenece al grupo de CNAE 4639, comercio al por mayor no especializado de productos alimenticios, bebidas y tabaco. Así pues, haciendo un análisis de las empresas que componen este sector encontramos en el top 3 empresas como makro, General markets food iberica, Gadisa retail. Sin embargo, se opina que estas empresas no son competencia directa del negocio que se está desarrollando, por lo que simplemente se utilizan para un análisis del mercado ya existente actualmente.

5.12. Plan de marketing

El objetivo del plan de marketing es lograr determinar una estrategia de marketing que se adecue a la estrategia global de la empresa. De este modo, se decide subdividir este apartado en diferentes políticas para hacer un análisis más exhaustivo, haciendo uso del “marketing-mix”.

5.12.1. Política de producto

En este apartado se trata de definir el bien que se va a producir y vender por la empresa cuyo estudio estamos llevando a cabo.

La empresa “ECOAP” se va a dedicar a producir y vender diferentes productos ecológicos. Los diferentes productos que se van a comercializar, en un principio, se

³ Información obtenida a partir de la plataforma SABI

pueden clasificar según sean productos frescos o naturales, y productos elaborados a partir de estos anteriores.

Respecto a los productos frescos se venderán verduras, hortalizas y frutas. También se añaden frutos secos. Por otro lado, se comercializarán productos elaborados obtenidos a partir de los productos frescos cultivados; así pues, se tratarán de productos como mermeladas, cremas de verduras, salsas, conservas...

Todos estos productos se elaborarán cumpliendo los requisitos para categorizarse como productos ecológicos y con el menor procesamiento posible. Los productos de la empresa “ECOAP” intentarán poseer desde un principio la Etiqueta Ecológica Europea (EEE).

En la siguiente tabla (tabla 4) se adjuntan los productos que se van a producir y vender de manera inicial en esta empresa.

Variedad	Productos naturales	Productos elaborados
Frutos secos	-Almendra -Pistachos	- Crema de almendra - Crema de pistachos
Verduras y hortalizas	-Lechuga, espinacas, acelgas -Tomate, pimiento, pepino -Calabacín, berenjena -Patatas	- Puré de verduras - Mermelada tomate - Pisto
Frutas	- Cerezas - Melocotón, albaricoque - Manzana, pera	- Mermeladas

Tabla 4. Productos

Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto al *packaging* de los productos, como se comentó anteriormente en el punto 5.6. del presente proyecto, se tratará de un estilo minimalista con productos ecológicos, reutilizables y sostenibles.

Por otro lado, es importante señalar que los productos de esta empresa respetarán los estándares de máxima calidad, como el ISO 9001 (vértice, 2010).

5.12.2. Política de precio

Respecto al precio de los productos ofertados por esta empresa, se ha atendido tanto a los precios actuales del mercado como al precio que logre aportar beneficios, por lo que se ha tenido en cuenta los costes directos e indirectos de su fabricación.

Así pues, en cuanto al método de fijación de precios que se ha utilizado ha sido el método en función de los costes, es decir, el coste de producción del producto más un margen de beneficio.

El precio que se ha fijado, en principio, se ha calculado respecto a las diferentes familias de productos llevando a cabo una media entre ellos.

Respecto a los frutos secos, se ha considerado que el precio más adecuado es a 7€/kg. Este precio es elevado por varias razones, es un producto ecológico y, además, supone un coste variable dado que el precio por el que se va a comprar es de 5€/kg y, teniendo en cuenta los costes salariales y demás costes directos del producto, se cree que es el precio que más interesante pueda parecer al cliente.

Respecto a las verduras y hortalizas se ha calculado que el precio medio estará en torno a los 2,5€/kg. En este aspecto, al tratarse del cultivo propio, se deben de tener en cuenta los costes del personal dedicado a su mantenimiento y los demás costes relacionados con su envasado y empaquetado. Así pues, por las mismas razones, se ha considerado que las frutas tendrán un precio medio de 3€/kg.

En cuanto al precio de los productos elaborados, se incluye todos los costes relacionados con su fabricación, como son los costes de personal, mantenimiento de la maquinaria, envasado... De este modo, los precios acordados en un principio para las cremas son de 4,5€/unidad (bote 300gr), para los purés el precio es de 3,5€/unidad (bote 500 ml), y por último, las mermeladas poseerán un precio de 3€/unidad (bote 300 gr)

Como en todos los diferentes análisis de este proyecto, se trata de una mera aproximación al precio que se considera apropiado, siendo posible una modificación tras la puesta en marcha de la empresa.

5.12.3. Política de distribución

El canal por el que el producto va a llegar al cliente es, en un principio, la venta directa en una tienda física propia, o por teléfono llevándolo al domicilio del cliente. Se ha elegido esta vía dado que la mayoría de la población es gente que no hace uso habitual de las nuevas tecnologías por lo que, de este modo, se facilita la compra a cualquier tipo de persona. En este caso, la distribución del producto se llevará a cabo por un trabajador de la empresa mediante un elemento de transporte adecuado para conservar los productos.

Como se ha comentado, se prevé que una vez consolidado este negocio se aumente el perímetro de venta hasta nivel nacional. En este caso se implantará una página web donde se podrá hacer la compra y se enviará al domicilio del cliente. En este caso, será una empresa de transporte la que se encargará de facilitar el producto al cliente en el lugar convenido.

Analizando los costes procedentes de estas vías de distribución; en el primer caso señalar que, el elemento de transporte tratará de una furgoneta isotérmica, la cual se obtendrá a partir de un contrato de *renting*, mediante el cual se garantiza el ahorro de unos gastos importantes en comparativa con la adquisición del vehículo. El coste mensual del *renting* está valorado en torno a unos 350€ (Vendrell, 2016). Otro coste que se debe de sumar a esta vía de distribución es el sueldo del trabajador encargado de realizar este trabajo, y los diferentes gastos de transporte (ej. Gasolina). En el segundo caso, los costes que encontramos ligados al contrato de transporte con la empresa destinada a ello⁴.

⁴ Estos costes se valorarán en el momento que se vaya a llevar a cabo la introducción al nuevo mercado de los productos, por lo que a día de hoy no se tienen en cuenta.

5.12.4. Política de comunicación

La empresa se dará a conocer a partir de diferentes acciones o mecanismos. Hoy en día es fundamental poseer una cuenta en las principales redes sociales, ya que estos medios de comunicación son los que más publicidad pueden dar a una empresa en estos tiempos, así pues, la empresa poseerá una cuenta en Instagram y Facebook, la cual se creará desde el inicio para que los clientes sean partícipes de todo el proyecto. Una vez puesto en marcha el negocio, se utilizarán estas redes sociales para dar publicidad a los productos y a las diferentes promociones que se lleven a cabo.

Sin embargo, no hay que olvidar que para llegar a toda la población se deben utilizar otras acciones de publicidad más “rudimentarias” ya que no todo el mundo posee redes sociales. Por lo que, teniendo en cuenta que el principal medio de comunicación en estas localidades es el “boca a boca”, se sumarán acciones como promociones o descuentos en los productos obteniendo una de una tarjeta de fidelización o “tarjeta de socio”.

5.13. Plan de operaciones

5.13.1. Selección y diseño del proceso productivo

Las operaciones que lleva a cabo una empresa son todas aquellas actividades encaminadas a la obtención del producto. Así pues, los procesos productivos de esta empresa se pueden distinguir según el producto que sea, es decir, si es el producto al natural o si es un producto elaborado.

En el primero de los casos, la agricultura en sí es un proceso productivo, la cual se basa principalmente en 5 fases:

- Sembrado. Esta fase se compone de una fase previa que se puede denominar como la preparación del terreno donde se llevan a cabo labores como el labrado de la tierra, el cual permite crear las condiciones más favorables de la tierra para el buen desarrollo de los cultivos. Una buena preparación del terreno contribuye a incrementar la producción. Una vez cumplida esta fase previa, se lleva a cabo el

sembrado. La siembra es una de las principales tareas agrícolas que consiste en situar las semillas sobre la tierra preparada para ello previamente.

- Germinación y crecimiento. Una vez realizada la siembra, las semillas deben germinar en la tierra donde han sido puestas, lo cual se llevará a cabo si se cumplen determinados requisitos como la humedad, el oxígeno, la temperatura, la luz... Tras la correcta germinación de la semilla, comenzará a crecer hasta convertirse en una planta. Así pues, en esta fase las labores que se llevan a cabo son la aportación de los nutrientes necesarios para la semilla, el riego, la protección ante especies que puedan amenazar su crecimiento (animales, bacterias...)
- Floración. Cada planta florece en un tiempo determinado, siempre bajo la importante influencia de las condiciones meteorológicas. Así pues, en esta fase se deberá cuidar la planta lo máximo posible para que se consiga la floración en el tiempo adecuado, dado que contribuirá de manera directa a la cantidad de producción.
- Recolección. Por último, una vez generado el fruto, se da paso a su recolección. Cada alimento se debe recolectar de una manera diferente dependiendo de si procede de una planta, de un árbol o de un tubérculo, y dependiendo de sus características morfológicas.

Estas fases se cumplen en todos los cultivos, sin embargo, en todos los alimentos no se tienen que realizar las mismas tareas en cada fase, dado que unos cultivos necesitan más cuidados que otros⁵. Estas fases se llevarán a cabo utilizando las nuevas tecnologías aplicadas en la agricultura que se comentaron en puntos anteriores, consiguiendo así un menor coste productivo y una mayor calidad de los productos.

En el segundo caso, los productos elaborados, como ya se comentó, se tratan de cremas, purés, mermeladas... De modo general, para elaborar estos productos se llevan a cabo unas fases determinadas, distinguiendo:

- Obtención del fruto. La materia prima de estos productos elaborados es el fruto en sí mismo. En esta fase se lleva a cabo la uniformización de la calidad para que todas las frutas y las verduras cumplan los mismos requisitos.

⁵ Es decir, el cultivo de lechuga no lleva el mismo cuidado que el cultivo de un melocotonero.

- Lavado. Es de real importancia una buena higiene del producto, por lo que se utilizarán lavadoras especiales que aseguran que la fruta o la verdura se liberen de cualquier sustancia, bacteria, restos tierra...
- Pelado y cortado. En esta etapa los productos se pelan y se cortan con las dimensiones que se prefieran. Esta fase se realizará de manera manual en un principio, pero posteriormente se podrá plantear una inversión en una máquina rebanadora si se necesita.
- Licuado y/o cocción. Dependiendo del producto que se quiera desarrollar se procederá a licuar las frutas y las verduras en unas licuadoras herméticamente selladas para transformarlos en líquido. Si no se necesita el producto en líquido, se procederá directamente a su cocción en ollas de gran tamaño.
- Envasado y sellado. Una vez obtenido el producto deseado se procederá a su envasado y sellado para conservar todas sus cualidades.
- Tratamiento térmico. En esta fase se asegura que, a través de un tratamiento especial de calor se eliminen todos los posibles microorganismos que hayan podido quedar en el producto.

Por otro lado, dado que los productos se comercializarán tanto en la tienda física como a domicilio, se debe añadir el transporte como un servicio que se presta al cliente que se debe de incluir en los procesos que llevará a cabo la empresa. En este, una vez solicitado el pedido por el cliente, se procederá a su preparación a partir de su correcto empaquetado y, una vez listo para ser enviado, se procederá a su envío con la máxima rapidez posible para conservar todas las cualidades del producto.

En conclusión, la filosofía que pretende adoptar esta empresa respecto al proceso productivo es aplicar el *Just in Time* (JIT) mediante el cual se pretende satisfacer las necesidades del cliente de la manera más rápida, con la máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible para evitar costes innecesarios (Monden, 2011)

5.13.2. Control de calidad

En toda empresa es necesario ejercer un control sobre la calidad de los productos elaborados de modo que se pueda conseguir la plena satisfacción de las necesidades y las

expectativas de los clientes. Para ello es necesario desarrollar el proceso adecuado para cumplir con los requisitos de calidad de cada producto.

Si durante el proceso productivo aparecen productos defectuosos puede dar lugar a que, si los clientes han realizado un pedido, este no llegue a tiempo por falta de oferta, o incluso, que se generen costes innecesarios de gran calibre dado que, en el caso de esta empresa, las materias primas son las propias frutas y verduras, por lo que si no se hace un uso responsable de estas y se producen errores durante el proceso productivo, estas se agotan y se produciría un desequilibrio en la oferta dando lugar a un desabastecimiento.

Así pues, dado que en un principio los lotes que producirá esta empresa serán pequeños, será posible llevar a cabo una inspección de los productos elaborados a partir de diferentes mecanismos. De este modo, en un principio, se implantará un método de autoinspección por el que el trabajador tendrá la capacidad de ante una posible anomalía o defecto en el producto durante su elaboración pueda solucionarlo o dar aviso a su superior; para ello será muy importante aportar a cada trabajador una formación adecuada para conocer las condiciones de calidad de cada producto y saber actuar ante un posible defecto en este. Debido a esto, se debe generar un ambiente de total compromiso y participación entre todos los miembros de la empresa para fomentar el trabajo en equipo hacia una gestión de la máxima calidad.

Posteriormente y conforme se vaya desarrollando la empresa en cuestión, se valorará si este método anteriormente comentado es el adecuado o si se debe plantear otro diferente dado las circunstancias que se puedan contemplar.

5.13.3. Capacidad de producción

La capacidad de producción de la empresa en cuestión dependerá directamente de la cantidad de materias primas que se obtengan, es decir, del rendimiento que se consiga en cada cultivo. Dado que esto es muy variable y depende de muchos factores externos, únicamente se lleva a cabo un análisis aproximado de la cantidad de productos elaborados que se podrán producir por esta empresa con los recursos y las personas con las que se cuenta inicialmente para hacer frente a la demanda previsible del primer año.

Así, para conocer la cantidad demandada que se prevé de manera generalizada en el año 2020, se debe diferenciar respecto a cada familia de producto. De este modo, para los frutos secos, como ya se comentó anteriormente, se comprarán directamente a los socios colaboradores, estimándose su consumo en unos 1.400 kg. Respecto a las verduras, se estima una demanda de 6.000 kg, al igual que las frutas. Por otro lado, las cremas se calcula una demanda entorno a 4.600 unidades (botes de 300 gr.), para los purés una demanda de 3.500 unidades (botes de 500 gr.) y por último, respecto a las mermeladas se prevé una cantidad de 7.880 unidades (botes de 300 gr.).

Por consiguiente, la cantidad de producción que pronostica esta empresa se basa en los datos actuales, produciendo, en un principio, dichas cantidades. En el supuesto de que la empresa considere que con su cultivo no se alcanza dicha producción se deberá replantear la idea de llevar a cabo una subcontratación.

5.13.4. Materias primas y suministros

Las materias primas con las que va a contar esta empresa son principalmente los alimentos obtenidos del cultivo propio y los frutos secos adquiridos a partir de los socios colaboradores. Sin embargo, se deben tener en cuenta otras materias primas relacionadas directamente con la producción.

En primer lugar, el agua se podría considerar una materia prima necesaria para la producción de los diferentes alimentos ofertados por esta empresa, dado que sin su aportación a los cultivos no se obtendrá ningún fruto, y por lo tanto, no se podría llevar a cabo su elaboración y su comercialización.

En segundo lugar, se consideran materias primas los diferentes ingredientes que se incluirán en los productos elaborados para su conservación y producción, como por ejemplo, azúcar, conservantes...

Por último, respecto a los suministros que necesitará este negocio para comercializar sus productos, no discrepan de los habitualmente utilizados en otro ámbito, dado que se tratan de los gastos habituales de luz, internet... por lo que no tienen mayor relevancia en este plan de empresa.

5.14. Plan de organización y recursos humanos

5.14.1. Personas necesarias. Funciones y responsabilidades. Sistemas de contratación de personal

En este punto se llevará a cabo una aclaración sobre cómo se va a organizar la empresa respecto a los recursos humanos, los trabajadores que deberán contratarse y las cualidades que deben de cumplir.

Respecto a la estructura organizativa de la empresa, señalar que se diferenciarán dos tipos de puesto de trabajo, dado que por un lado se encuentra el puesto de peón agrícola y por otro, el puesto dedicado a la elaboración de los productos, y por último, el puesto de dependiente de la tienda. En un principio se ha decidido que formen parte de la estructura organizativa de esta empresa una persona trabajadora a tiempo completo, dos personas contratadas a tiempo parcial y la emprendedora.

La labor de la emprendedora se centrará en liderar la empresa, estableciendo los objetivos y acciones necesarias para su incorporación en el mercado. Además, sus tareas se basarán en llevar a cabo la administración de la empresa, las compras de las mercaderías necesarias, la facturación y demás labores relacionadas con la gestión de la empresa. Añadir que también ejercerá el control de inspección sobre la correcta realización de las labores de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

La persona contratada a tiempo completo se contratará como peón agrícola, cuyas principales funciones se centrarán en el cuidado y mantenimiento de los cultivos. Así pues, se pueden concretar sus labores en la poda de los cultivos leñosos (árboles principalmente), control regadío, recolección... Por otro lado, una de las personas contratadas a tiempo parcial se centrará en la elaboración de los productos elaborados, basándose en las funciones de selección de frutas y verduras, comprobar el correcto cumplimiento de los requisitos de calidad, envasado y preparación de pedidos. Y la otra persona contratada a tiempo parcial dedicará su tiempo de trabajo a la ayuda en la venta de los productos en la tienda física, y cuando sea necesario a la distribución y entrega de

los pedidos en los domicilios de los clientes. Posteriormente, si se cree necesario, se llevará a cabo nuevas contrataciones de personal si las circunstancias económicas de la empresa lo permiten.

Respecto al perfil profesional del trabajador no es necesario poseer ninguna titulación específica, pero se valorará sobre todo en el puesto de trabajo de peón agrícola la experiencia y el conocimiento del correcto desarrollo de sus funciones. Por lo que se establecerá la medida de implantar un tiempo de formación a cada empleado para que conozca bien su puesto de trabajo y las labores a realizar, además de formación en materia ecológica y medio ambiente para poder atender correctamente a los requisitos impuestos por la empresa.

5.14.2. Asesores externos

Respecto a los asesores externos, se recurrirá a la contratación de servicios de gestoría y asesoría para temas fiscales, contables y laborales. Además, de manera inicial para que se conozca la empresa se llevará a cabo la contratación de un servicio externo destinado al diseño de la imagen corporativa y otros aspectos relacionados con la publicidad de la empresa.

Añadir también como asesores externos los agentes de prevención de riesgos laborales y los instructores que llevarán a cabo la formación de los empleados en cada puesto de trabajo en materia ecológica y medio ambiental.

En conclusión, la organización estructural de la empresa de modo inicial se resume en el siguiente esquema:

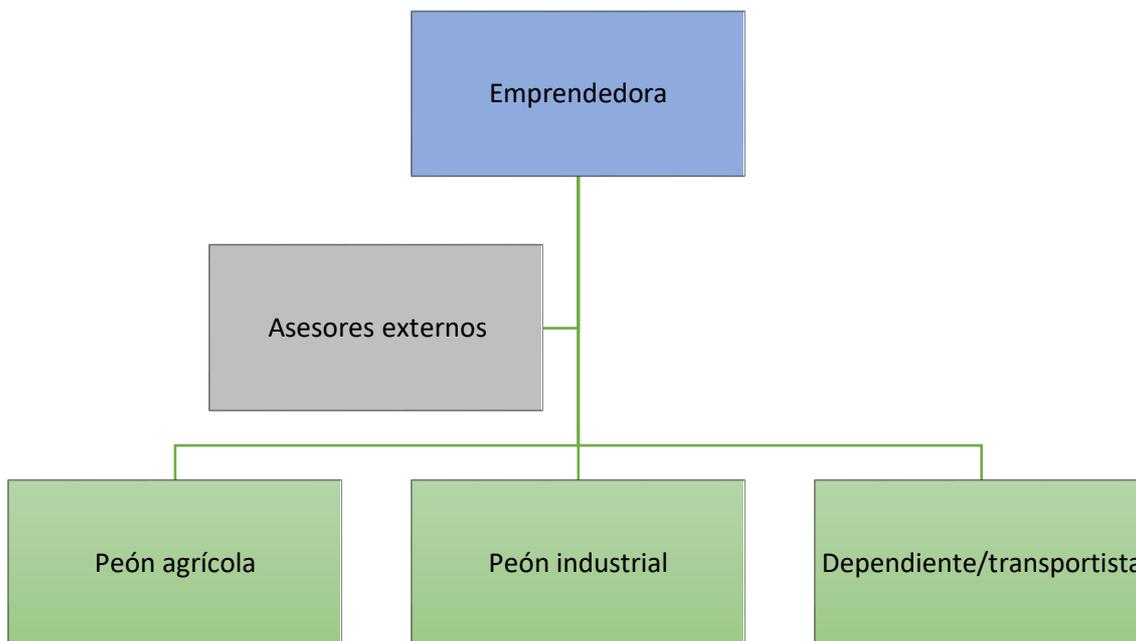


Gráfico 13. Organigrama estructura organizativa

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15. Plan económico-financiero

5.15.1. Datos básicos

A partir de este plan económico-financiero se pretende mostrar la viabilidad económica del presente plan de negocio, el cual se analizará en un periodo de tres años, iniciándose en el 2020.

Cabe señalar de modo inicial que la empresa hará frente a un IVA soportado generalmente del 21%, mientras que su IVA repercutido supondrá un 4% dado que se tratan de alimentos de primera necesidad. Así pues, el tipo impositivo medio estará en un 15%.

Respecto a las familias de productos que se mencionarán en este plan económico serán las anteriormente citadas, las cuales corresponden a frutos secos, verduras, frutas, cremas, purés y mermeladas.

Por último, resaltar que todos los valores están presentados en euros.

5.15.2. Activo inicial de la empresa

En este apartado se muestra el activo inicial que va a necesitar la empresa para su puesta en marcha, así como las inversiones a las que va a tener que hacer frente. Así pues, los datos son los siguientes:

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
Total Inmovilizado	92.000	70%				
Inmovilizado Material	88.500	67%				
Terrenos y bienes naturales	20.000		20.000	0	21%	0
Edificios y construcciones	0			0	21%	0
Maquinaria	63.000		45.000	18.000	21%	3.780
Utillaje, Herramientas,...	3.000			3.000	21%	630
Mobiliario	2.000			2.000	21%	420
Equipos informáticos	500			500	21%	105
Inmovilizado Inmaterial	500	0%				
Aplicaciones Informáticas	500			500	21%	105
Gastos Amortizables	3.000	2%				
De primer establecimiento	0				21%	0
De constitución	3.000			3.000	21%	630
Total Circulante	39.670	30%				
Realizable	5.670	4%	65.000	27.000		5.670
Hacienda Pública IVA soportado	5.670					
Tesorería inicial / Disponible	34.000	26%				
Total Activo	131.670	100%				

Tabla 5. Activo inicial

Fuente: Elaboración propia (2021)

Haciendo un breve resumen de la tabla anterior, señalar que el principal activo de la empresa corresponde al inmovilizado material. En este concepto encontramos, en primer lugar, los terrenos; la cantidad de 20.000€ corresponde a la finca agrícola donde estará sita la huerta, la cual es propiedad de la emprendedora por lo que se procede a su aportación⁶.

Respecto a las cantidades de maquinaria señalar que la aportación corresponde a un tractor cuyo precio de adquisición fue de 50.000€ y eliminando la amortización a 10 años, su valor actual es de 45.000€. Como maquinaria se deberá adquirir la necesaria para el cultivo de los frutos y para su elaboración en la industria⁷.

⁶ Se adjunta foto de la parcela en el Anexo I obtenida a partir de la aplicación SigPac.

⁷ En el Anexo II se encuentra el análisis detallado de los activos.

Por último, se hará una adquisición inicial de equipos informáticos y de aplicaciones informáticas básicas.

5.15.3. Pasivo inicial de la empresa

Una vez analizadas las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, se debe hacer frente a su financiación, la cual se muestra en la siguiente tabla:

CONCEPTO	Importe	%
Recursos Propios	85.000	65%
Capital	20.000	15%
Reservas	0	0%
Resultados del periodo	0	0%
Aportaciones no dinerarias	65.000	49%
Subvenciones	0	0%
Recursos Ajenos	46.670	35%
Créditos Largo Plazo	40.970	31%
Acreedores L.P. Financieros	40.970	31%
Créditos a Corto Plazo	5.700	4%
Acreedores C.P. Financieros	5.700	4%
Total Pasivo	131.670	100%

Tabla 6. Pasivo inicial

Fuente: Elaboración propia (2021)

La mayoría de las inversiones se financiarán a partir de recursos ajenos a la empresa como son la solicitud de créditos a largo plazo a acreedores financieros, aunque también se hará frente a un crédito a corto plazo.

Respecto a los recursos propios, se hará una aportación de capital de 20.000€ y aportaciones no dinerarias por valor de 65.000€ las cuales provienen de las aportaciones señaladas en el activo (terrenos y maquinaria)

En conclusión, señalar que, aunque no se han tenido en cuenta en el presente plan económico, las inversiones en agricultura suelen estar subvencionadas, por lo que se procederá a su solicitud. Además, también se podrán solicitar otras diferentes ayudas a emprendedores menores de 30 años.

5.15.4. Cuadro de amortización

A continuación, se muestra el cuadro de amortización contable de los activos anteriormente citados, con la correspondiente cuota de cada año.

Concepto	Valor inicial	% amortización	Cuota año 1	Cuota año 2	Cuota año 3
Inmovilizado Material	88.500		8.785	8.785	8.785
Terrenos y bienes naturales	20.000	0%	0	0	0
Maquinaria	63.000	12%	7.560	7.560	7.560
Utilaje, Herramientas,...	3.000	30%	900	900	900
Mobiliario	2.000	10%	200	200	200
Equipos informáticos	500	25%	125	125	125
Inmovilizado Inmaterial	500		165	165	165
Aplicaciones Informáticas	500	33%	165	165	165
Gastos Amortizables	3.000		600	600	600
De constitución	3.000	20%	600	600	600
Total Anual	92.000		9.550	9.550	9.550

Tabla 7. Cuadro amortización contable

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.5. Plan de Inversión

A continuación, se muestran las inversiones que han de realizarse en cuanto a los activos fijos y circulantes durante los tres primeros años de actividad.

Concepto	Estimación Inicial	2.021	2.022	2.023
Total Inmovilizado	92.000	82.450	72.900	63.350
Inmovilizado Material	88.500	88.500	88.500	88.500
A.A.I.M.		8.785	17.570	26.355
Inmovilizado Inmaterial	500	500	500	500
A.A.I.I.		165	330	495
Gastos Amortizables Netos	3.000	2.400	1.800	1.200
Total Circulante	39.670	44.347	52.990	67.045
Realizable	5.670	9.302	10.046	10.639
Tesorería	34.000	35.045	42.943	56.406
Total Inversión	131.670	126.797	125.890	130.395

Tabla 8. Plan de inversión a tres años

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.6. Amortización del Crédito

Respecto a la amortización de crédito aclarar previamente que el capital de crédito tiene un valor de 40.970€, cuyo tipo de interés se ha previsto de un 4,7% durante 10 años⁸.

En los tres años las cuotas se corresponderán con la cantidad de 5.136€ y, respecto a los intereses, en el primer año se tendrá que hacer frente a una cuantía de 1.843€, mientras que en el segundo descienden a 1.686€, y en el tercer año a 1.522€.

A continuación, en la tabla 9, se mostrará detalladamente.

Periodos	Cuota	Intereses	Capital	Capital Pendiente
1	428	159	269	40.701
2	428	158	270	40.432
3	428	157	271	40.161
4	428	156	272	39.890
5	428	155	273	39.617
6	428	154	274	39.343
7	428	153	275	39.068
8	428	152	276	38.792
9	428	151	277	38.515
10	428	150	278	38.237
11	428	149	279	37.958
12	428	148	280	37.678
13	428	147	281	37.396
14	428	146	282	37.114
15	428	144	284	36.830
16	428	143	285	36.546
17	428	142	286	36.260
18	428	141	287	35.973
19	428	140	288	35.685
20	428	139	289	35.396
21	428	138	290	35.106
22	428	137	291	34.815
23	428	135	292	34.522
24	428	134	294	34.228
25	428	133	295	33.934
26	428	132	296	33.638
27	428	131	297	33.341
28	428	130	298	33.042
29	428	129	299	32.743
30	428	127	301	32.443
31	428	126	302	32.141
32	428	125	303	31.838
33	428	124	304	31.534
34	428	123	305	31.229
35	428	122	306	30.922
36	428	120	308	30.615

Tabla 9. Amortización crédito

Fuente: Elaboración propia (2021)

⁸ Según datos actualizados de la línea ICO para empresas y emprendedores.

5.15.7. Pronóstico de Ventas y de Compras año 1

En este apartado se hace una aproximación a las ventas que se prevén en el primer año. Los precios que se han incluido, comentados anteriormente en la política de precio, son precios medios unitarios de venta.

Como se tratan de productos que dependen de su producción agrícola se prevé que se podrán comenzar a comercializar a partir del mes de abril, según el curso natural del cultivo.

Así pues, se prevé una cantidad de 108.290€ como ingreso de ventas, a partir del cual se podrá hacer frente a los diversos gastos que se presenten. Estos ingresos se han obtenido a partir de la utilización del criterio objetivo del punto de equilibrio, el cual determina el volumen de ventas a partir del cual se genera beneficio, calculándose a partir de la división de los costes fijos entre el precio menos los costes variables.

Por otro lado, en cuanto al pronóstico de costes variables de la empresa únicamente se tendrá que hacer frente principalmente respecto a la adquisición de los frutos secos, los cuales se comprarán a los socios colaboradores a partir de septiembre, dado que es cuando se produce el fruto en su curso natural. De este modo, los costes variables se prevén en el primer año en un coste de 8.000€.

También se tienen en cuenta, entre otros, los costes relativos al transporte, los cuales suponen un 2% de las compras.

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Frutos secos	Unidades									200	400	500	500	1.600
	7,00	0	0	0	0	0	0	0	0	1.400	2.800	3.500	3.500	11.200
Verduras	Unidades				400	600	800	800	800	800	800	800	800	6.600
	2,50	0	0	0	1.000	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	16.500
Frutas	Unidades				400	600	800	800	800	800	800	800	800	6.600
	3,00	0	0	0	1.200	1.800	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	19.800
Cremas	Unidades					400	600	600	700	700	700	700	700	5.100
	4,50	0	0	0	0	1.800	2.700	2.700	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	22.950
Purés	Unidades					200	300	300	300	600	700	700	700	3.800
	3,50	0	0	0	0	700	1.050	1.050	1.050	2.100	2.450	2.450	2.450	13.300
Mermeladas	Unidades					600	800	960	960	960	1.300	1.300	1.300	8.180
	3,00	0	0	0	0	1.800	2.400	2.880	2.880	2.880	3.900	3.900	3.900	24.540
	Total	0	0	0	2.200	7.600	10.550	11.030	11.480	13.930	16.700	17.400	17.400	108.290

Tabla 10. Pronóstico de ventas año 1

Fuente: Elaboración propia (2021)

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Frutos secos	5,00	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000	2.000	2.500	2.500	8.000
Total Compras	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000	2.000	2.500	2.500	8.000
Transporte	2,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	20	40	50	50	160
Costes varios	1%	0	0	0	22	76	106	110	115	139	167	174	174	1.083
Otros COSTES VAR.	Total	0	0	0	22	76	106	110	115	159	207	224	224	1.243

Tabla 11. Costes variables año 1

Fuente: Elaboración propia (2021)

En resumen, se adjunta un gráfico sobre la estacionalidad de las ventas del primer año, en el que se puede observar como los primeros meses no se realiza ninguna venta y a medida que la empresa va conociéndose se considera que aumentarán las ventas progresivamente.

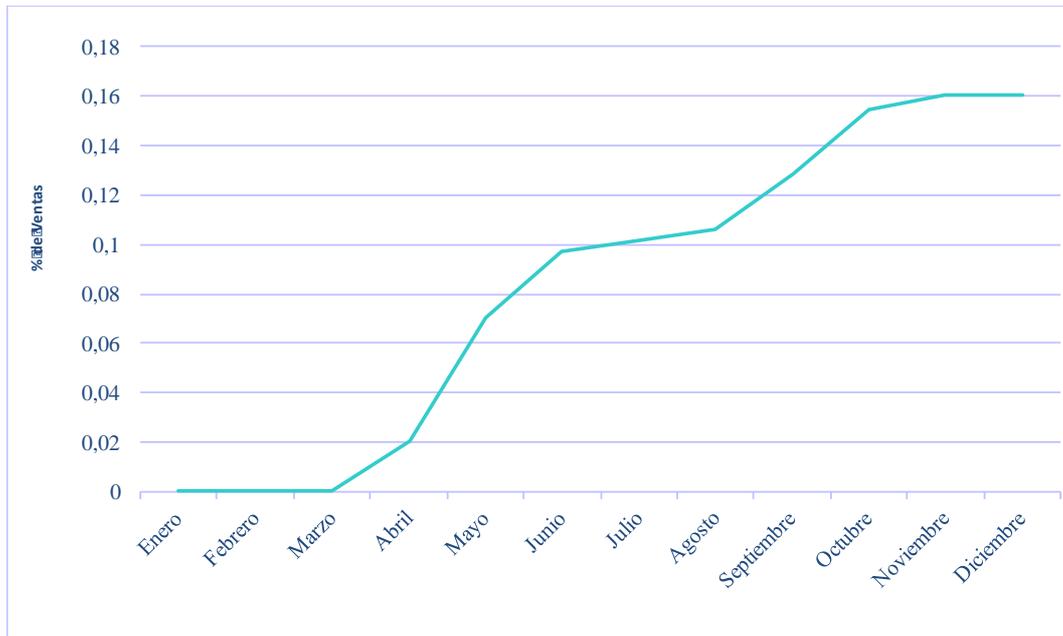


Gráfico 14. Estacionalidad ventas año 1

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.8. Política de cobros y pagos de la empresa

La política de cobros de esta empresa se basa en que el 100% de sus ventas se cobrarán al contado dado que es venta directa al cliente.

Por otro lado, la política de pagos por compra se distribuye en un 50% al contado y 50% a 60 días. Esta decisión se ha tomado respecto a los pagos a los socios colaboradores, a los cuales se les completará el pago de las materias primas en un plazo medio de dos meses.

Plazos de cobro	% / Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	100%	0	0	0	2.200	7.600	10.550	11.030	11.480	13.930	16.700	17.400	17.400	108.290
Total	100%	0	0	0	2.200	7.600	10.550	11.030	11.480	13.930	16.700	17.400	17.400	108.290

Tabla 12. Plazos de cobro

Fuente: Elaboración propia (2021)

Plazos de pago	% / Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	50%	0	0	0	0	0	0	0	0	500	1.000	1.250	1.250	4.000
a 30 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días	50%			0	0	0	0	0	0	0	0	500	1.000	1.500
Total	100%	0	500	1.000	1.750	2.250	5.500							

Tabla 13. Plazos de pago

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.9. Tesorería del año 1

La tesorería inicial en esta empresa será de 34.000€, a partir de la cual se subsanarán las acciones necesarias. En la siguiente tabla se establece el plan de tesorería para el año 2020, cuyos datos son con IVA.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	34.000	23.671	15.399	7.126	1.116	50	2.623	5.204	8.732	13.544	20.780	28.215	28.215
Cobro de ventas	0	0	0	2.200	7.600	10.550	11.030	11.480	13.930	16.700	17.400	17.400	108.290
Créditos obtenidos													0
Otras entradas													0
I.V.A. Repercutido	0	0	0	88	304	422	441	459	557	668	696	696	4.332
Total Entradas (2)	0	0	0	2.288	7.904	10.972	11.471	11.939	14.487	17.368	18.096	18.096	112.622
Pago de compras	0	0	0	0	0	0	0	0	500	1.000	1.750	2.250	5.500
Pago de otros costes variables	0	0	0	22	76	106	110	115	159	207	224	224	1.243
Sueldos y Salarios	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	47.600
Cargas Sociales	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	1.046	12.554
Tributos: IAE, IBI, ...										400			400
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Servicios de profesionales indep.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Material de oficina	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300
Publicidad y propaganda	1.000	0	0	0	500	0	0	0	500	0	0	0	2.000
Primas de Seguros	400	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0	800
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Arrendamientos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Varios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	159	158	157	156	155	154	153	152	151	150	149	148	1.843
Devolución de préstamo	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	3.292
Recuperación coste leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones realizadas	0												0
Otras salidas													0
I.V.A. Soportado	848	491	491	496	612	514	599	516	735	745	906	1.011	7.964
Total Salidas (3)	10.329	8.272	8.272	8.299	8.969	8.400	8.890	8.411	9.675	10.133	10.661	11.266	111.576
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				-7.501			-8.309			-8.700			
Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)	-10.329	-8.272	-8.272	-6.011	-1.065	2.572	2.582	3.528	4.812	7.235	7.435	6.830	
Saldo final = Tesorería periodo + (1)	23.671	15.399	7.126	1.116	50	2.623	5.204	8.732	13.544	20.780	28.215	35.045	

Tabla 14. Plan de tesorería año 1

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.10. Evolución de los RRHH

Como se comentó en el apartado de la estructura organizativa de la empresa, esta estará compuesta durante los tres primeros años por la emprendedora como única socia, la cual percibirá un salario bruto anual de 21.000€; y por tres empleados, de los cuales uno estará contratado a jornada completa con un salario de 950€ con 14 pagas, y los otros dos a jornada parcial percibiendo la cantidad proporcional del salario.

Respecto a la cuota de autónomo mensual a la que se deberá de hacer frente se considera que será de 367,87€ dado que se trata de un autónomo societario.

Por otro lado, comentar que el aumento anual se considera de un 1,1%, conforme al IPC.

Conceptos	2.020					2.021					2.022				
	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mensual	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mensual	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mensual	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual
Socio 1	21.000		368	0	25.414	21.231		372		25.694	21.465		376		25.977
Empleado 1	13.300	4.070		0	17.370	13.446	4.115			17.561	13.594	4.160			17.754
Empleado 2	6.650	2.035		0	8.685	6.723	2.057			8.780	6.797	2.080			8.877
Empleado 3	6.650	2.035		0	8.685	6.723	2.057			8.780	6.797	2.080			8.877
Totales	47.600	8.140	368	0	60.154	48.124	8.229	372	0	60.816	48.653	8.320	376	0	61.485

Tabla 15. Recursos humanos a 3 años

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.11. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez analizados todos los elementos anteriores, a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años podemos conocer el beneficio que pueda generar la actividad de este negocio.

En la siguiente tabla se recogen los ingresos y gastos producidos durante el periodo de tres años.

Conceptos	2.020	% / Ventas	2.021	% / Ventas	Variación	2.022	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	108.290	100%	116.953	100%	8,0%	123.853	100%	5,9%
Costes variables de compra y venta	9.243	9%	9.982	9%	8%	10.571	9%	6%
Coste de la M.O.D.	0		0		4%	0		4%
Margen Bruto s/Ventas	99.047	91%	106.971	91%	8%	113.282	91%	6%
Sueldos y Salarios	47.600	44%	48.124	41%	1%	48.653	39%	1%
Cargas Sociales	12.554	12%	12.692	11%	1%	12.832	10%	1%
Tributos: IAE, IBI, ...	400	0%	404	0%	1%	409	0%	1%
Suministros: luz, agua, teléfono, gas	1.800	2%	1.820	2%	1%	1.840	1%	1%
Servicios de profesionales indep.	1.080	1%	1.092	1%	1%	1.104	1%	1%
Material de oficina	300	0%	303	0%	1%	307	0%	1%
Publicidad y propaganda	2.000	2%	2.022	2%	1%	2.044	2%	1%
Primas de Seguros	800	1%	809	1%	1%	818	1%	1%
Trabajos realizados por otras empres	0		0		1%	0		1%
Mantenimiento y reparación	1.200	1%	1.213	1%	1%	1.227	1%	1%
Arrendamientos	24.000	22%	24.264	21%	1%	24.531	20%	1%
Dotación Amortizaciones	9.550	9%	9.550	8%	0%	9.550	8%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		4%	0		4%
Total Gastos Explotación	101.284	94%	102.293	87%	1%	103.313	83%	1%
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	-2.237	-2%	4.678	4%	309%	9.969	8%	113%
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	1.843	2%	1.686	1%	-9%	1.522	1%	-10%
Resultado Financiero	-1.843	-2%	-1.686	-1%	9%	-1.522	-1%	10%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-4.080	-4%	2.991	3%	173%	8.447	7%	182%
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	-4.080	-4%	2.991	3%	173%	8.447	7%	182%
Provisión Impuestos	0	0%	449	0%		1.267	1%	182%
Resultado del Periodo	-4.080	-4%	2.543	2%	162%	7.180	6%	182%

Tabla 16. Cuenta pérdidas y ganancias a 3 años

Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto a la variación anual, en el periodo de 2020-2021 se establece una variación del 8% debido a que se trata de una empresa de creciente creación que está en la fase emergente del ciclo de vida, mientras que del periodo 2021-2022 se prevé una variación del 5,9% respecto a un estudio de ventas realizado a partir de los datos de 2018 del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

En conclusión, observando los datos obtenidos en la cuenta de pérdidas y ganancias durante tres años, se considera que es un proyecto viable dado que a pesar de que el primer año se tengan pérdidas, durante los siguientes años se poseen beneficios crecientes.

5.15.12. Balances Previsionales de la empresa

A continuación, se muestran los datos mediante los cuales se obtiene el fondo de maniobra que poseerá este negocio, el cual se refiere a la capacidad de la empresa para poder atender a sus pagos a corto plazo. En este caso se logra que el resultado sea positivo.

	Año 0		2.020		2.021		2.022	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	92.000	69,9%	82.450	65,0%	72.900	57,9%	63.350	48,6%
Inmovilizado Material Neto	88.500	67,2%	79.715	62,9%	70.930	56,3%	62.145	47,7%
Inmovilizado Inmaterial Neto	500	0,4%	335	0,3%	170	0,1%	5	0,0%
Inmovilizado Financiero	0		0		0		0	
Gastos Amortizables Netos	3.000	2,3%	2.400	1,9%	1.800	1,4%	1.200	0,9%
Activo Circulante	39.670	30,1%	44.347	35,0%	52.990	42,1%	67.045	51,4%
Existencias	0		0		0		0	
Realizable	5.670	4,3%	9.302	7,3%	10.046	8,0%	10.639	8,2%
Tesorería	34.000	25,8%	35.045	27,6%	42.943	34,1%	56.406	43,3%
Total Activo	131.670	100,0%	126.797	100,0%	125.890	100,0%	130.395	100,0%
Recursos Propios	85.000	64,6%	80.920	63,8%	83.462	66,3%	90.642	69,5%
Capital	85.000	64,6%	85.000	67,0%	85.000	67,5%	85.000	65,2%
Reservas	0		0		-4.080	-3,2%	-1.538	-1,2%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		-4.080	-3,2%	2.543	2,0%	7.180	5,5%
Subvenciones	0		0		0		0	
Pasivo Exigible a largo Plazo	40.970	31,1%	37.678	29,7%	34.228	27,2%	30.615	23,5%
Financiación Largo Plazo	40.970	31,1%	37.678	29,7%	34.228	27,2%	30.615	23,5%
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores	0		0		0		0	
Pasivo Exigible a Corto Plazo	5.700	4,3%	8.200	6,5%	8.199	6,5%	9.138	7,0%
Entidades de Crédito	5.700	4,3%	5.700	4,5%	5.700	4,5%	5.700	4,4%
Acreedores Comerciales	0		2.500	2,0%	2.700	2,1%	2.859	2,2%
Salarios a Pagar	0		0		0		0	
Otros Acreedores (H.P.)	0		0		-201	-0,2%	579	0,4%
Total Recursos Permanentes	125.970	95,7%	118.597	93,5%	117.691	93,5%	121.257	93,0%
Total Recursos Ajenos	46.670	35,4%	45.878	36,2%	42.427	33,7%	39.753	30,5%
Total Pasivo	131.670	100,0%	126.797	100,0%	125.890	100,0%	130.395	100,0%
Fondo de Maniobra	33.970	25,8%	36.147	28,5%	44.791	35,6%	57.907	44,4%

Tabla 17. Balances previsionales

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.15.13. Análisis de los Ratios básicos de la empresa

Por último, se lleva a cabo un análisis sobre los ratios de la empresa. Estos se tratan de varios indicadores que aportan información sobre la calidad de la gestión de la empresa, analizando su evolución a lo largo de un periodo de 3 años vista.

Ratios de Rentabilidad	2.020	2.021	2.022
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)	(5,04)%	3,05%	7,92%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)	(1,76)%	3,72%	7,65%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	(2,07)%	4,00%	8,05%
Ratios de Eficiencia	2.020	2.021	2.022
1. Rotación del Activo	0,85	0,93	0,95
2. Rotación del Circulante	2,44	2,21	1,85
3. Rotación de Existencias			
Ratios Financieros	2.020	2.021	2.022
1. Liquidez			
	5,41	6,46	7,34
2. Disponibilidad			
	5,41	6,46	7,34
3. Endeudamiento o Apalancamiento			
	0,57	0,51	0,44
4. Cobertura del Inmovilizado			
	1,44	1,61	1,91
5. Plazo Medio de Cobro			
	31 días	31 días	31 días
6. Plazo Medio de Pago			
	113 días	113 días	113 días
Fondo de Maniobra	36.147	44.791	57.907
Plazo de Recuperación de la Inversión:	-20,83	36,03	14,05
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	112.751	113.683	114.618

Tabla 18. Ratios básicos

Fuente: Elaboración propia (2021)

De manera general se puede observar que, por un lado, los ratios de rentabilidad poseen una variación creciente a lo largo del periodo seleccionado, al igual que sucede con los ratios de eficiencia. Por otro lado, respecto a los ratios financieros se puede observar que disminuyen, lo cual es debido a que la empresa va haciendo frente a sus deudas.

Por último, para dar fin al análisis económico-financiero, se hará un estudio del VAN y de la TIR.

El VAN (Valor Actual Neto) es el valor actualizado de los Cash flow que se esperan obtener. Este nos indica, finalmente, si interesa arriesgar en esta inversión o no. La TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión, es decir, esta tasa junto con el VAN, analizan la rentabilidad del negocio.

PERIODO	FLUJOS DE CAJA
2020	-47.716,94
2021	49.926,44
2022	63.042,57
TIR	2%
VAN	45.247,30€

Tabla 19. Cálculo VAN y TIR (periodo de 3 años)

Fuente: Elaboración propia (2021)

Como se muestra en la tabla, se ha calculado el VAN y la TIR para un periodo de tres años como es previsto en todo el estudio económico-financiero. Se puede observar que se obtienen unos datos muy ajustados, esto es debido a la inversión inicial a la que debe enfrentarse esta empresa. Sin embargo, si los cálculos se realizasen para un periodo más amplio, por ejemplo, de cinco años, se podría observar una mejora en los datos obtenidos, dando lugar a la afirmación de que la inversión es rentable para un periodo mayor.

5.16. Estructura legal

La forma jurídica que adoptará la empresa, en un principio, será de sociedad limitada.

Los motivos que llevan a inclinarse por esta estructura legal son, en primer lugar, la emprendedora se constituye como único socio, sin embargo, como ya se comentó anteriormente, se abastecerá de determinadas materias primas a partir de unos socios colaboradores. En segundo lugar, el capital mínimo a aportar en esta forma jurídica es de 3.000€, que una vez aportado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez. Así pues, la responsabilidad se limita al capital aportado.

Respecto a los trámites para la constitución de la sociedad, de manera genérica, el primer paso es obtener un certificado negativo del nombre, en el cual se acredita que no existe otra sociedad con el nombre de “ECOAP”. Posteriormente, se procederá a la firma de la escritura pública ante notario, obteniéndose un CIF provisional. Tras esto, ya se podrá realizar la inscripción en el registro mercantil por la cual se obtiene la plena capacidad jurídica.

Por último y en modo de conclusión cabe añadir que no se niega que si el negocio va en auge y se ve conveniente reconsiderar la forma jurídica de la empresa, se planteará la modificación de esta.

5.17. Cronograma. Calendario de implantación

A continuación, se presenta en un diagrama de Gantt el calendario de ejecución de las principales tareas para la implantación del negocio y su puesta en marcha.

Gracias a este cronograma se puede concretar el orden de realización de cada actividad e indicar el responsable de cada acción. Así pues, en este caso, todas las actividades van dirigidas por la emprendedora y en alguna de ellas se concreta el trabajo en asesores externos y en los trabajadores ya contratados por la empresa.

Por último, cabe señalar que este calendario es una mera planificación inicial, ya que pueden surgir diferentes adversidades que modifiquen el calendario y se deba de ajustar de otro modo.

TAREAS/SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	RESPONSABLE
1. Planteamiento de la idea de negocio	■																				Emprendedora
2. Elegir asesoría externa		■																			Emprendedora
3. Constitución de la sociedad			■																		Asesoría externa/Emprendedora
4. Búsqueda financiación			■																		Emprendedora
5. Gestión licencias				■																	Asesoría externa/Emprendedora
6. Montaje mobiliario y maquinaria					■	■															Emprendedora
7. Selección personal							■	■													Emprendedora
8. Capacitación personal									■	■	■										Formadores/Emprendedora
9. Preparación cultivo												■	■	■	■	■					Trabajadores
10. Campaña publicidad																	■	■	■		Empresa publicidad/Emprendedora
11. Inicio actividad																				■	Trabajadores/Emprendedora

Tabla 20. Cronograma

Fuente: Elaboración propia (2021)

18. Valoración del riesgo y conclusiones

Una vez detallados todos los aspectos relacionados con el desarrollo de una estrategia para la apertura de este negocio, se debe sintetizar y ordenar toda la información aportada y analizada para obtener un enfoque global a modo de conclusiones que nos ayuden a decidir sobre la viabilidad del proyecto.

Como se ha comentado a lo largo del documento, hay diferentes aspectos internos y externos que favorecerán la implantación de este negocio, y otros que no, por lo que la empresa deberá hacer frente a estos.

Según el análisis del macroentorno, a día de hoy, la economía de España parece que está en crecimiento, y junto a las condiciones de disminución del paro y el aumento del consumo de productos saludables, se cree que es un buen momento para la puesta en marcha de este negocio.

En cuanto al microentorno, el poder de negociación de los clientes y la competencia, se entiende que ya existen productos en el mercado que cumplen con las mismas funciones de alimentación que los ofertados por esta empresa, sin embargo, la diferenciación de calidad y precio de la que se ha venido comentando, y la cercanía del cliente con los productos de esta empresa, hará que “ECOAP” se diferencie de todas las demás.

Por otro lado, a partir de la matriz DAFO se establecieron los diferentes factores que afectarán a la implantación de este negocio. Así pues, cabe resaltar que la principal debilidad es la gran inversión inicial a la que se debe hacer frente, sin embargo, las demás comentadas se podrán solventar a partir de las fortalezas y oportunidades que posee esta empresa y que la diferencian de la competencia.

Después del estudio del entorno, se han definido las diferentes operaciones y procesos que se deberán realizar para obtener los productos que se comercializarán por la empresa, además, se incluye, a continuación, los trabajadores que se necesitan en un principio, y las tareas a realizar por cada uno de ellos. De este modo, se ha establecido que,

inicialmente, se contará con la emprendedora y tres empleados, uno de ellos en jornada completa y los demás a jornada parcial. Se perseguirá por parte de la emprendedora que todos ellos se sientan parte del negocio, aunque inicialmente, no se les pueda retribuir con un elevado salario, pero cada uno de ellos debe esforzarse para que la consecución de la misión, visión y valores de “ECOAP”, los cuales se pueden resumir en comercializar alimentos con la máxima calidad y al mejor precio, además de ayudar a la repoblación de la localidad de Casas de Benítez y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Se dotará a la empresa de la forma jurídica de Sociedad Limitada, ya que la idea surge de una única socia, la cual cooperará con unos socios colaboradores que aportarán diferentes materias primas obtenidas de sus cultivos particulares. Además, se decanta por una S.L para que la emprendedora limite su responsabilidad económica al capital aportado.

Para terminar, respecto a las cifras económicas, generalmente son positivas puesto que a partir del segundo año la empresa obtendría beneficios. Sin embargo, la gran inversión inicial a la que se debe de hacer frente ocasiona que ratios como el VAN y la TIR aporten valores descompensados en un periodo de tres años, los cuales, se consideran que si se hiciese un análisis a cinco años aportarían una visión más optimista.

Estos datos están supeditados, por un lado, a la concesión de un crédito a largo plazo por parte de una entidad financiera y, por otro lado, al acceso a las diferentes subvenciones que facilita el gobierno de Castilla-La Mancha sobre la totalidad de las inversiones en agricultura, y a emprendedores menores de 30 años. De este modo, este deberá ser el primer aspecto a abordar a la hora de llevar a cabo el proyecto y consolidar la creación de esta empresa.

Como conclusión, el presente proyecto, considerando la hipótesis planteada inicialmente, se cree que es perfectamente viable, tanto por su planteamiento como por los resultados obtenidos en el análisis económico-financiero, por lo que su puesta en marcha se considera una puerta abierta hacia el éxito.

19. BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS

Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. Editorial Vértice.

Echaleku, J. (2013). *Manual diseño modelos de negocio*. Paterna, Valencia, España: Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana .

Monden, Y. (2011). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*. CRC Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, ME (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Moldean la Estrategia. *Harvard Business Review* , 86 (1), 25-40.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Alimentación en España 2018. (2018). *Caea.es*. Recuperado el abril de 2020, de Mercasa.es: https://www.caea.es/wp-content/uploads/2019/01/Alimentacion_en_Espa%C3%B1a_2018_web.pdf

Anuario Estadístico de España. (29 de 2021 de 2019). *INE*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario19/anu19_12agric.pdf

Cajamar Caja Rural. (2020). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2019*. Valencia: Cajamar Cara Rural.

COAG. (29 de 2021 de 2018). *COAG*. Obtenido de La transformación digital del sector agrario: <http://www.coag.org/download-doc/238496>

Comisión Europea. (2017). *El futuro de los alimentos y de la agricultura*. Bruselas: COM (2017) 713 final.

Comisión Europea. (17 de Noviembre de 2020). *La política agrícola común en pocas palabras*. Obtenido de Comisión Europea: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance_es

EFE. (4 de junio de 2020). Crece la preocupación del sector agroalimentario por un Brexit sin acuerdo. *Agencia EFE*.

- EFE. (13 de Agosto de 2020). El sector agroalimentario, en pie de guerra por el mantenimiento de los aranceles de EEUU. *Expansión*.
- EUROSTAT. (30 de Abril de 2021). *EUROSTAT*. Obtenido de PIB y componente principales:
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table?lang=en
- EUROSTAT. (15 de enero de 2021). *EUROSTAT*. Obtenido de Data base:
<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- INE. (2016). *INE BASE*. Obtenido de Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas :
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176854&menu=ultiDatos&idp=1254735727106
- INE. (30 de Abril de 2021). *INE*. Obtenido de Valor Añadido Bruto:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=32450#!tabs-grafico>
- INE. (20 de enero de 2021). *INE*. Obtenido de Encuesta sobre la Estructura de las Explotaciones Agrícolas, 2016: https://www.ine.es/prensa/eeea_2016.pdf
- INE. (s.f.). *INE*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30682#!tabs-tabla>
- JCCM . (2019). Obtenido de <http://www.ies.jccm.es/estadisticas/por-tema/economia/empresas/>
- MAPA. (23 de enero de 2021). *MAPA GOB*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación: <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica-analisis/temas/default.aspx>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y forestal y del medio rural*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación Secretaría General Técnica. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Ministerio de Asuntos económicos y transformación digital. (30 de abril de 2021). *Avance digital* . Obtenido de Tecnologías habilitadoras digitales:
<https://avancedigital.mineco.gob.es/THD/Paginas/Index.aspx>
- Orizont. (6 de noviembre de 2019). *Transformación digital en el sector agroalimentario*. Obtenido de Orizont: <https://www.orizont.es/transformacion-digital-en-el-sector-agroalimentario/>
- PowerData. (26 de abril de 2020). *PowerData*. Obtenido de Transformación digital:
<https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- PowerData. (30 de Abril de 2021). *PowerData*. Obtenido de BigData:
<https://www.powerdata.es/big-data>

Sánchez, C. (18 de 06 de 2019). *El Confidencial*. Obtenido de El Confidencial:
https://www.elconfidencial.com/economia/2019-06-18/peso-agricultura-pib_2076235/

Vendrell, D. (7 de noviembre de 2016). *LeasePlan*. (LeasePlan) Recuperado el 15 de mayo de 2020, de ¿Cuánto puedes ahorrar en un renting de furgonetas?:
<https://www.leaseplango.es/blog/renting/cuanto-puedes-ahorrar-renting-furgonetas/>

20. ANEXOS

ANEXO I. Foto SIGPAC:

Se muestra la foto del terreno donde se situará el cultivo de los productos que serán comercializados por la empresa. Se trata de un terreno de 1 hectárea situado al lado del río Júcar, con un pozo de propiedad privada para el regadío del cultivo, lo cual aumenta notablemente el valor del terreno. Señalar que en el activo se situaría como una aportación, ya que este terreno es propiedad de la emprendedora.



Imagen 3. Terreno

Fuente: SigPac (2020)

ANEXO II. Detalle de la inversión en activos

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Rotovator	1	7.000	7.000
Remolque	1	6.000	6.000
Arado	1	5.000	5.000
TOTAL PARTIDA MAQUINARIA			18.000
Olla	3	200	600
Lavadora frutas y verduras	1	1.000	1.000
Peladora	1	1.000	1.000
Envasadora	1	400	400
TOTAL PARTIDA HERRAMIENTA			3.000
Mesa aluminio	3	180	540
Mesa oficina	1	120	120
Silla oficina	1	70	70
Estanterías	3	100	300
Armarios	2	200	400
Taquillas empleados	3	190	570
TOTAL PARTIDA MOBILIARIO			2.000
Ordenador oficina completo	1	500	500
TOTAL PARTIDA EQUIPOS INFORMÁTICOS			500

Tabla 21. Detalle de la inversión en activos

Fuente: Elaboración propia (2021)

ANEXO III. Pronóstico de ventas en escenario optimista (+15%) y pesimista (-15%)

ESCENARIO OPTIMISTA (+15%)														
Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Frutos secos	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	230	460	575	575	1.840
	7,00									1.610	3.220	4.025	4.025	12.880
Verduras	Unidades				460	690	920	920	920	920	920	920	920	7.590
	2,50	0	0	0	1.150	1.725	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	18.975
Frutas	Unidades				460	690	920	920	920	920	920	920	920	7.590
	3,00	0	0	0	1.380	2.070	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	22.770
Cremas	Unidades					460	690	690	805	805	805	805	805	5.865
	4,50	0	0	0	0	2.070	3.105	3.105	3.623	3.623	3.623	3.623	3.623	26.393
Purés	Unidades					230	345	345	345	690	805	805	805	4.370
	3,50	0	0	0	0	805	1.208	1.208	1.208	2.415	2.818	2.818	2.818	15.295
Mermeladas	Unidades					690	920	1.104	1.104	1.104	1.495	1.495	1.495	9.407
	3,00	0	0	0	0	2.070	2.760	3.312	3.312	3.312	4.485	4.485	4.485	28.221
Total		0	0	0	2.530	8.740	12.133	12.685	13.202	16.020	19.205	20.010	20.010	124.534

Tabla 22. Pronóstico ventas año 1 (escenario optimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ESCENARIO PESIMISTA (-15%)														
Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Frutos secos	Unidades									170	340	425	425	1.360
	7,00	0	0	0	0	0	0	0	0	1.190	2.380	2.975	2.975	9.520
Verduras	Unidades				340	510	680	680	680	680	680	680	680	5.610
	2,50	0	0	0	850	1.275	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	14.025
Frutas	Unidades				340	510	680	680	680	680	680	680	680	5.610
	3,00	0	0	0	1.020	1.530	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	16.830
Cremas	Unidades					340	510	510	595	595	595	595	595	4.335
	4,50	0	0	0	0	1.530	2.295	2.295	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	19.508
Purés	Unidades					170	255	255	255	510	595	595	595	3.230
	3,50	0	0	0	0	595	893	893	893	1.785	2.083	2.083	2.083	11.305
Mermeladas	Unidades					510	680	816	816	816	1.105	1.105	1.105	6.953
	3,00	0	0	0	0	1.530	2.040	2.448	2.448	2.448	3.315	3.315	3.315	20.859
	Total	0	0	0	1.870	6.460	8.968	9.376	9.758	11.841	14.195	14.790	14.790	92.047

Tabla 23. Pronóstico ventas año 1 (Escenario pesimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ANEXO IV. Cuenta pérdidas y ganancias a 3 años en escenarios optimista y pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA								
Conceptos	2.020	% / Ventas	2.021	% / Ventas	Variación	2.022	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	124.534	100%	134.496	100%	8,0%	142.431	100%	5,9%
Costes variables de compra y venta	10.629	9%	11.480	9%	8%	12.157	9%	6%
Coste de la M.O.D.	0		0		4%	0		4%
Margen Bruto s/Ventas	113.904	91%	123.016	91%	8%	130.274	91%	6%
Sueldos y Salarios	47.600	38%	48.124	36%	1%	48.653	34%	1%
Cargas Sociales	12.554	10%	12.692	9%	1%	12.832	9%	1%
Tributos: IAE, IBI, ...	400	0%	404	0%	1%	409	0%	1%
Suministros: luz, agua, teléfono, gas	1.800	1%	1.820	1%	1%	1.840	1%	1%
Servicios de profesionales indep.	1.080	1%	1.092	1%	1%	1.104	1%	1%
Material de oficina	300	0%	303	0%	1%	307	0%	1%
Publicidad y propaganda	2.000	2%	2.022	2%	1%	2.044	1%	1%
Primas de Seguros	800	1%	809	1%	1%	818	1%	1%
Trabajos realizados por otras empres	0		0		1%	0		1%
Mantenimiento y reparación	1.200	1%	1.213	1%	1%	1.227	1%	1%
Arrendamientos	24.000	19%	24.264	18%	1%	24.531	17%	1%
Dotación Amortizaciones	9.550	8%	9.550	7%	0%	9.550	7%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		4%	0		4%
Total Gastos Explotación	101.284	81%	102.293	76%	1%	103.313	73%	1%
Res. Ord. antes Int. e Imp.	12.620	10%	20.723	15%	64%	26.961	19%	30%
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	1.843	1%	1.686	1%	-9%	1.522	1%	-10%
Resultado Financiero	-1.843	-1%	-1.686	-1%	9%	-1.522	-1%	10%
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	10.777	9%	19.037	14%	77%	25.439	18%	34%
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	10.777	9%	19.037	14%	77%	25.439	18%	34%
Provisión Impuestos	1.617	1%	2.856	2%		3.816	3%	34%
Resultado del Periodo	9.160	7%	16.181	12%	77%	21.624	15%	34%

Tabla 24. Cuenta PYG a 3 años (Escenario optimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ESCENARIO PESIMISTA								
Conceptos	2.020	% / Ventas	2.021	% / Ventas	Variación	2.022	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	92.047	100%	99.410	100%	8,0%	105.275	100%	5,9%
Costes variables de compra y venta	7.856	9%	8.485	9%	8%	8.986	9%	6%
Coste de la M.O.D.	0		0		4%	0		4%
Margen Bruto s/Ventas	84.190	91%	90.925	91%	8%	96.290	91%	6%
Sueldos y Salarios	47.600	52%	48.124	48%	1%	48.653	46%	1%
Cargas Sociales	12.554	14%	12.692	13%	1%	12.832	12%	1%
Tributos: IAE, IBI, ...	400	0%	404	0%	1%	409	0%	1%
Suministros: luz, agua, teléfono, gas	1.800	2%	1.820	2%	1%	1.840	2%	1%
Servicios de profesionales indep.	1.080	1%	1.092	1%	1%	1.104	1%	1%
Material de oficina	300	0%	303	0%	1%	307	0%	1%
Publicidad y propaganda	2.000	2%	2.022	2%	1%	2.044	2%	1%
Primas de Seguros	800	1%	809	1%	1%	818	1%	1%
Trabajos realizados por otras empres	0		0		1%	0		1%
Mantenimiento y reparación	1.200	1%	1.213	1%	1%	1.227	1%	1%
Arrendamientos	24.000	26%	24.264	24%	1%	24.531	23%	1%
Dotación Amortizaciones	9.550	10%	9.550	10%	0%	9.550	9%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		4%	0		4%
Total Gastos Explotación	101.284	110%	102.293	103%	1%	103.313	98%	1%
Res. Ord. antes Int. e Imp.	-17.094	-19%	-11.368	-11%	33%	-7.023	-7%	38%
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	1.843	2%	1.686	2%	-9%	1.522	1%	-10%
Resultado Financiero	-1.843	-2%	-1.686	-2%	9%	-1.522	-1%	10%
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	-18.937	-21%	-13.054	-13%	31%	-8.545	-8%	35%
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	-18.937	-21%	-13.054	-13%	31%	-8.545	-8%	35%
Provisión Impuestos	0	0%	0	0%		0	0%	0%
Resultado del Periodo	-18.937	-21%	-13.054	-13%	31%	-8.545	-8%	35%

Tabla 25. Cuenta PYG a 3 años (Escenario pesimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ANEXO V. Ratios básicos en escenario optimista y pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
Ratios de Rentabilidad	2.020	2.021	2.022
1. (Retorno sobre Inversión)	9,73%	14,66%	16,39%
ROE (Return On Equity)			
2. (Retorno sobre Activo)	8,89%	13,31%	15,42%
ROI (Return On Investment)			
3. Margen sobre Ventas	10,13%	15,41%	18,93%
ROS (Return On Sales)			
Ratios de Eficiencia	2.020	2.021	2.022
1. Rotación del Activo			
	0,88	0,86	0,81
2. Rotación del Circulante			
	2,09	1,62	1,28
3. Rotación de Existencias			
Ratios Financieros	2.020	2.021	2.022
1. Liquidez			
	5,85	7,43	9,09
2. Disponibilidad			
	5,85	7,43	9,09
3. Endeudamiento o Apalancamiento			
	0,51	0,41	0,32
4. Cobertura del Inmovilizado			
	1,60	1,98	2,57
5. Plazo Medio de Cobro			
	26 días	26 días	26 días
6. Plazo Medio de Pago			
	113 días	113 días	113 días
Fondo de Maniobra	49.388	71.670	99.230
Plazo de Recuperación de la Inversión:	9,28	5,69	4,76
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	112.751	113.683	114.618

Tabla 26. Ratios básicos (Escenario optimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ESCENARIO PESIMISTA			
Ratios de Rentabilidad	2.020	2.021	2.022
1. (Retorno sobre Inversión)	(28,67)%	(24,63)%	(19,22)%
ROE (Return On Equity)			
2. (Retorno sobre Activo)	(15,32)%	(12,04)%	(8,53)%
ROI (Return On Investment)			
3. Margen sobre Ventas	(18,57)%	(11,44)%	(6,67)%
ROS (Return On Sales)			
Ratios de Eficiencia	2.020	2.021	2.022
1. Rotación del Activo			
	0,83	1,05	1,28
2. Rotación del Circulante			
	3,16	4,62	5,53
3. Rotación de Existencias			
Ratios Financieros	2.020	2.021	2.022
1. Liquidez			
	3,72	2,99	2,61
2. Disponibilidad			
	3,72	2,99	2,61
3. Endeudamiento o Apalancamiento			
	0,69	0,78	0,85
4. Cobertura del Inmovilizado			
	1,26	1,20	1,19
5. Plazo Medio de Cobro			
	39 días	39 días	39 días
6. Plazo Medio de Pago			
	113 días	113 días	113 días
Fondo de Maniobra	21.290	14.337	11.728
Plazo de Recuperación de la Inversión:	-4,49	-6,96	-11,69
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	112.751	113.683	114.618

Tabla 27. Ratios básicos (Escenario pesimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ANEXO VI. VAN y TIR en escenario optimista y pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA	
PERIODO	FLUJOS DE CAJA
2020	-36.680,27
2021	72.221,70
2022	97.260,67
TIR	29%
VAN	99.415,04 €

Tabla 28. VAN y TIR (Escenario optimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)

ESCENARIO PESIMISTA	
PERIODO	FLUJOS DE CAJA
2020	-62.574,01
2021	19.472,45
2022	16.863,33
TIR	-46%
VAN	-28.122,85 €

Tabla 29. VAN y TIR (Escenario pesimista)

Fuente: Elaboración propia (2021)