



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SaborEspañol

Universidad Politécnica de Valencia
Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

*Plan de negocio para la creación de una empresa de
exportación de alimentos y comidas preparadas
españolas*



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Santiago Azorín Vallbona
Tutor: Ángel Peiró Signes
Valencia, septiembre 2018



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SaborEspañol

Agradecimientos:

A mis padres, por su apoyo y sustento incondicional.

A mi tutor, Ángel Peiró, por su atención y ayuda inestimable en la realización de este proyecto.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SaborEspañol

Índice



Índice

1) Introducción.....	8
a) Presentación.....	9
b) Objetivo del proyecto y asignaturas relacionadas.....	9
c) Otros objetivos.....	12
d) Metodología del TFG.....	12
2) Antecedentes.....	14
a) La idea.....	15
b) Introducción al sector alimentario.....	16
3) Análisis estratégico	19
a) Análisis del macro entorno: Análisis PESTEL.....	20
3.a.1. Factores político-legales.....	20
3.a.2 Factores económicos.....	21
3.a.3. Factores socioculturales.....	22
3.a.4. Factores tecnológicos.....	23
3.a.5. Factores ecológicos.....	24
b) Análisis del micro entorno (5 fuerzas de Porter).....	25
3.b.1 Poder de negociación de los clientes.....	26
3.b.2 Poder de negociación de los proveedores.....	27
3.b.3 Amenaza de nuevos competidores.....	27
3.b.4 Amenaza de productos sustitutivos.....	28
3.b.5 Rivalidad entre competidores.....	29
c) Análisis de recursos y capacidades.....	29
3.c.1 Recursos umbral.....	29
3.c.2 Recursos únicos.....	30
3.c.3 Capacidades umbral.....	31
3.c.4) Capacidades esenciales.....	31
d) Análisis DAFO.....	31
4) Plan de marketing.....	36
a) Marketing Mix.....	37
4.a.1 Estrategia de precio.....	37
4.a.2 Estrategia de producto.....	39
4.a.3 Estrategia de distribución.....	41



4.a.4 Estrategia de comunicació.....	41
5) Análisis de la organización y RRHH.....	45
a) Misión, visión y valores de la empresa y RSC.....	46
b) Forma jurídica.....	48
c) Horario comercial.....	49
d) Análisis de los puestos de trabajo.....	50
6) Plan de operaciones.....	52
a) Localización.....	53
b) Distribución en planta.....	53
c) Descripción de actividades.....	55
7) Plan financiero.....	56
a) Plan de inversión.....	57
b) Plan de financiación.....	58
c) Plan de ventas.....	59
d) Amortizaciones y otros gastos.....	61
e) Plan de tesorería.....	63
f) Cuenta de resultados (PyG).....	64
g) Balance de situación.....	65
h) Rentabilidad. VAN y TIR.....	67
i) Ratios económicos.....	68
j) Escenarios de ventas.....	69
8) Limitaciones y Conclusiones.....	72
9) Bibliografía.....	75
10) Anexos	79



Índice de tablas

Tabla 1: Matriz DAFO.....	32
Tabla 2: Matriz CAME.....	34
Tabla 3: Estrategia de precios.....	38
Tabla 4: Sueldos de los trabajadores.....	50
Tabla 5: Descripción de actividades.....	54
Tabla 6: Inversión inicial.....	57
Tabla 7: Gastos de constitución.....	58
Tabla 8: Financiación necesaria.....	59
Tabla 9: Previsión de ventas.....	60
Tabla 10: Amortización inmovilizado.....	61
Tabla 11: Valor inmovilizado.....	62
Tabla 12: Préstamo.....	62
Tabla 13: Tesorería.....	63
Tabla 14: IVA.....	64
Tabla 15: Cuenta de resultados (PyG).....	65
Tabla 16: Balance de situación.....	66
Tabla 17: Rentabilidad de la inversión.....	67
Tabla 18: Ratios económicos.....	68
Tabla 19: Escenario realista.....	69
Tabla 20: Escenario pesimista.....	70
Tabla 21: Escenario optimista.....	71



Índice de gráficos

Gráfico 1: Población española residente en el extranjero.....	16
Gráfico 2: Evolución del N.º de empresas del sector alimenticio en España.....	17
Gráfico 3: Destinos exportaciones alimentarias Comunidad Valenciana.....	18
Gráfico 4: PIB real per cápita en España y en la zona Euro.....	21
Gráfico 5: Población española residente en el extranjero por continente y edad.....	22
Gráfico 6: Las 5 fuerzas de Porter.....	26
Gráfico 7: Logo de la empresa.....	43
Gráfico 8: Distribución en planta.....	54

Índice de anexos

Anexo 1: PyG Escenario pesimista.....	78
Anexo 2: PyG Escenario optimista.....	78
Anexo 3: Tabla de amortización del préstamo.....	79



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SaborEspañol

Capítulo 1

Introducción



1) Introducción

1.a) Presentación

Este trabajo de fin de grado se va a basar en la realización de un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa que se dedicará a comercializar y realizar envíos de productos alimenticios típicos de nuestra tierra, a ciudadanos españoles que residen en el extranjero. La empresa se denominará SaborEspañol y una parte muy importante de esta, será su página web, donde se ofrecerán sus productos y mediante la cual los clientes realizarán sus pedidos.

Para llevar a cabo este plan de negocio será necesario realizar un detallado y exhaustivo estudio del mercado y de su entorno. Dicho estudio será detallado en los siguientes apartados, pero tendrá como objetivo adquirir los conocimientos necesarios sobre el mercado en el que la empresa se introducirá. Esto incluye el grado de competitividad del sector, las preferencias del tipo de público al que nos dirigiremos, pero también otros aspectos relacionados con el funcionamiento interno de nuestra empresa, esto quiere decir desde la parte de recursos humanos, hasta los recursos económicos necesarios para que la empresa sea viable, sostenible y tenga la opción de conseguir beneficios económicos en el futuro.

1.b) Objetivo del proyecto y asignaturas relacionadas

El principal objetivo de este trabajo será el análisis del mercado y el sector para la posterior creación de la empresa mencionada. El siguiente objetivo, no por ello menos importante, se centrará en la puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos en las asignaturas de la carrera a lo largo de estos años. Sin importar en gran medida a que se dedicará la empresa, cualquier puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial va ligado a una serie de pasos que cualquiera debería seguir para intentar en la medida de lo posible asegurar el futuro económico de la empresa, y para ello entre otras cosas, prepara a sus alumnos el grado de Administración y Dirección de Empresas.

A continuación, se detallará por capítulos, las asignaturas utilizadas en este proyecto y su aplicación práctica.

Capítulo	Antecedentes
<i>Asignaturas</i>	Microeconomía I/II Macroeconomía I/II Economía española



	Economía mundial Gestión del comercio exterior
<i>Aplicación práctica</i>	Este apartado trata de ofrecer una idea de lo que es el sector y el mercado en el que se va a ver envuelta la empresa en su creación. Con los conocimientos adquiridos de estas asignaturas se dispondrá una mejor posición desde la que realizar un análisis más amplio y detallado del mercado.

Capítulo	Análisis estratégico
<i>Asignaturas</i>	Microeconomía I/II Macroeconomía I/II Investigación comercial Dirección comercial Estrategia y diseño de la organización Marketing en empresas y servicios industriales
<i>Aplicación práctica</i>	El análisis del mercado es uno de los puntos de este trabajo más importante, ya que es en el que se analizará más en profundidad el mercado, realizando el análisis PESTEL y DAFO, los cuales ayudarán a entender mejor el entorno, así como los puntos fuertes a explotar de la empresa y los débiles que mejorar.

Capítulo	Plan de operaciones
<i>Asignaturas</i>	Dirección de producción y operaciones Investigación operativa Métodos cuantitativos para la ayuda de toma de decisiones Logística
<i>Aplicación práctica</i>	Este capítulo tratará más el aspecto técnico, es decir, la forma en la que se



	<p>gestionarán los productos dentro de la empresa, así como su proceso productivo. Al tratarse de una empresa alimenticia habrá que tener especial cuidado en la garantía de calidad de nuestros productos, así como el trato que se les da en el proceso productivo y en la preparación y realización de los envíos.</p>
--	---

Capítulo	Análisis de la organización y RRHH
<i>Asignaturas</i>	<p>Derecho mercantil Derecho laboral Gestión fiscal de la empresa Dirección de recursos humanos</p>
<i>Aplicación práctica</i>	<p>Este apartado se centrará en explicar la forma jurídica de la empresa y su entorno. También se hablará de las condiciones de los trabajadores y el criterio de selección de estos, así como los valores y visión de la empresa.</p>

Capítulo	Plan de marketing
<i>Asignaturas</i>	<p>Investigación comercial Dirección comercial Marketing en empresas y servicios industriales</p>
<i>Aplicación práctica</i>	<p>Para realizar el plan de marketing hay que tener claro el público al que la empresa se va a dirigir para ajustar la oferta a las preferencias del consumidor, así como el tipo de campaña de publicidad que se realizarán para promocionar la nueva empresa.</p>

Capítulo	Plan financiero
<i>Asignaturas</i>	<p>Introducción a la contabilidad Contabilidad financiera y de sociedades Contabilidad de costes y auditoría</p>



	Análisis y consolidación contable Dirección financiera Matemáticas financieras Gestión fiscal
<i>Aplicación práctica</i>	Esta parte del proyecto es de vital importancia ya que aplicando los conocimientos adquiridos de dichas asignaturas se deberá analizar la viabilidad económica del proyecto y para ello se deberá tener en cuenta balances, ratios de rentabilidad, costes, impuestos, estimaciones futuras, etc. Todas estas comprobaciones ayudarán a saber si es rentable lanzar definitivamente el proyecto.

1.c) Otros objetivos

Como se ha mencionado en el punto anterior, a parte del objetivo principal que es estudiar la viabilidad económica para la creación de SaborEspañol, también existen otros objetivos que cabe mencionar.

- Estudiar el mercado alimenticio en el extranjero.
- Conocer la existencia de competidores o bienes sustitutivos.
- Estudiar cómo se llevaría a cabo el plan de marketing y como promocionar la empresa, así como la manera en la que los clientes potenciales percibirían el proyecto.
- Saber si el proyecto es rentable a largo plazo.
- Concretar pros y contras del proyecto, es decir, puntos clave a explotar de la idea y puntos débiles del proyecto para valorar su puesta en marcha.
- Realizar un diagnóstico con los datos y resultados obtenidos y sintetizar una conclusión de este trabajo.

1.d) Metodología del TFG

En este apartado se explicará brevemente como se llevarán a cabo los capítulos previamente citados en el punto anterior. Aquí se aplicarán los conocimientos adquiridos en las asignaturas mencionadas anteriormente, las cuales se observa que son una gran parte de las cursadas en la carrera.



Se utilizarán, a parte de estos conocimientos, datos y estadísticas de páginas web, libros y cualquier fuente primaria o secundaria que nos ayude a esclarecer el contenido y objetivo de este proyecto.

Después de explicar los conocimientos y los objetivos, lo primero será analizar el mercado alimenticio extranjero. Para ello se usarán dos análisis muy conocidos en el mundo del marketing, como son el análisis PESTEL para evaluar el entorno en el que se encontrará la empresa, y el análisis DAFO para conocer los puntos fuertes y débiles de la propia empresa.

En cuanto al plan de operaciones se decidirán aspectos respecto al domicilio fiscal y físico de la empresa, y la manera en la que se llevará a cabo el proceso productivo y, sobre todo, un punto importante del proyecto, la distribución.

El marco legal será también importante para saber la forma jurídica de la empresa, licencias, permisos y todos los trámites pertinentes para comenzar sobre unos pilares legales la sociedad. Así como la misión, valores y objetivos que quiere transmitir la empresa a sus clientes y por supuesto sus trabajadores.

El plan de marketing constará de aclarar los productos que se ofrecerán, a quienes irán dirigidos y a qué precio principalmente. Aunque también se deberá estudiar cómo se promocionarán dichos productos y la empresa en sí.

Y por último se realizará un plan financiero a 3 años, con algunos parámetros y mediciones a 5 años, para observar y analizar cómo funcionaría la empresa en la realidad antes de ponerla definitivamente en marcha. La previsión de ventas se realizará con un horizonte realista, optimista y pesimista. Se estudiarán balances, ratios de rentabilidad, evolución de la demanda y cuenta de resultados y otros.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SaborEspañol

Capítulo 2

Antecedentes



2) Antecedentes

2.a) La idea

La motivación por emprender este proyecto y esta empresa viene dada sobre todo por el año que he pasado estudiando y viviendo en Varsovia, Polonia, debido a mi estancia allí beneficiado por el programa Erasmus.

Dicha estancia me ha hecho darme cuenta, por mi propia experiencia personal y la de muchos otros estudiantes de todas las regiones de España, que he tenido el gusto y la suerte de valorar, que es cuando nos alejamos de nuestro hogar, nuestra tierra y nuestras raíces, cuando nos damos cuenta de todas las cosas buenas que tiene nuestro país, entre ellas, nuestra cultura culinaria, reconocida y envidiada en todo el mundo.

Mucha de esta gente, por no decir la totalidad de ellos, entre los cuales me incluyo, estuvimos todo el año recibiendo envíos de nuestra familia, los cuales no eran ni baratos ni sencillos de realizar, así como llenando las maletas en cualquier viaje que realizásemos por unos días a España. Y me di cuenta de que no solo nosotros estábamos en esta situación, todos los años miles de españoles tienen que emigrar al extranjero por razones de estudio o de trabajo, a todas las distintas partes del mundo. Algunos están solamente unos meses, pero otros se ven obligados a alargar su estancia a un período más elevado.

El hecho de poder disfrutar de nuestra gastronomía en el extranjero es una suerte y una delicia para toda la gente mencionada, por eso pensé en lanzar un proyecto dedicado a la exportación y el envío de comida española, tanto de materia prima como de platos preparados, al extranjero, para todos esos compatriotas que echan de menos sus raíces y se encuentran viviendo lejos de su hogar.

La idea de que existen muchos españoles viviendo fuera de nuestro país no es una mera sensación personal, y para ello me apoyaré en las estadísticas del INE (2017) del censo de ciudadanos españoles, nacidos y no nacidos en España, en el extranjero. Esta cifra asciende hasta las 2.305.030 personas residiendo en el extranjero en 2016, aunque hay ciudadanos españoles por los 5 continentes, Europa y América son los lugares donde más abundan.



Gráfico 1: Población española residente en el extranjero

Población de nacionalidad española residente en el extranjero por continente

Continente	Datos 1 enero 2017	Datos 1 enero 2016	Variación	
			Absoluta	Relativa
TOTAL	2.406.611	2.305.030	101.581	4,4
Europa(*)	822.264	775.785	46.479	6,0
África	21.441	19.731	1.710	8,7
América	1.503.036	1.454.424	48.612	3,3
Asia	38.024	34.190	3.834	11,2
Oceanía	21.846	20.900	946	4,5

(*) Excluida España

Fuente: INE 2017

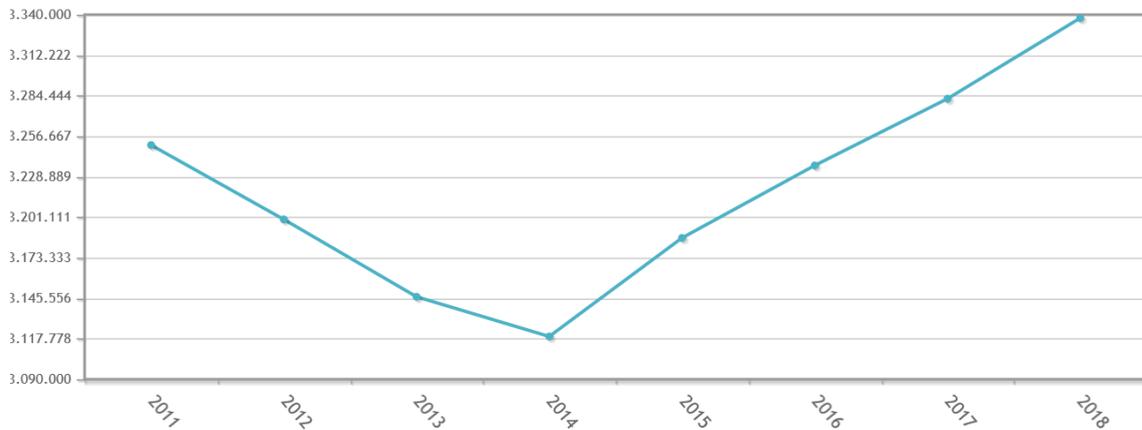
También cabe mencionar el número de estudiantes españoles y profesores, que se benefician de la beca de erasmus y están estudiando o impartiendo clases fuera del país y no se contabilizan en el censo de españoles viviendo en el extranjero. España es el país de Europa que más erasmus recibe y el tercero que más estudiantes envía beneficiados por el programa. Autor desconocido (2017, enero 26) *España cae al tercer puesto en el envío de "Erasmus" pero es el país que más recibe*. Europa press.

2.b) Introducción al sector alimentario

La actividad de la empresa, está recogida dentro del subsector del CNAE: 463 Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco. Este es un sector muy amplio en nuestro país al encontrarse en el territorio nacional 4.852 empresas encuadradas en este sector y 5.033 en la Comunidad Valenciana según datos del INE en 2017. Aunque la empresa estudiada se dedicará a exportar los productos al extranjero y no a venderlos en una tienda física como se trata de gran parte de estas empresas.

A continuación, se puede observar la evolución de las empresas de este sector a nivel nacional. Vemos como en la época de crisis hay un importante descenso que vuelve a repuntar unos años más tarde para sufrir una ligera bajada a partir de 2015 hasta ahora.

Gráfico 2: Evolución del N.º de empresas del sector alimenticio en España



Fuente:INE

En el INE según datos del 2017, también observamos que la mayoría de estas empresas se tratan de empresas de pequeño tamaño debido a que más de la mitad de estas son negocios sin asalariados o se encuentran entre 1 y 5 asalariados. En el caso estudiado la empresa también se encontrará dentro de este tramo de tamaño, el más habitual del sector.

Actualmente el comercio exterior en la Comunidad valenciana está aumentando, según datos del IVACE (2018), *Las exportaciones de la Comunitat Valenciana crecen un 2,1% en el primer semestre del año con 15.801,2 millones de euros*. Con lo que cada vez es más normal optar por negocios abiertos a ofrecer sus productos a clientes de otras partes del mundo, este es debido a la ya implantada globalización que impera en el mundo empresarial y que hace que no existan fronteras al comercio y menos entre países europeos.

Según datos del IVACE (2018), *Sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana*. En 2017, últimos datos de los que hay constancia, las exportaciones de productos agroalimentarios en la Comunidad Valenciana fueron de 5.970 millones de euros, lo que supone un aumento del 4% sobre el año anterior. Los principales destinos de estas exportaciones son en primer lugar Alemania con un 21% y le siguen Francia, Italia y Reino Unido, que representan un 55% de todas las exportaciones. Por esa razón la empresa se centrará en estos países principalmente, sin dejar de lado otros países de Europa.



Gráfico 3: Destinos de exportaciones alimentarias Comunidad Valenciana

PAÍS	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
004 ALEMANIA	1.261	21	4
001 FRANCIA	1.118	19	0
005 ITALIA	521	9	19
006 REINO UNIDO	409	7	1
003 PAÍSES BAJOS	306	5	2
010 PORTUGAL	220	4	10
060 POLONIA	186	3	-2
400 ESTADOS UNIDOS	172	3	11
017 BÉLGICA	162	3	3
039 SUIZA	150	3	7
028 NORUEGA	118	2	-1
061 REPÚBLICA CHECA	106	2	-9
030 SUECIA	84	1	2
720 CHINA	71	1	37
038 AUSTRIA	66	1	12
404 CANADÁ	51	1	21
SUBTOTAL	5.002	84	-
TOTAL AGROALIMENTARIO	5.970	100	4

Fuente: IVACE



Capítulo 3

Análisis

estratégico



3) Análisis estratégico

3.a) Análisis del macroentorno. Análisis PESTEL.

Cualquier empresa es un sistema abierto que se encuentra rodeado por muchos factores ajenos a su propio control y que influyen de manera significativa a la marcha y al éxito de esta. Conociendo de antemano estos factores, la empresa puede, no controlarlos, pero sí adelantarse a estos y estar preparada de la mejor manera posible para aprovechar estos factores y que no supongan una dificultad añadida para su buen funcionamiento.

Con el objetivo de conocer estos factores se realizará un análisis basado en varias etapas, la primera será el conocido análisis PESTEL, que engloba los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3.a.1) Factores políticos-legales.

Los factores políticos y legales de un país son de vital importancia para cualquier empresa de nueva creación, ya que dependiendo del partido político gobernante en ese momento la legislación vigente cambia, esto puede influir en el tipo de cuotas o impuestos en que deberán incurrir los que emprenden el negocio o también el tipo de requisitos o permisos necesarios para lanzar el proyecto adelante.

Actualmente en España se ha implantado un nuevo gobierno debido a la moción de censura planteada por los partidos de la oposición y que ha puesto fin al mandato del gobierno anterior. Este gobierno está empezando a tomar nuevas medidas y lo seguirá haciendo por lo menos hasta las siguientes elecciones generales de 2020, con lo que nuestra empresa deberá estar muy atenta a las nuevas leyes que se aprueben y al rumbo que coge este país, si es llevado a un ambiente de estabilidad política y económica, situación que cualquier empresa querría para sus inicios, o de incertidumbre política.

Este factor es muy importante en concreto para nuestra empresa ya que vamos a exportar nuestro producto fuera de España, lo que significa que la relación con los demás países ha de ser la mejor posible y los clientes internacionales han de tener una visión de confianza y de interés por nuestra nación y nuestros productos de identidad.

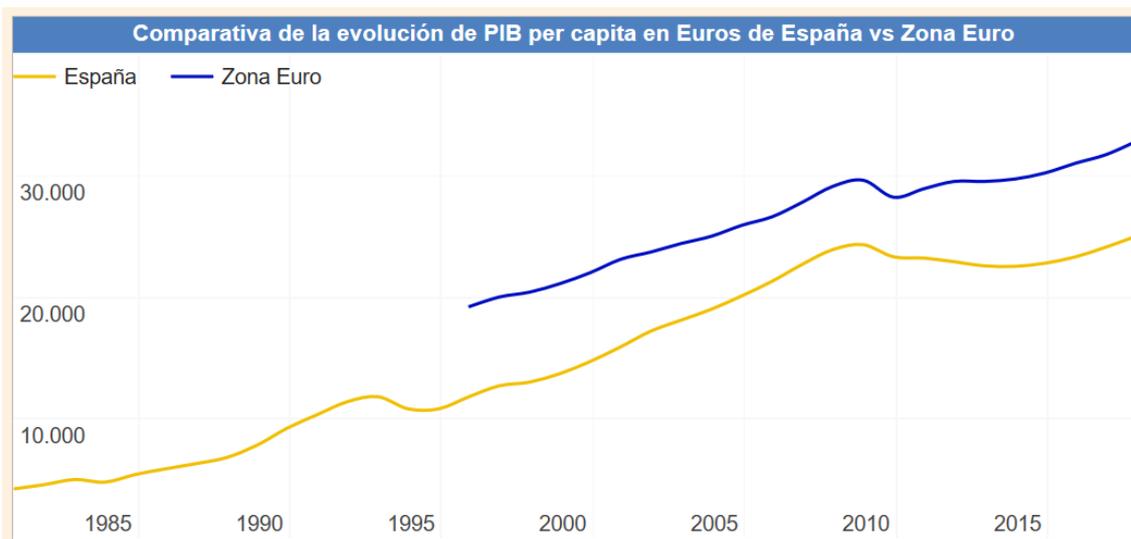


En España existe una institución que se dedica a ayudas y asesorar a toda empresa española que se dedique a exportar productos sea cual sea su tipo y su destino. Este es el ICEX, El Instituto Español de Comercio Exterior. En su página se puede encontrar desde noticias sobre exportación de los productos que tu empresa va a dedicarse a exportar, hasta eventos sobre exportación, ayudas al emprendimiento, asesoramiento a empresas de nueva creación... todo con el objetivo de incentivar y fomentar la exportación a otros países y mejorar en la balanza de pagos nacional. Por eso será de gran ayuda para los inicios y crecimiento de la empresa, sobre todo uno de sus programas que trata de nuevos emprendedores que exportan mediante el mercado electrónico. Concretamente el ICEX eMarketServices.

3.a.2) Factores económicos

Este factor se trata de otro que influye de gran manera en los primeros años de la empresa, y es que la coyuntura económica en la que nos encontremos y el ciclo de la economía actual marcará en gran manera el éxito del negocio. Actualmente en España nos encontramos recién salidos de una gran crisis económica, así como el resto de los países europeos, a los que se destinarán gran parte de nuestros productos. El hecho de encontrarnos en una buena situación económica ofrece una buena oportunidad para crear el negocio, ya que los potenciales clientes tendrán mayor liquidez para comprar los productos de la empresa.

Gráfico 4: PIB real per cápita en España y en la zona euro



Fuente: datosmacro



Observamos en el gráfico la caída general del PIB español y el europeo en la crisis del 2008, otra ligera recaída en los años 2012 y 2013 pero una progresiva recuperación hasta la actualidad que hace que sea factible el lanzamiento de una empresa de nueva creación desde el punto de vista de la situación de la economía.

3.a.3) Factores socioculturales

En cuanto a los factores socioculturales, SaborEspañol está enfocada hacia cualquier ciudadano español que haya dejado nuestro país por razones de trabajo o estudio y que añore sus tradiciones, costumbres y sobre todo nuestra reconocida gastronomía.

Como se ha visto antes, actualmente se puede encontrar casi dos millones y medio de españoles residiendo fuera de nuestro país, una gran parte de esta cifra se encuentra en América, aunque este número se debe en gran parte a gente con nacionalidad española pero nacidos fuera de España, lo que hace que los lazos con nuestro país sean más tenues que los de ciudadanos nacidos y criados en España. De estos últimos, gran parte de ellos se encuentran en Europa, continente al que vamos a dedicar a exportar nuestro producto en primer lugar, con la posibilidad de expandir el negocio a América en un futuro si fuese rentable.

En términos absolutos, los mayores crecimientos de población española se registraron, según el INE a datos del 2016, en Reino Unido (13.281 más) y Francia (10.889), siguiendo muy de cerca a los Estados Unidos de América, esto significa que Europa y nuestros países vecinos están adquiriendo una tendencia inmigratoria de ciudadanos españoles que no hacen más que ampliar el mercado potencial de nuestra empresa.

Gráfico 5: Población española residente en el extranjero por continente y edad

Población de nacionalidad española residente en el extranjero nacida en España inscrita en 2016 por continente y grupo de edad

Continente	TOTAL	Menos de 16 años	De 16 a 64 años	De 65 y más años
TOTAL	65.954	20.135	42.274	3.545
Europa(*)	37.958	10.893	25.798	1.267
África	1.662	663	956	43
América	21.707	7.830	11.740	2.137
Asia	3.743	646	3.059	38
Oceanía	884	103	721	60

(*) Excluida España

Fuente: INE



Como se puede observar, aunque en términos absolutos totales América cuenta con un mayor censo de ciudadanos españoles, los datos del INE (2017) revelan que la tendencia de los nuevos inscritos como residentes en el extranjero nacidos en España es elegir países europeos como destino de vida, dato que revela una buena oportunidad de mercado.

En cuanto a la edad de los residentes, se observa como una gran parte de ellos son menores de 16 años, los que no son los clientes ideales para realizar pedidos a la empresa debido a su dependencia parental, pero esto significa que se encuentran en estos países con sus padres o tutores legales, como indica el dato de residentes de 16 a 64 años, esto quiere decir que tanto individuos como familias están emigrando a países europeos y es muy probable que estén interesados en nuestro producto ya que a personas adultas no les importa asumir ese plus de precio que debería pagarse por un producto exportado con tal de que ofreciese la calidad de su tierra que están buscando y que añoran.

3.a.4) Factores tecnológicos

Hoy en día la tecnología está presente en todas las empresas en mayor o en menor medida, pero nadie puede escapar al avance tecnológico constante en el que vivimos tanto en nuestro día a día particular como en el mundo empresarial. La tecnología facilita en gran medida muchos de los procesos de la empresa, y más en concreto en la empresa estudiada sería de vital importancia ya que se dedicaría a ofrecer su producto en su tienda online.

Al tratarse de una empresa exportadora de comida y bebida, obviamente tener una tienda física no tendría sentido alguno, por eso todos los esfuerzos han de dirigirse a crear una página web fiable, intuitiva y de calidad que ofrecer a los clientes, ya que será la imagen que estos tendrán antes de comprar nuestros productos.

También para estar al día de las nuevas tecnologías, se estudiaría la posibilidad de crear una aplicación móvil para que los usuarios de la empresa tengan un acceso más fácil y rápido a los productos, ya que muchas empresas que se dedican a vender sus productos online tienen una app que permita a los clientes disponer de mayores facilidades para realizar sus pedidos.

Estos factores tecnológicos son de vital importancia en toda empresa ya que aprovecharlos puede darte una ventaja competitiva respecto a tus competidores, y no hacerlo puede conllevar a la desaparición de la empresa por quedarse atrás en la evolución y dar una imagen antigua y antediluviana.



Un claro ejemplo es SaborEspañol y sus homólogos, ya que el factor tecnológico estará más que presente en el día a día del funcionamiento de esta. Al ofrecer sus productos únicamente vía online será necesario invertir una mayor cantidad de capital en la página web y en la red de distribución, pero se ahorrará en costes de alquiler del local de venta, así como el mantenimiento de este.

Todo esto hace que la empresa esté actualizada en el mundo empresarial que rige ahora mismo ya que cada vez son menos las empresas que no disponen de la posibilidad de ofrecer sus productos por internet o poder realizar envíos a casa, lo que facilita mucho el proceso de compra para el cliente y cada vez se va haciendo más habitual.

3.a.5) Factores ecológicos

Como bien sabemos estamos viviendo ya desde hace años un proceso de cambio climático que está afectando a todas las partes del planeta, esto se debe en gran medida a la emisión masiva de gases de efecto invernadero de máquinas, medios de transporte y sobre todo fábricas, así como la deforestación indiscriminada de grandes superficies de bosques y selvas.

Las grandes potencias mundiales han tratado de concienciar al mundo mediante el protocolo de Kyoto el cual hacía comprometer a los países más industrializados a rebajar sus emisiones. Aunque algunos lo cumplieron, las grandes potencias como EE. UU., Rusia o China no se han visto del todo comprometidas con el proceso.

Todos desde nuestras casas intentamos contribuir a reducir este cambio climático perjudicial y que no solo se limita al factor medio ambiental, sino que estos cambios producen escasez de recursos, como combustibles, minerales o productos alimentarios que hacen que afecte también al factor económico.

Por eso desde SaborEspañol se dará una imagen de compromiso con el medio ambiente, al no tratarse de una empresa de fabricación propiamente dicha no realizará emisiones de co2, y al llevar todo el proceso de manera online se ahorrará en gran medida en papel. Además, las facturas se enviarán de forma telemática con lo que se trata una empresa que apenas contamina en ninguno de sus sentidos.

Bien es sabido que las grandes empresas intentan mejorar su imagen de cara al público mediante colaboraciones con entidades medio ambientales, ONG o asociaciones de ayuda social, ya que esto ofrece a los consumidores una buena idea respecto a la empresa. Más aún en los tiempos que corren existe mucha gente concienciada con dicho tema y cada vez surgen más asociaciones y también empresas que se dedican a vender productos ecológicos ya que existe un gran mercado de consumidores atraídos por este tema.



Por eso, a la hora de realizar el pago, los clientes tendrán una opción de donar un euro a una entidad colaboradora del medio ambiente a la que se encargará de contactar y dar el importe íntegro de estas donaciones para además de contribuir a la lucha del cambio climático se de a los clientes la imagen de una empresa actual y concienciada con el planeta y todo sin incurrir en un incremento de costes.

3.b) Análisis del microentorno (Las 5 fuerzas de Porter)

Si bien en el punto anterior hemos analizado el macroentorno, el cual se trata de factores que la empresa no puede controlar, en este apartado analizaremos el microentorno, en el que la empresa sí que tiene la posibilidad de prepararse y de influir en estos factores.

Este análisis se trata de un modelo estratégico creado por el bien conocido en el mundo empresarial, el profesor Michael Porter, el cual creó este modelo en 1979 para analizar el nivel de competencia que se iba a encontrar dentro de un sector y como poder desarrollar un plan de negocio para maximizar las posibilidades de alcanzar el éxito de la nueva empresa.

Como el propio nombre indica, el microentorno está formado por las fuerzas que influyen de manera inmediata en una organización y en la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades de su clientela. Estas 5 fuerzas son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y por último la rivalidad entre competidores. Aquí se puede ver un gráfico de las 5 fuerzas de Porter.

Gráfico 6: Las 5 fuerzas del Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

Para entender mejor estas fuerzas se procederá a desglosarlas y a analizarlas más en profundidad.

3.b.1) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tienen los compradores o clientes depende de varios factores, uno de ellos es el número de empresas del sector que ofrezcan el mismo producto o servicio. Esto significa que, si el cliente puede disponer de muchas opciones, este puede abandonar a la empresa a la que era fiel y acudir a otra con un precio menor, con lo que la primera empresa se verá obligada a bajar su precio u ofrecer un mejor servicio para retener a este cliente.

En el caso estudiado, aunque sí se puede encontrar otros competidores de empresas dedicadas a la exportación de comida española a Europa, el número de estas no es lo suficientemente elevado como para que con el cliente tenga el poder necesario para negociar precios o calidad.

El otro factor más determinante es el número de clientes o usuarios, si estos son pocos pueden organizarse para decidir el precio que están dispuestos a pagar, esto conllevaría



una amenaza para la empresa, debido a que los clientes podrían decidir plantarse en un precio de compra más bajo que las pretensiones de la empresa y esta verse obligada a aceptarlo al no existir más compradores.

Como se ha analizado anteriormente, a fecha de 1 de enero de 2017 se encontraban 822.264 españoles residiendo en Europa, con un aumento respecto al año anterior de 46.479 personas, con lo que tampoco se trata de un gran problema el número de clientes ya que se observa que no es un número reducido.

3.b.2) Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, el primer punto en centrar la atención va a ser el número de proveedores existentes. Si el número de estos es reducido tiene mucha capacidad de fijar el precio que ellos decidan ya que sus clientes no tendrán muchas otras opciones a las que acudir, más aún si estos proveedores se organizan para controlar el precio.

Actualmente esta situación es casi utópica ya que en la mayoría de los sectores existe un gran número de proveedores, como es en el sector que nos atañe.

En el caso estudiado se dedicará inicialmente a comercializar productos del sector cárnico y lácteo, con la posibilidad de ampliar la gama de productos en el futuro, entre estas gamas, platos preparados típicos. Para el primer caso se deberá acudir a proveedores del sector alimenticio, a los cuales acuden los supermercados. Estos son una gran cantidad y en su gran mayoría su producto es indiferenciado, con lo que su poder de negociación es muy bajo, en cuanto a la posibilidad de ofrecer platos preparados en un futuro, estos se comprarían a industrias profesionales dedicadas a este sector las cuales ofrezcan una alta calidad y servicio. Los platos preparados serán platos típicos reconocidos por todos, como son la tortilla española, las croquetas, las albóndigas... Esta opción estará muy presente en la empresa y se implantará cuando esta esté en funcionamiento con una clientela establecida.

3.b.3) Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar, habría que centrar la atención en las barreras de entrada del sector. Dichas barreras para el sector de alimentación no son muchas ya que, aunque en esta industria se pueden encontrar a las grandes cadenas de supermercados, este negocio está también caracterizado por pequeños minoristas dedicados a la distribución alimentaria que no suelen tener muchas dificultades para entrar en el sector, más que la inversión inicial necesaria, la busca de un proveedor y las licencias y trámites administrativos.



Para una empresa dedicada a exportar estos alimentos y no venderlos en tienda física, las barreras no son muy distintas ya que la diferencia es encontrar o crear una red de distribución para tus envíos.

Otros aspectos de este punto que cabría analizar podrían ser las economías de escala. Hay sectores que se centran en la diferenciación por precio, y si una de estas empresas controla su propio proceso productivo o tiene un buen trato con su proveedor a la hora de realizar sus pedidos, puede aprovecharse del gran tamaño que ya poseen al tratarse de una empresa ya consolidada, y de esta manera obtener una reducción de costes haciéndose valer de economías de escala. Una opción que será difícil para un nuevo competidor si quiere entrar al sector. En el caso estudiado no va a ser una diferenciación por precio la que va a caracterizar a la empresa, como si podría ser el caso de un minorista de venta física.

Tampoco la política gubernamental imperante en el momento es de vital importancia para la creación de un negocio de este tipo, con lo que, en resumen, cabe la posibilidad de encontrar fácilmente la amenaza de nuevos competidores en este sector.

3.b.4) Amenaza de productos sustitutivos

El sector que atañe a este trabajo, el de distribución alimentaria, es un sector caracterizado por su gran amenaza de productos sustitutivos, ya que, en su inmensa mayoría, los alimentos no gozan de una clara diferenciación que permita retener al consumidor. Ciertamente es que, si la empresa consigue crear una marca de renombre diferenciada por su calidad, cuenta con una confianza del consumidor que puede abocar a una rutina de compra muy difícil de romper en muchos casos.

Aunque para el caso estudiado, no nos encontramos en la misma situación, por el motivo de que una persona de nacionalidad española que se encuentra viviendo en un país europeo, no tiene facilidad para encontrar productos puramente españoles como los que se van a ofrecer en la empresa. Por eso cabrá centrarse en ofrecer productos los cuales el consumidor potencial no pueda encontrar fácilmente en su entorno y tenga que recurrir a comprarlos en SaborEspañol. Muchos de los productos ofrecidos en la web, tratarán de ir acompañados de sus respectivas Denominaciones de Origen protegidas (D.O.P), que hará mucho más reconocibles dichos productos para el consumidor, y les ofrecerá garantías de que lo que están comprando, es auténtico producto español y no copias o derivados. Algunas de estas D.O.P son las de Idiazábal, Manchego o Cabrales para quesos, Guijuelo, Jabugo para jamones, o Cantimpalos para el chorizo, nombres reconocidos por cualquier español como seña de calidad sea de donde sea.



La posibilidad que cabe de amenaza de productos sustitutos puede ser que el precio de los productos servidos, aun siendo autóctonos, y de buena calidad, tengan un precio demasiado elevado en comparación a otros productos similares que puedan encontrar en los lugares donde residen.

3.b.5) Rivalidad entre competidores

Este apartado, más que el último, podría definirse como un punto resumen de los cuatro anteriores, ya que en todos ellos hemos estado analizando las diferentes características que van a rodear a la empresa, y como afecta de igual manera a las demás empresas del sector.

En resumen, podríamos concluir que, aunque en el sector de la alimentación podemos encontrar numerosas empresas, respecto al plan de negocio que nos atañe no es tan elevado el número de competidores que ofrezcan lo mismo. Aunque sí que se puede encontrar, después de una búsqueda por internet, otras empresas que son claramente competidoras de SaborEspañol.

Como en cualquier industria, la existencia de competidores es inevitable, y aunque en el sector estudiado, el número es más reducido, la empresa deberá tratar de diferenciarse del resto para poder obtener una ventaja competitiva que les sitúe en una buena posición del mercado.

3.c) Análisis de recursos y capacidades

En este apartado se explicará tanto los recursos como las capacidades básicas y necesarias para llevar a cabo el negocio propuesto.

3.c.1) Recursos umbral

Los recursos umbral son los recursos mínimos necesarios para el funcionamiento de la empresa, y sin los cuales sería imposible el desarrollo de su actividad. En el caso de SaborEspañol, teniendo en cuenta su sector y sus peculiaridades, los recursos umbral serían:

- **Una oficina:** Al no ofrecer los productos en una tienda física, la empresa llevará el trabajo diario en una oficina en la que gestionará todos los pedidos y todos los deberes necesarios para el funcionamiento de esta. El lugar donde se encuentre no es relevante ya que la empresa no necesita tener un punto físico de cara al público, con lo que será más fácil encontrar un alquiler más barato con el que poder abaratar costes.



- **Almacén:** Será necesario disponer de un almacén en el mismo local donde se encuentre la oficina. Aquí se dispondrá de los productos requeridos en los pedidos, ya que debido a que la inmensa mayoría de los clientes se tratará de particulares no sería posible recoger directamente el pedido del proveedor debido a que con gran probabilidad estos pedidos deberían ser en grandes cantidades. En el almacén existirá una pequeña cámara frigorífica para guardar los productos que requieran mantenerse a una temperatura refrigerada constante.
- **Mobiliario:** En la oficina hará falta el mobiliario adecuado para llevar a cabo la actividad, este tratará de dos puestos de trabajo compuestos por dos mesas con sus respectivos cajones para material y documentación de uso diario, y sus dos sillas. Un puesto será para el gerente, ocupado de las ventas y los trámites administrativos. Y otro para el informático y programador, que se encargará de crear y mantener la página web. También será necesario un armario grande en el que ir guardando las facturas pasadas y los libros de contabilidad, así como otros materiales de uso menos habitual.
- **Ordenadores:** Como en cualquier empresa actual es necesario ordenadores para llevar todo el trabajo, estos serían dos torres de ordenador con sus dos monitores.
- **Programas informáticos:** Es necesario unos programas informáticos para llevar un orden en cuanto a los pedidos, facturas, clientes, proveedores, contabilidad... Es decir, para el funcionamiento diario de la empresa. Estos programas serán, Microsoft office, el cual incluye el programa Excel, necesario en cualquier empresa. El programa Factusol, que sirve para llevar un registro de todas las facturas de los pedidos que recibe la empresa, este programa es suficiente y asequible para la empresa, así como el Contasol para llevar la contabilidad de la empresa. Cada uno de estos programas tiene un coste de 260 euros anuales el Contasol versión profesional con actualizaciones anuales y asistencia telefónica, 290 el Factusol con las mismas características, y 90 euros la licencia de Microsoft Office. Con lo que el precio total anual asciende a 640 euros.

3.c.2) Recursos únicos

En el punto anterior se han analizado los recursos mínimos para el funcionamiento de la empresa, pero estos no te aseguran el éxito del proyecto. Los recursos únicos son aquellos que son particulares de la empresa y que te aportan ese plus respecto a tus competidores conocido como ventaja competitiva.

En el caso de esta empresa se posee de una oficina y almacén de un precio reducido comparado con el mercado y en un polígono de fácil acceso para los camiones de



transporte que hará más sencillas las tareas de entrega y recogida, actividades diarias en el negocio en cuestión.

3.c.3) Capacidades umbral

Las capacidades umbral son los conocimientos y habilidades que los trabajadores de la empresa deben poseer como mínimo para poder trabajar en la compañía.

-Conocimientos de contabilidad, fiscalidad...: Será necesario para contabilizar todas las compras, ventas, y el resto de las entradas y salidas de la empresa que el gerente tenga estos conocimientos para poder llevar a cabo estas tareas.

-Conocimientos de marketing: Será necesario promocionar la empresa, sobre todo en sus inicios, así como realizar ofertas y tener un diseño de la página web pensado desde el punto de vista del marketing y no solo desde el punto de vista de la utilidad, ya que será el único portal por el que los clientes tendrán una imagen de la empresa.

-Conocimientos informáticos: Será necesario que el trabajador dedicado a crear y mantener la página web tenga los conocimientos informáticos necesarios para realizar esta tarea.

-La experiencia personal de los trabajadores de la empresa, al haber vivido un tiempo fuera de España entienden desde el punto de vista del cliente cuales son los productos que más demanda suelen tener y que más salida e ingresos van a reportar a la compañía.

3.c.4) Capacidades esenciales

Al igual que los recursos umbrales y únicos, las capacidades umbrales no son suficientes para dar un servicio óptimo a los clientes. Por ello lo que debe ofrecer la empresa para diferenciarse es:

Un trato de servicio al cliente tanto pre como post venta exquisito. Debido a que no habrá trato directo con los clientes, estos dispondrán de un e-mail para transmitir todas las dudas y necesidades que les pudiesen surgir tanto en el proceso de compra como después de este, en el que entrará en juego el servicio de transporte. La contestación de estos correos tratará de ser rápida y personalizada, sin que caiga en un servicio de atención al cliente lento e impersonal.

Este punto nos ha permitido analizar los recursos mínimos para comenzar la actividad de la empresa, así como las capacidades y características únicas que diferenciarán a la empresa de sus competidores.



3.d) Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que sirve para estudiar la situación de una empresa, analizando tanto sus características internas (Debilidades y Fortalezas) como sus características externas (Amenazas y Oportunidades), además es muy útil para planear una estrategia de futuro según los resultados obtenidos.

Este análisis fue creado por el estadounidense Albert Humphrey en la década de los 70 y significó una revolución empresarial, con lo que se utilizará a continuación para la planificación futura de la empresa.

A continuación, se presentará una matriz cuadrada en la que se podrán ver esquematizadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

Tabla 1: Matriz DAFO

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Empresa de nueva creación Falta de experiencia en el sector Clientes muy dispersos Altos costes de envío Productos perecederos Limitación publicitaria.	Pocas barreras de entrada Competidores establecidos
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Experiencia personal con competidores Estructura sencilla Baja inversión en inmovilizado Ganas e ilusión por el proyecto Personal formado Todos los procesos informatizados	Aumento progresivo de clientes potenciales Aprovechamiento de nuevas tecnologías Ayudas públicas a empresa de nueva creación

Fuente: Elaboración propia

Se procederá a analizar primero internamente la empresa, en cuanto a las debilidades, se observa como el hecho de que la empresa sea de nueva creación conlleva riesgos para la empresa como es obvio en cualquier nueva empresa que se lanza al mundo empresarial ya que es una incertidumbre el éxito o el fracaso del negocio. Más aún si no



existe experiencia previa en el sector por parte de los socios que llevan a cabo el proyecto de empresa.

También el tipo de negocio que obliga a cubrir a clientes muy dispersos por toda Europa puede acarrear problemas a la hora de distribuir el producto, ya sea por problemas en el transporte subcontratado para los envíos o en el incremento de costes que haga imposible ofrecer el producto a un precio competitivo.

El género con el que trabaja la empresa se trata de productos alimenticios perecederos que hacen que el trato a dicho producto deba de ser delicado y de calidad.

Además, el hecho de que los clientes estén disgregados por países hace que las posibilidades de promocionar la nueva empresa recaigan únicamente en internet.

Por el otro lado, las fortalezas de la empresa son los trabajadores jóvenes con futuro y bien formados y las ganas de crear un proyecto con éxito.

Así como otra gran fortaleza es que el proceso de venta y distribución se realizan desde la oficina en gran medida, lo que hace tener una estructura sencilla que junto a la baja inversión inicial en inmovilizado conlleva unos costes fijos poco elevados.

Otro punto fuerte de la empresa es que la mayoría de los procesos son informatizados, lo que ahorra tiempo a la empresa y le permite realizar más acciones en un menor tiempo para ser más eficientes.

En cuanto a las características externas de la empresa, en primer lugar, las amenazas serían que las barreras de entrada no son altas y el hecho de que, aunque no exista un gran número de competidores no quiere decir que estos no acaparen una cuota de mercado y que ya tengan una clientela fija. Será difícil poder igualar o mejorar los tratos que estas empresas tengan ya con sus proveedores y dar a conocer la empresa hasta los niveles de los competidores ya asentados.

La otra característica externa de la empresa son las oportunidades, entre estas se puede incluir el aumento progresivo de españoles que emigran a otros países de Europa ya sea por temas laborales, educativos u otros. Esto hace que cada vez haya más mercado al que servir y más clientes que demandan productos de su tierra.

Otra gran oportunidad es el hecho de que los trabajadores encargados de llevar a cabo este proyecto son gente joven familiarizada con las nuevas tecnologías, y que tendrán más fácil el implementarlas al negocio para tratar de obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Actualmente se está desarrollando en la sociedad una cultura de compra por internet y mediante dispositivos móviles, por eso la empresa se ofrecerá a sus clientes de manera íntegramente online.

Una vez analizada la matriz DAFO e identificar sus características externas e internas, hay que proceder a realizar la matriz CAME, que según sus siglas indican, trata de



corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla 2: Matriz CAME

<i>Corregir</i>	<i>Afrontar</i>
Ganar experiencia y rodaje el sector Buscar una red de distribución asequible Evitar productos delicados Buena campaña publicitaria online	Ofrecer al cliente un buen servicio para retenerlo Realizar una provisión para impagos Ofrecer ofertas para atraer clientes
<i>Mantener</i>	<i>Explotar</i>
Cuidar la relación con los proveedores y empresa de transporte Mantener las ganas de triunfar Tener una página web dinámica, sencilla y elegante a la vez que óptima	Publicitarse constantemente para nuevos clientes Aprovechar ayudas fiscales

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las pautas establecidas en la matriz CAME, se establece un plan y una estrategia de futuro a seguir para tratar de maximizar el éxito y minimizar los posibles errores.

La principal debilidad que corregir es la inexperiencia, una debilidad que cualquier empresario ha debido de pasar al inicio de su introducción en un nuevo sector, por eso poco a poco se irá aprendiendo de los fallos y mejorando aspectos.

La publicidad es una parte muy importante para todas las empresas nuevas, y para esta en concreto deberá centrarse en internet, sobre todo en redes sociales y webs transitadas por gente que viaja al extranjero, ya que publicidad mediante folletos o pancartas publicitarias no será efectivo al no tener un público concreto reunido en una misma ciudad.

Será de vital importancia encontrar una empresa de distribución europea con la que colaborar y poder realizar los envíos a las diferentes localizaciones donde nuestros clientes residan, y obtener un buen trato para poder ofrecer un precio competitivo.

Habrá que afrontar las amenazas iniciales de tener que ganarse nuevos clientes y tratar de mantenerlos mediante ofertas y ofreciendo tanto un buen producto como una buena entrega y un servicio de atención al cliente cercano.



Manteniendo una buena relación con los proveedores solo quedará realizar y mantener una buena página web donde los clientes puedan explorar entre nuestros productos se sientan atraídos a comprarlos.

Y por último no perder de vista la tendencia de aumento de los ciudadanos españoles en el extranjero tratando de captar a estos nuevos clientes y también aprovechar las posibles ayudas que ofrece el gobierno.



Capítulo 4

Plan de

Marketing



4) Plan de marketing

Se puede entender el marketing como la disciplina que estudia el comportamiento de los consumidores y del mercado con el objetivo de atraer, retener y fidelizar a los consumidores satisfaciendo sus deseos y necesidades. Este vocablo inglés se ha normalizado en nuestra lengua y es más conocido que mercadotecnia, como se diría en castellano.

4.a) Marketing mix

El marketing mix es un término creado por E. Jerome McCarthy en 1960, y que trata de las variables más tradicionales con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos. Estas son conocidas como las 4P's: Precio, producto, comunicación y distribución (Price, product, promotion and place). Estas tienen que combinarse entre sí para trabajar conjuntamente.

4.a.1) Estrategia de precio

Es la variable que facilita a la empresa sus ingresos, para establecer el precio es necesario analizar al consumidor, al mercado y los competidores, y finalmente será el propio consumidor el que decida si ha sido fijado de manera correcta comprando o no comprando dicho producto.

Toda empresa ha tenido que pasar por el momento de fijar el precio de su producto o servicio. Esta decisión condiciona en gran manera el futuro éxito o fracaso empresarial de la compañía, y se deben tener en cuenta una variedad de factores para finalmente establecer un precio el cual haga a la empresa ser competitiva frente a sus rivales, pero también que ofrezca el suficiente margen de ganancia para que la empresa obtenga beneficios que es su principal objetivo.

En cuanto al producto que SaborEspañol se va a dedicar a comercializar se trata de un número muy elevado de ellos, ya que en una compra habitual en el supermercado siempre se adquiere más que un solo producto, y además suele ser de distintas categorías y familias.

Se han analizado los precios de 40 productos típicos que todos conocemos entre un supermercado de compra diaria como es Mercadona comparándolos con los precios de



los productos de algunos de nuestros competidores como yourSpanishShop, Españaencasa o Embutishop.

Dicho análisis se ha realizado sobre todo tipo de productos que se pueden ver en una cesta de la compra habitual, desde embutidos, a aperitivos, dulces, bebidas o productos de higiene, y el resultado ha sido que el precio de estos productos en las páginas web de nuestros competidores comparado con el de un supermercado nacional, es de un incremento medio de alrededor del 70%.

Este aumento de precio a priori se percibe como un incremento demasiado elevado por un producto alimenticio perecedero que el cliente estaba acostumbrado a comprar más barato. Pero cualquier persona lejos de sus raíces añora las costumbres y los productos típicos de su tierra, por eso y porque no se pueden encontrar de otra manera en estos países extranjeros en los que se encuentran, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio más elevado.

Este margen del 70% habrá que aumentarlo ya que la empresa no obtendrá de los supermercados de venta al detalle los productos que destinará a vender al extranjero, sino que acudirá directamente a los proveedores de dicha mercancía con tal de obtener un precio más beneficioso para la empresa.

Una vez aumentado dicho margen, dentro de este habrá que ir restando todos los costes de la empresa relacionados con el proceso de distribución, los cuales no serán reducidos, ya que habrá que enviar estos productos a lugares muy lejanos de nuestro país y en distintos lugares dispersos por el continente, y cualquier otro gasto que se incluya en el proceso de venta. Después de haber hecho esto, deberá quedar un margen positivo al cual restar otros gastos como el de alquiler de la oficina, gastos de personal o mantenimiento de la página web para obtener beneficios.

A continuación, se mostrarán los precios de los productos con más importantes de la empresa. Estos productos que tratarán de ser los que supongan el mayor porcentaje de ingresos para la empresa son el jamón, el chorizo, el salchichón, el queso y el lomo. El precio será a precio de coste según los proveedores con los que se ha contactado, estos son Navidul y García Baquero.

Tabla 3: Estrategia de precios

Producto	Precio coste (€)	P.V.P
Jamón serrano loncheado (230 grs)	3,2	4,80
Jamón cebo ibérico de Extremadura cortado a mano (110grs)	5,74	8,61



Jamón Serrano Reserva 4 estaciones (7kg)	59,25	88,87
Jamón de cebo ibérico (7kg)	149,45	224,17
Chorizo ibérico lonchas (110gr)	1,71	2,57
Chorizo ibérico (700gr)	9,92	14,88
Caña de lomo loncheado (110grs)	1,64	2,46
Lomo de cebo ibérico loncheado (110grs)	5,43	8,15
Caña de lomo ibérico (500grs)	10,4	15,60
Salchichón ibérico loncheado (110 grs)	1,75	2,62
Salchichón ibérico (700grs)	10,2	15,60
Longaniza de Payés (500grs)	5,93	8,90
Queso semicurado mezcla cuña (350grs)	3,27	4,91
Queso curado rueda (1,5 kg)	14,73	22,10
Queso semicurado rueda (3,35 kg)	32,3	48,45

Fuente: Elaboración propia

4.a.2) Estrategia de producto

El producto es la variable estrella del marketing-mix, y es el medio por el cual se satisfacen los deseos y necesidades del consumidor. En este apartado no solo habrá que estudiar el producto en sí, sino que también se deberá prestar atención a la marca o al packaging (embalaje) así como decidir la cartera de productos de la empresa, que en casos de otras empresas se presume extensa. Pero para el caso estudiado inicialmente se ofrecerán una gama de productos menor, con la posibilidad de ampliarla en un futuro.

Los productos estrella con los que SaborEspañol se lanzaría al mercado serían por gamas:

-Quesos



-Jamones

-Lomo

-Salchichón

-Chorizo

Y en un futuro cabría la posibilidad de ir introduciendo también estas familias de productos:

-Platos cocinados

-Conservas

-Arroz, pasta y legumbres

-Aceites y vinagres

-Salsas, caldos y cremas

-Dulces y desayunos

-Especias y condimentos

-Aperitivos

-Bebidas

-Higiene personal

En la página web se podrán encontrar las gamas de productos principales, dentro de estos apartados solo se incluirán los productos más vendidos y reconocidos por cualquier español y de los cuales no se pueda encontrar un producto sustitutivo fácilmente fuera de nuestro país.

En cuanto a la diferenciación del producto, se tratará de ofrecer marcas reconocibles para todos ya que es lo gente añora y querrá comprar, con lo que no se realizará ninguna marca blanca propia.



4.a.3) Estrategia de distribución

En este caso, la estrategia de distribución de la empresa será un punto de vital importancia para el funcionamiento de esta. Y tener una buena distribución del producto significará una parte importante del precio final de este,

así como los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes.

La empresa dispondrá de un almacén en el mismo local de trabajo donde se encuentra la oficina. Desde este almacén en el cual recibiremos los productos de nuestro proveedor, la empresa distribuidora recogería los pedidos y los transportaría a su centro de distribución más cercano del país al que se dirigiera cada pedido. Esta empresa se trataría de MRW, una compañía de transportes de reconocida fama internacional la cual aseguraría unas entregas seguras y a tiempo de una manera profesional.

Habiendo contactado con MRW y después de consultar precios, estos dependen en gran medida del país de destino. Por eso se han dividido en tres grupos teniendo en cuenta la posible demanda de los españoles desplazados a estos países.

El primer grupo, compuesto por los destinos principales, son Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda, Italia y Portugal. Para estos, el precio medio por envío con tarifa plana de hasta 29 kg es de 16,3 euros. El tiempo de envío estaría entre los 2 y 4 días.

Para el segundo grupo, compuesto por otros países con menos posible demanda, pero también importantes son: Austria, Bélgica, Dinamarca, Hungría, Luxemburgo, Polonia y República checa. Estos destinos tendrían un precio medio por envío de hasta 29 kg de 22,86 euros. El tiempo de envío estaría entre 3 y 5 días

Y por último el tercer grupo que cuenta con la mayoría del resto de países de Europa, así como países no pertenecientes a la UE dispondrían de un precio medio de 48,5 euros sin tener en cuenta aranceles especiales de estos países. Para este último grupo el tiempo del envío estaría alrededor de una semana.

El coste del envío se incluirá en el precio del producto de manera proporcional al peso medio de los productos de cada gama para calcular el plan financiero en cuanto a previsión de ventas.

4.a.4) Estrategia de comunicación

Las empresas utilizan la comunicación para darse a conocer a los consumidores e introducirse en el mercado en el caso de empresas de nueva creación o para captar nuevos clientes en el caso de que se hable de una empresa ya existente con una cartera



consolidada. El objetivo de esta estrategia es explicar a los clientes potenciales la manera en el que el producto o servicio que les ofrecen puede satisfacer sus necesidades y deseos.

En el caso que nos atañe, al crear una nueva empresa, no importa el buen producto ofrecido, si el público al que se dirige no conoce a la compañía ni los productos que proporciona. Por eso se llevará a cabo una campaña de promoción para darse a conocer.

Esta campaña irá dirigida a cualquier español residente en el extranjero en cualquier país de Europa, sin importar la edad, sexo o estatus social y económico, ya que cualquier persona por diferente que sea, será un cliente plausible de comprar en SaborEspañol.

-Campaña publicitaria:

La campaña de promoción de la empresa se realizará íntegramente por internet. La razón de que sea así es debido a dos razones. La primera es que como el público objetivo al que se dirige la empresa no se encuentra en un espacio reducido como podría ser para una tienda al por menor en un barrio, es decir, los potenciales clientes se encuentran disgregados por diferentes países y ciudades con lo que la manera más efectiva de darse a conocer es por internet.

La segunda razón, es que en los tiempos que corren, internet se ha convertido en el centro neurálgico de todos los procesos, y cualquier ciudadano accede a la red varias veces al día. También el hecho de publicitarse en internet resulta más barato y efectivo en muchas ocasiones comparado con otros medios.

Facebook será un lugar excelente para publicitar la empresa ya que actualmente existen muy pocas personas que no dispongan de esta red social. Promocionarse en este portal no es una tarea complicada y se puede establecer el presupuesto que se desea invertir en este, dependiendo del dinero que se invierta, Facebook publicitará más o menos el anuncio contratado. El precio de salida es por subasta y parte de 50 euros.

Otra forma de publicidad que se utilizará será crear una cuenta de SaborEspañol, dando a ver su producto y ofertas tanto en Instagram como en Facebook en las que se seguirá a todos los usuarios posibles, de forma que estos verán la notificación y entrarán a ver el perfil por curiosidad, aunque sea solo una vez. Este método es totalmente gratuito y muy utilizado por las empresas de nueva creación actualmente, tanto que ha surgido un nuevo puesto de trabajo encargado de realizar estas tareas, llamado community manager.

De esta manera se tratará de que los clientes conozcan la empresa, realicen sus pedidos y recomienden a sus conocidos y familiares SaborEspañol. Este método, el conocido



como boca a boca es una manera gratuita de promocionarse y para ello lo único que se necesita es ofrecer un buen producto y servicio a todos los clientes.

Por último, la empresa ha de tener un logo para que los clientes lo reconozcan, lo diferencien de los competidores y gane credibilidad y prestigio. Este logo aparecerá en la portada de la página web y será lo primero que vean los internautas al entrar en la web. El logo se ha realizado en una página web especializada en diseño y logos.

Gráfico 7: Logo de la empresa



Fuente: Logaster

-Posicionamiento web (SEO)

El SEO o Search Engine Optimization es el proceso de mejorar la visibilidad de tu página web según búsquedas orgánicas en los buscadores de internet. Una búsqueda orgánica es la que no se paga, como son los anuncios de páginas web que aparecen en las primeras posiciones de la búsqueda. En estos casos, esas webs pagan un dinero al motor de búsqueda por cada clic que un internauta da a su página. Esto suele conllevar un coste demasiado elevado fuera de las capacidades de la empresa que se analiza.

Debido a que SaborEspañol se ofrecerá al mercado únicamente mediante su página web, es de vital importancia, que esta aparezca entre los primeros resultados de una búsqueda de comida española online, ya que, si no, la empresa conseguiría captar muy pocos clientes. Este método conocido como SEO sí que está al alcance de la empresa ya que mediante unos sencillos pasos es posible mejorar la visibilidad de la web. Además, existen empresas especializadas en ello que también se valorará su contratación más adelante. Dichos pasos serían:

-Palabras clave: El uso de palabras clave en tu página web permitirá a los rastreadores de los motores de búsqueda entender de qué trata tu web y a quien están dirigidos los servicios. Estas palabras deben encontrarse en lugares como el título de la página, en la URL, o en encabezados y etiquetas, aunque no hay que abusar de estas en más de un 5-7% de densidad de palabras, ya que los rastreadores lo considerarán como spam.



-Contenidos de calidad: Es muy importante que la página web se mantenga actualizada con los contenidos de actualidad e interés de tu comunidad, los rastreadores valoran el buen contenido en las páginas, suele ser trabajo de

-Enlaces de calidad: Es más recomendable tener pocos enlaces per que redirijan a un lugar importante que tener muchos enlaces que lleven a lugares irrelevantes.

-Social media marketing: Como se ha comentado anteriormente, utilizar las redes sociales como medio de publicidad a clientes objetivos es algo que se debe aprovechar al máximo.

En cuanto a los profesionales dedicados a este sector, se ha contactado con uno, WebArtesanal.com, que además de diseñar páginas web y protegerlas también realiza posicionamiento web para empresas, después de pedir presupuesto se ha recibido una estimación de 279 euros para realizar el trabajo de SEO en la página web de SaborEspañol.



Capítulo 5

Análisis de la organización y RRHH



5) Análisis de la organización y RRHH

5.a) Misión, valores y visión de la empresa

Este apartado sirve para dar a entender y aclarar la razón de existir de la empresa

Misión

Proveer a cualquier ciudadano o ciudadana español, residiendo fuera de España, de los productos gastronómicos más añorados de nuestra tierra mediante la venta online y el servicio a domicilio. “Acercar” a casa en lo manera de lo posible a todos nuestros clientes que se encuentran desplazados en Europa.

La visión de la empresa explica en el lugar donde la empresa se ve en un futuro y las metas que se marca para conseguir. Dichas metas han de ser realistas y alcanzables ya que estas sirven de factor motivacional e inspirador para los trabajadores. Para definirla hay que contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?, ¿Para quién lo haré?, ¿Se ampliará la zona de actuación?

Visión

Establecerse en el mercado europeo y ser conocidos por todos los españoles residiendo en Europa, aumentando progresivamente las ventas para crecer y tratar de expandirse a otros continentes.

Por último, se analizarán los valores de SaborEspañol, estos valores son los principios éticos y morales que regirán la manera de comportarse la empresa ante cada situación. Podría tomarse como máxima de este apartado “el fin no justifica los medios”, es decir, que no por obtener un mayor volumen de ventas o incrementar los beneficios se ha de pisotear los valores que toda sociedad civilizada que se precie ha de respetar.

Sobre estos principios éticos se va a asentar la cultura de la empresa, de los cuales se crearán las pautas de comportamiento de la compañía y sus socios. Para no perder credibilidad es recomendable no excederse en el número de valores que se defiendan. Principalmente hay que contestar a las preguntas: ¿Cómo somos?, ¿En qué creemos?



Valores

-Calidad: SaborEspañol ofrecerá siempre productos de calidad y siempre cumpliendo las normas comunitarias sanitarias establecidas. Además, no solo se ofrecer dicha calidad en el producto sino que también en el proceso de compra y en el servicio de atención al cliente.

-Responsabilidad: Se mantendrá siempre una actitud responsable en cuanto a la profesionalidad del trabajo, tanto en los envíos realizados y las normas internacionales, como en el momento de llevar las cuentas de la empresa y el pago de los correspondientes impuestos.

-Concienciación medio ambiental: La empresa quiere dar la imagen a sus clientes de una organización comprometida con el medio ambiente y para ello realizará los esfuerzos mencionados en los apartados anteriores.

Responsabilidad social corporativa

La empresa deberá cumplir siempre con su responsabilidad social corporativa (RSC), es decir, el conjunto de valores y normas éticas por las que se rige la empresa. Entre estos se encontrará el respeto a los trabajadores y unas condiciones justas de trabajo, la responsabilidad social, económica y medio ambiental, los valores éticos y el cumplimiento de la legalidad vigente.

-Utilización de material de oficina reciclado

-Fomento del consumo ecológico

-Uso en la limpieza de componentes no nocivos para la salud humana ni el medio ambiente.

-Conciliación con la vida personal y familiar, dando el día libre a los empleados en su cumpleaños.

-Incentivar la promoción interna.

-Colaborar con bancos de alimentos en caso de excedencia de productos

-Fomentar un programa de prácticas para universitarios o personal en riesgo de exclusión.



5.b) Forma jurídica de la empresa

La determinación de la forma jurídica de SaborEspañol es un punto muy importante, tanto en este caso como en el de cualquier empresa de nueva creación. Las opciones más comunes y entre las que se va a barajar la opción final son las de constituir una sociedad limitada y la de actuar como autónomo. Para tomar esa decisión habrá que analizar distintos factores:

-Rapidez

Actualmente la opción más común de forma jurídica en España es la de autónomo que cuentan con 2.006.857 personas registradas en el segundo trimestre de 2018 según el INE, como muchos afirman, el motor económico del país que da puestos de trabajo a una gran parte de la población. Si se quiere empezar la actividad de inmediato, la mejor opción sería esta ya que los trámites son más sencillos que los de conlleva una SL. Para la opción de autónomo basta con presentar la declaración censal en Hacienda y darse de alta en la Seguridad social, en concreto en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA), estos trámites se pueden completar en un par de días. En cambio, para la sociedad, los trámites son más costosos y se pueden demorar en el tiempo por meses, ya que hay que acreditar que no existen empresas con tu mismo nombre, redactar la escritura y los estatutos de la sociedad ante notario, liquidar el ITPAJD (impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados) y por último inscribir a la empresa en el Registro Mercantil y obtener para esta un CIF para identificar fiscalmente a la empresa.

-Costes

En primer lugar, costes de constitución: que, aunque para el caso de la SL no son muy elevados, hay que dedicar 3000 euros para formar su capital social inicial, lo cual la forma de autónomo no requiere. Aunque después de su constitución pueden usarse, con lo que no son necesariamente un gasto como tal.

Y, en segundo lugar, de mantenimiento:

Los autónomos han de presentar el IVA, el IRPF, el registro de facturas y pagar la cuota de autónomos

La sociedad limitada, por su parte presentará el IVA, impuesto de sociedades, registro y presentación de los estados contables

-Responsabilidad y protección del patrimonio

La responsabilidad del empresario ante las deudas significa hasta dónde puede llegar el empresario a responder de estas deudas, si con el patrimonio de la empresa



únicamente, o también con su patrimonio personal. En el caso del autónomo, este responde de las deudas con sus bienes presentes y futuros, y una sociedad limitada solamente con el patrimonio de la empresa, con lo que a priori cualquiera preferiría esta segunda opción ya que parece menos arriesgada.

-Financiación

En cuanto a la forma de financiarse de la empresa, normalmente tiene más facilidades una sociedad que un autónomo para que le otorguen un préstamo. Esto se debe a que es más sencillo y claro analizar las cuentas de la sociedad y sus ingresos y es más seguro para el banco ofrecer financiación a una empresa con unos ingresos constantes y suficientes. En cambio, el autónomo muchas veces tiene que acudir recurriendo a avalar los préstamos con su patrimonio personal, lo que conlleva un riesgo añadido.

En resumen, SaborEspañol elegirá la opción de ser Sociedad Limitada (SL). Aunque la creación de esta forma jurídica sea más costosa en cuanto a tiempo y recursos, el punto más importante por el que se escoge es por la responsabilidad limitada frente a deudas que da más tranquilidad a los socios en el caso de que se contraigan grandes deudas, Además es una forma jurídica más recomendable para empresas que crecen, con lo que si se empezase como autónomo y la empresa fuese a más, habría que cambiar a la forma de SL de todas maneras. Por estas razones, la empresa será sociedad limitada, y tendrá la denominación de SaborEspañol SL.

5.c) Horario comercial

En este apartado se determinará el horario de trabajo que tendrá la empresa. Suelen existir dos tipos de horarios, horario partido, trabajando por la mañana y por la tarde con un descanso a la hora de la comida, u horario intensivo acumulando todas las horas en un período continuado del día. En ambos casos deben de sumar las mismas horas. Normalmente las tiendas y otros negocios de atención personal suelen tener un horario que se compagine con el de sus clientes.

En el caso de SaborEspañol SL, al no tener que atender físicamente a sus clientes el horario será el siguiente, por las mañanas de 8:30 a 13:30, y de 15:00 a 18:00 por las tardes, de lunes a jueves. Y el viernes el horario será únicamente por la mañana de 8:30 a 13:30 con el fin de semana libre.

En este tiempo los pedidos pueden seguir entrando ya que no se necesitará que los trabajadores se encuentren en la oficina para ello y se irán tramitando al comienzo de la siguiente semana, de esta manera no se pierden ningún posible pedido de un cliente como podría ocurrir en una tienda física.



5.d) Análisis de los puestos de trabajo

Como se mencionó anteriormente los trabajadores encargados de la empresa serán inicialmente dos, con la posibilidad de ampliar la plantilla en el caso de que la empresa fructifique en un futuro. En los comienzos de la empresa será importante recortar costes con lo que estos dos trabajadores serán suficientes para funcionar eficientemente con la carga de trabajo.

En primer lugar, analizaremos las competencias del gerente:

Funciones y formación

- Negociación con proveedores
- Negociación con empresa de transportes
- Gestión bancaria y de tesorería
- Preparación de pedidos
- Facturación
- Gestión de inventarios

Habilidades

- Conocimientos de administración y dirección
- Conocimientos del sector
- Conocimientos de contabilidad y fiscalidad
- Conocimientos de los programas utilizados
- Aptitudes personales (Liderazgo, Simpatía, Dinamismo, capacidad resolutiva)

En cuanto al otro trabajador, el informático sus requerimientos serán los siguientes:

Funciones y formación

- Crear la página web
- Mantenimiento y optimización de la página web
- Atención al cliente sobre dudas y posventa online
- Control de pedidos



- Marketing digital
- Funciones de community manager

Habilidades

- Conocimientos de creación web
- Conocimientos de marketing digital
- Conocimientos de los programas utilizados
- Aptitudes personales (simpatía, compañerismo, capacidad resolutiva)

A continuación, se observan los sueldos de los dos trabajadores de la empresa. Se ve que el gerente tiene un salario mayor que el informático debido a que va a tener una responsabilidad mayor en cuanto a la gestión de la empresa, y también en cuanto a decisiones estratégicas de esta (lanzamiento de nuevos productos, negociación con proveedores...)

Tabla 4: Sueldos de los trabajadores

Mano de Obra Directa	Número de trabajadores	Sueldo Bruto anual/por trabajador	%Costes SS Costes Seguridad Social/por trabajador	30% Coste Total
Trabajador Gerente	1	24.000,00 €	7.200,00 €	31.200,00 €
Trabajador Informático	1	18.000,00 €	5.400,00 €	23.400,00 €
Total	2		12.600,00 €	54.600,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el coste de los trabajadores para la empresa se divide en el sueldo bruto de cada uno y la cuota de seguridad social a cargo de la empresa, esta es de un 30% sobre el salario del trabajador y sirve para contribuir a su prestación por desempleo, así como para cubrir su sueldo en el caso de baja médica. Luego dentro de ese salario bruto que recibe el trabajador hay que descontar la cotización a la SS que suele ser del 6,4% aproximadamente dependiendo del régimen en el que se esté dado de alta y el IRPF, que depende de cuanto se gana y de la situación personal del trabajador, quitando estos dos componentes el trabajador obtendría su sueldo neto.



Capítulo 6

Plan de

operaciones



6) Plan de operaciones

6.a) Localización

Después de haber hecho una búsqueda por internet de las diferentes localizaciones posibles para ubicar el lugar de trabajo de la empresa, se ha escogido que será en el polígono industrial de La Mina, Paiporta (Valencia, 46200), el lugar donde se alquilará el local en el que se encontrará la oficina y el pequeño almacén de la empresa. El precio del arrendamiento ascenderá a 9600 euros al año, más una mensualidad como fianza, que irán incluidos en los gastos de la empresa.

6.b) Distribución en planta

Este punto trata sobre la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación tanto industrial como de servicios. Esta ordenación se lleva a cabo con el fin de optimizar los tiempos y los esfuerzos necesarios para cualquier movimiento, actividad de colaboración o almacenaje.

Actualmente toda compañía globalizada tiene en cuenta los pequeños detalles para asegurar su margen de beneficios. Por eso la distribución en planta tiene tal importancia.

En el caso de SaborEspañol SL, al no tratarse de una empresa con ningún proceso productivo, y tampoco una empresa de servicios que sean ofrecidos físicamente en tienda o establecimiento, la distribución en planta resta su importancia en este proyecto.

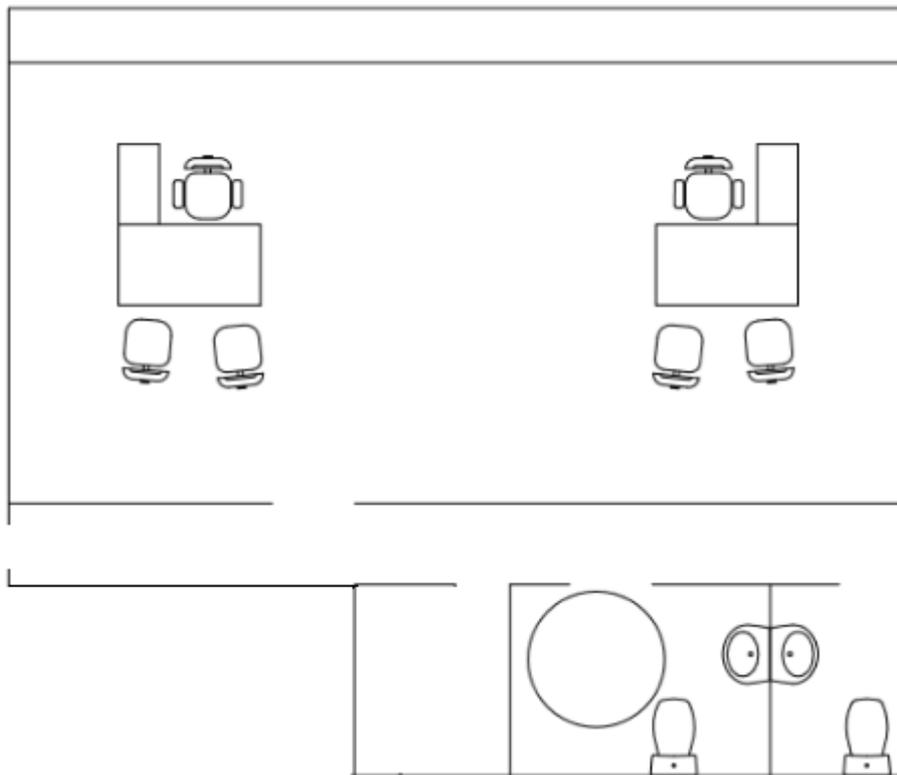
Dicha distribución sería bastante sencilla, al no tener que atender clientes como tónica habitual, no será necesario disponer una zona de espera para estos.

Al entrar a la oficina habría un pasillo con una cristalera en frente. Al final del pasillo se encontraría el servicio, uno de hombres y otro de mujeres, habiendo uno de movilidad adaptada. Al lado de estos se encontraría un pequeño cuarto donde guardar material de limpieza y cualquier otro objeto que no pueda estar a la vista por estética. Al otro lado de la cristalera se encontraría la zona más amplia de la oficina, con las dos mesas de trabajo de los empleados, con espacio para otra más en el caso de que sea necesario contratar un tercer trabajador, dos sillones de despacho cómodos ya que estarán ahí muchas horas. Un par de sillas al otro lado de las mesas para algún cliente, proveedor, nuevo trabajador o cualquier persona que guarde alguna relación con la empresa. Las mesas dispondrían de cajones para guardar la documentación y material de oficina necesario para el día a día, así como sus respectivos ordenadores.

También habrá un gran mueble de almacenaje para la documentación que vaya acumulando la empresa, así como otro material. También se dispondrá de una impresora con función fotocopidora y escáner, y dos teléfonos fijos, uno en cada mesa.

A continuación, se puede observar un plano de cómo sería la oficina en un principio, si llegado el momento, el local alquilado tuviese otras dimensiones, habría que amoldarse a la distribución de este si con esto se ahorra en costes.

Gráfico 8: Distribución en planta



Fuente: Elaboración propia

También será necesario disponer de un almacén donde tener un stock disponible de los productos de la empresa, para que en el momento en el que los clientes realicen sus pedidos, la empresa de transportes lo recoja directamente del almacén de la empresa. Este almacén no será de gran tamaño y se encontrará en el mismo local de la oficina.



6.c) Descripción de actividades

En este apartado se expondrán las actividades u operaciones que se realizarán en el transcurso de un día normal en la empresa. Estas actividades no han de seguir siempre el mismo orden ya que pueden existir hechos puntuales que no se produzcan todos los días como negociaciones con el proveedor sobre precios o nuevos productos, o con la empresa de transportes. Así como temas relacionados con la gestión bancaria u otros asuntos.

Tabla 5: Descripción de actividades

Procesos	Descripción
1	Revisar estado de los envíos
2	Gestionar y preparar nuevos pedidos
3	Recogida del pedido por el transportista
4	Facturación de los pedidos
5	Gestión de inventario
6	Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado antes estas actividades se realizarán de forma recurrente, pero existirán otras actividades menos usuales, pero también importantes, como por ejemplo labores del informático en cuanto al mantenimiento y optimización de la página web.



Capítulo 7

Plan

financiero

7) Plan financiero

7.a) Plan de inversión

En primer lugar, se analiza la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio. Los gastos en inmovilizado no son elevados debido sobre todo a que no se trata de una empresa industrial que precise maquinaria y en cuanto a la oficina y almacén se van a alquilar, con lo que la empresa no posee terrenos ni construcciones a su nombre. La tesorería será algo más elevada para poder responder a pagos a corto plazo para el inicio del negocio.

Tabla 6: Inversión inicial

INVERSIÓN		INICIAL	
ACTIVO FIJO			IVA
Gastos de constitución		570,00	119,70
Inmovilizado Inmaterial			
Patentes y marcas		124,12	26,07
Derechos de traspaso		0,00	0,00
Aplicaciones informáticas		640,00	134,40
Leasing		0,00	0,00
Inmovilizado Material			
Terrenos		0,00	0,00
Construcciones		0,00	0,00
Maquinaria		0,00	0,00
Herramientas y útiles		400,00	84,00
Mobiliario		600,00	126,00
Equipos informáticos		1.100,00	231,00
Elementos de transporte		0,00	
Otros		0,00	0,00
Inmovilizado Financiero			
Fianzas		800,00	
TOTAL ACTIVO FIJO		4.234,12	
ACTIVO CIRCULANTE			
Existencias			
Existencias		700,00	147,00
Deudores			
Clientes		0,00	
Administraciones públicas		0,00	



Hacienda deudora por IVA	868,17	
Tesorería	8.000,00	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	9.568,17	

TOTAL INVERSIONES	13.802,29
--------------------------	------------------

El registro de la marca se realiza a través de la OEPM, y no lleva IVA. Las aplicaciones informáticas recogen los programas nombrados en su correspondiente apartado. Las herramientas y útiles se refieren a los complementos de informática, papelería, administración, necesarios para el desarrollo del negocio. El mobiliario se refiere a los despachos descritos, y los equipos informáticos a los dos ordenadores de los trabajadores. La fianza corresponde a un mes de alquiler del local. Y junto al saldo mínimo de caja se alcanza el activo total.

Aquí se observan los gastos de constitución y establecimiento, de los trámites necesarios para crear la empresa y registrarla con todos los requisitos y documentos en orden

Tabla 7: Gastos de constitución

Gastos de Constitución	Año 0 2018
Notaría	350,00
Certificado Negativo del nombre	20,00
Registro Mercantil, Publicación BORME	200,00
ITP (Imp. Transmisiones Patrimoniales)	-
Gastos de Constitución	570,00
Gastos de Establecimiento	
	Año 0 2018
Proyectos, visados, Licencias	500,00
Tasas de apertura	415,00
Publicidad de lanzamiento	15,00
Desarrollo de página / portal Web	-
Otros gastos de establecimiento	-
Gastos de Establecimiento	930,00

7.b) Plan de financiación

En este punto se ofrece la financiación que se requiere para cubrir la inversión necesaria. Esta financiación surgirá de 4000 euros de capital aportados por los socios, los cuales serán los recursos propios y el resto se conseguirá mediante un préstamo bancario a



largo plazo con las condiciones medias actuales para nuevas empresas sobre préstamos de esta cuantía, este préstamo supondrá la parte de recursos ajenos.

Tabla 8: Financiación necesaria

FINANCIACIÓN		INICIAL
RECURSOS PROPIOS		
Capital		4.000,00
EXIGIBLE A L/P		
Préstamos a l/p		9.802,29
TOTAL Largo Plazo		9.802,29
EXIGIBLE A C/P		
Préstamos a c/p		0,00
TOTAL Corto Plazo		0,00
TOTAL FINANCIACIÓN		13.802,29

7.c) Plan de ventas

En este apartado se mostrarán las ventas de la empresa. En primer lugar, las ventas por meses del primer año y la previsión de las ventas en 5 años con unos incrementos anuales. De la misma forma se explican las compras. Después de estas se encuentra los precios de los productos por gama, tanto su precio de coste como el de venta. Y ya por último se expondrá en el anexo las ventas por meses según producto por unidad y por euros.



Tabla 9: Previsión de ventas

MESES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ventas	16.290,75	14.880,37	14.130,08	13.523,17	13.929,37	10.802,58
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	8.645,30	8.411,26	10.619,05	12.093,35	12.433,05	16.188,19

Previsión cinco primeros años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	151.946,52	182.335,82	209.686,20	230.654,82	242.187,56

MESES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Compras	9.785,45	8.903,78	8.447,52	8.063,84	8.338,80	6.436,26
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	5.150,74	5.028,17	6.286,74	7.169,22	7.364,32	9.731,71

Previsión cinco primeros años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	90.706,55	108.847,86	125.175,04	137.692,55	144.577,17

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual previsto ventas (%)	20,00%	15,00%	10,00%	5,00%
Incremento anual previsto compras (%)	20,00%	15,00%	10,00%	5,00%

Productos	Precio/unidad	IVA del prod.	Coste/unidad	IVA consumos
Quesos	29,06 €	4%	16,76 €	4%
Jamones	85,54 €	10%	54,41 €	10%
Chorizo	12,65 €	10%	5,82 €	10%
Salchichón	12,86 €	10%	5,96 €	10%
Lomo	12,65 €	10%	5,82 €	10%



7.d) Amortizaciones y otros gastos

En este apartado se expondrá las amortizaciones del inmovilizado, así como del préstamo. La tabla de las cuotas del préstamo y el cálculo de la cuota estarán en el anexo. El método de amortización escogido es el lineal, tanto para el inmovilizado como para las cuotas del préstamo.

Tabla 10: Amortización inmovilizado

Inmovilizado Inmaterial	Coste	Años	Amort. Anual	Año 2	Año3	Año4	Año5
Patentes y marcas	124,12	5	24,82	24,82	24,82	24,82	24,82
Derechos de traspaso	0,00	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	640,00	5	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00
Leasing	0,00						
Inmovilizado Material							
Terrenos	0,00	0		0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	0,00	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas y útiles	400,00	5	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Mobiliario	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Equipos informáticos	1.100,00	5	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
Elementos de transporte	0,00	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL AMORTIZACIÓN	2.864,12		512,82	512,82	512,82	512,82	512,82



Tabla 11: Valor inmovilizado

Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
99,30	74,47	49,65	24,82	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
512,00	384,00	256,00	128,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
320,00	240,00	160,00	80,00	0,00
540,00	480,00	420,00	360,00	300,00
880,00	660,00	440,00	220,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.351,30	1.838,47	1.325,65	812,82	300,00

El valor de los inmovilizados irá descendiendo hasta alcanzar un valor nulo en todos los activos menos en el caso del mobiliario que tendrá un valor residual de 300 euros el quinto año.

El préstamo a largo plazo es de una cuantía de 9.802,29 euros que se devolverán a una cuota de 135,80 euros mensual durante 7 años. La tabla de devolución el préstamo irá adjuntada en el anexo.

Tabla 12: Préstamo

Préstamo	Plazo (años)	(TAE)	Año1 (*)	Año 2 (*)	Año 3 (*)	Año 4 (*)	Año 5 (*)
9.802,29	7	4,4%	135,80	135,80	135,80	135,80	135,80
Principal			1.222,74	1.277,64	1.335,00	1.394,94	1.457,57
Intereses			406,84	351,94	294,58	234,64	172,01
TOTAL			1.629,57	1.629,57	1.629,57	1.629,57	1.629,57
0,00	1	3,0%	0,00				
Principal			0,00				
Intereses			0,00				
TOTAL			0,00				



7.e) Plan de tesorería e IVA

En este punto se expondrá y justificará la tesorería necesaria para que no baje por el nivel mínimo establecido, también se incluirán los pagos del IVA, que en el caso de la empresa son todos a tipo 10%, el tipo reducido para bienes alimentarios, excepto el queso, que se encuentra en el grupo superreducido de IVA al 4%.

Tabla 13: Tesorería

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
SALDO INICIAL	8.000,00	9.383,74	3.920,98	14.540,93	24.236,26
Ventas	151.946,52	182.335,82	209.686,20	230.654,82	265.253,04
IVA Repercutido Sr.	939,22	1.127,06	1.296,12	1.425,73	1.497,02
IVA Repercutido Rd.	42.738,33	15.415,92	17.728,31	19.501,14	20.476,20
IVA Repercutido Gen.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total IVA Repercutido	43.677,54	16.542,99	19.024,44	20.926,88	21.973,22
Cobros ventas	195.624,06	198.878,81	228.710,63	251.581,70	287.226,26
S.INICIAL + COBROS	203.624,06	208.262,55	232.631,61	266.122,62	311.462,52
	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	90.706,55	108.847,86	125.175,04	137.692,55	144.577,17
Mano de obra directa	54.600,00	55.692,00	56.805,84	56.805,84	56.805,84
Por gastos generales	14.109,00	13.442,58	13.711,43	13.985,66	14.265,37
Mano obra indirecta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por inversiones	0,00				
Devolución ptmo. Cp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución ptmo. Lp.	1.629,57	1.629,57	1.629,57	1.629,57	1.629,57
Por Impuesto Socied.	0,00	0,00	2.078,01	2.071,60	5.071,80
Hac. Deudora IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Sr.	541,68	650,02	747,52	641,69	2.220,03
IVA Soportado Rd.	7.716,45	8.641,46	9.836,43	8.132,58	28.698,73
IVA Soportado Gen.	2.767,59	2.822,94	2.879,40	1.616,61	1.690,10
Total IVA Soportado	11.025,72	12.114,42	13.463,36	10.390,87	32.608,86
IVA Rep-Sop	32.651,82	4.428,57	5.561,08	10.536,01	-10.635,64
IVA a pagar	22.169,48	12.615,14	5.227,43	19.310,27	20.283,13
Total Pagos	194.240,32	204.341,58	218.090,68	241.886,36	275.241,75
SALDO FINAL	9.383,74	3.920,98	14.540,93	24.236,26	36.220,78

Tabla 14: IVA

**IVA CINCO
PRIMEROS
AÑOS**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas totales		151.946,52	182.335,82	209.686,20	230.654,82	242.187,56
Ventas		23.480,48	28.176,58	32.403,06	35.643,37	37.425,54
IVA	4,00%	939,22	1.127,06	1.296,12	1.425,73	1.497,02
Ventas		128.466,04	154.159,25	177.283,14	195.011,45	204.762,02
IVA	10,00%	12.846,60	15.415,92	17.728,31	19.501,14	20.476,20
Ventas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA	21,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Repercutido		13.785,82	16.542,99	19.024,44	20.926,88	21.973,22

Compras		90.706,55	108.847,86	125.175,04	137.692,55	144.577,17
Otros Costes		13.179,00	13.442,58	13.711,43	13.985,66	14.265,37
Compras+costes		13.542,08	16.250,50	18.688,07	20.556,88	21.584,72
IVA	4,00%	541,68	650,02	747,52	822,28	863,39
Compras+costes		77.164,47	86.414,60	98.364,32	107.851,89	113.244,48
IVA	10,00%	7.716,45	8.641,46	9.836,43	10.785,19	11.324,45
Compras+costes		13.179,00	13.442,58	13.711,43	13.985,66	14.265,37
IVA	21,00%	2.767,59	2.822,94	2.879,40	2.936,99	2.995,73
IVA Sop. Compr.		11.025,72	6.893,04	1.487,09	1.616,61	1.690,10
IVA Sop. Inv.		868,17	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Sop. TOTAL		11.893,89	6.893,04	1.487,09	1.616,61	1.690,10

IVA a Liquidar		1.891,94	9.649,95	17.537,34	19.310,27	20.283,13
-----------------------	--	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

7.f) Cuenta de resultados (PyG)

A continuación, se podrá observar una de las partes más importantes del plan financiero para la empresa. Este constará de los consumos y ventas de la empresa, su margen y sobre todo el resultado después de impuestos, es decir, el beneficio que obtendría la empresa en caso de lanzarse el proyecto. Se estudiarán los 5 primeros años.



Tabla 15: Cuenta de resultados (PyG)

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	151.946,52	182.335,82	209.686,20	230.654,82	242.187,56
Por compras	90.706,55	108.847,86	125.175,04	137.692,55	144.577,17
Mano de obra directa	54.600,00	55.692,00	56.805,84	57.941,96	59.100,80
Margen bruto	6.639,97	17.795,96	27.705,32	35.020,31	38.509,59
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	930,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Comunicación	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Transportes	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Serv. Profesionales	279,00	284,58	290,27	296,08	302,00
Material oficina	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Reparac. y conserv.	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Suministros	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Otros gastos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Total gastos generales.	14.109,00	13.442,58	13.711,43	13.985,66	14.265,37
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	512,82	512,82	512,82	512,82	512,82
BAIT	-7.981,86	3.840,56	13.481,06	20.521,83	23.731,39
Intereses deuda Lp.	406,84	351,94	294,58	234,64	172,01
BAT	-8.388,69	3.488,62	13.186,49	20.287,19	23.559,39
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	2.071,60	5.071,80	5.889,85
BDT	-8.388,69	3.488,62	11.114,88	15.215,40	17.669,54

Se puede observar como en el primer año la empresa obtendría pérdidas, pero a partir del segundo año de actividad y gracias al aumento de las ventas previstas característico de los negocios online ya empezaría a producir beneficios.

7.g) Balance de situación

En este apartado se encuentra el balance de la empresa, junto con el apartado anterior conforman la parte más importante de las cuentas de la empresa, y este representa un resumen de las posesiones, deudas y capital de la empresa. Se ofrece el balance a tres años vista.



Tabla 16: Balance de situación

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	3.664,12	3.151,30	2.638,47	2.125,65
Inmovilizado Material	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas y útiles	400,00	400,00	400,00	400,00
Mobiliario	600,00	600,00	600,00	600,00
Equipos informáticos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Inmaterial	764,12	764,12	764,12	764,12
Patentes y marcas	124,12	124,12	124,12	124,12
Derechos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	640,00	640,00	640,00	640,00
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	800,00	800,00	800,00	800,00
Fianzas	800,00	800,00	800,00	800,00
Amortización Acumulada	0,00	-512,82	-1.025,65	-1.538,47
ACTIVO CIRCULANTE	9.568,17	10.083,74	4.620,98	15.240,93
Existencias	700,00	700,00	700,00	700,00
Deudores	868,17	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Administraciones públicas	868,17	0,00	0,00	0,00
Tesorería	8.000,00	9.383,74	3.920,98	14.540,93
TOTAL ACTIVO	13.232,29	13.235,04	7.259,45	17.366,57

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PERMANENTES				
Recursos propios	3.430,00	-4.958,69	-1.470,07	9.644,81
Capital	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-570,00	-8.958,69	-5.470,07	5.644,81
Exigible a L/P	9.802,29	7.301,91	5.966,91	4.571,97
Préstamos a l/p	9.802,29	7.301,91	5.966,91	4.571,97
Proveedores inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing l/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0,00	0,00	0,00	0,00
Exigible a C/P	0,00	10.891,82	2.762,61	3.149,79
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing c/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a c/p	0,00	1.277,64	1.335,00	1.394,94
Administraciones Públicas	0,00	9.614,18	1.427,61	1.754,85
Otras deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	13.232,29	13.235,04	7.259,45	17.366,57



7.h) Rentabilidad. VAN y TIR

En este apartado se analizará la rentabilidad de la empresa. Mediante el uso de los métodos VAN y TIR se puede saber si una inversión será o no rentable.

VAN: el Valor Actual Neto se trata de un método el cual consiste en calcular el valor actual de un determinado número de flujos de caja que originará una inversión en el futuro. Los flujos de caja serán la diferencia entre los cobros y los pagos que se obtendrán a lo largo de dicha inversión. Se descuenta al momento actual, mediante una tasa de actualización, los flujos de caja futuros del proyecto, y una vez descontada la inversión inicial, se obtendrá el VAN del proyecto. Será una inversión aceptable cuando el Van sea mayor que 0.

TIR: la Tasa Interna de Rendimiento consiste en hallar la tasa de interés con la que el VAN se hace cero. Esto ayuda a decidir si se acepta o se rechaza un proyecto, ya que cuando el valor de la TIR es mayor a cero, y al coste de capital, será rentable realizar la inversión en cuestión.

Tabla 17: Rentabilidad de la inversión

CASH-FLOW		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC - Cfdirectos)			-7.981,86	3.840,56	13.481,06	20.521,83	23.731,39
Dot. Amortizac			512,82	512,82	512,82	512,82	512,82
- Impuesto Sociedades			0,00	0,00	2.071,60	5.071,80	5.889,85
-Inversión inicial		12.934,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor Residual							1.000

FCi			-7.469,03	4.353,38	11.922,28	15.962,86	19.354,37
(1+r) ⁱ			1,05	1,10	1,16	1,22	1,28
FCi / (1+r) ⁱ		-12.934,12	-7.113,36	3.948,65	10.298,92	13.132,68	15.164,65
r	5%						
VAN	22.497						
TIR	24%						

Como se puede observar, la inversión sería rentable ya que el VAN es mayor que 0 y la TIR es mayor a la tasa de actualización (r).



7.i) Ratios económicos

En este punto se analizarán algunos ratios económicos de la empresa. Con estos ratios se puede comprobar la situación de la empresa en un momento determinado y también compararlos con los ratios de los competidores o del sector. En este caso se limitará a analizar los de la empresa durante los tres primeros años.

Tabla 18: Ratios económicos

El ratio de liquidez es el que indica la capacidad de tu empresa para afrontar las deudas a corto plazo, debe de estar entre 1,5 y 2. Se observa que el primer año es inferior a lo recomendado, pero va aumentando a lo largo de los años debido al aumento del activo corriente. El tercer año es mayor al límite superior del intervalo recomendado, con lo que se debería tratar de invertir ese exceso de liquidez para no disponer de recursos ociosos.

AC	D _{C/P}	RATIO	AC	D _{C/P}	RATIO	AC	D _{C/P}	RATIO
10.083,74	10.891,82	0,93	4.620,98	2.762,61	1,67	15.240,93	3.149,79	4,84
Valor óptimo entre 1,5 y 2			Valor óptimo entre 1,5 y 2			Valor óptimo entre 1,5 y 2		

El ratio de tesorería corrobora al de liquidez, eliminando las existencias del cálculo del ratio. Dicho ratio ha de estar cercano a 1, el primer año está en valores menores a 1 con lo que indicaría una posible suspensión de pagos, que no es real ya que los siguientes años aumenta incluso por encima de los valores recomendados, corroborando que existe ociosidad en los activos.

R+D	EXIG C/P	RATIO	R+D	EXIG C/P	RATIO	R+D	EXIG C/P	RATIO
9.383,74	10.891,82	0,86	4.620,98	2.762,61	1,67	15.240,93	3.149,79	4,84
Posible suspensión de pagos			No se maximiza beneficio			No se maximiza beneficio		

En cuanto al ratio de endeudamiento mide la proporción de deuda que soporta una empresa respecto al total de sus recursos propios. O de otra manera, mide la dependencia de la empresa frente a terceros. Este tiene que estar entre 0,4 y 0,7, los dos primeros años este valor es un poco elevado, pero al tercer año mejora y esta entre el intervalo adecuado, debido al aumento total del pasivo respecto al exigible.

E _{C/P+EL/P}	PT	RATIO	E _{C/P+EL/P}	PT	RATIO	E _{C/P+EL/P}	PT	RATIO
18.193,73	13.235,04	1,37	8.729,52	7.259,45	1,20	7.721,77	17.366,57	0,44
Debe estar entre 0,4 y 0,7			Debe estar entre 0,4 y 0,7			Debe estar entre 0,4 y 0,7		



7.j) Escenarios de ventas

Por último, en este apartado se mostrarán distintos posibles escenarios de ventas para que la empresa esté preparado ante cualquier situación, ya que, la realización de este plan se ha hecho sobre una previsión de ventas que puede variar de la realidad. Por eso se plantearán tres posibles escenarios de ventas, optimista, realista y pesimista.

El resultado de explotación en este caso sería preocupante, ya que se obtendrían pérdidas los tres primeros años, el PyG del escenario pesimista estará en el anexo.

El primero será el escenario realista, con el cual se ha realizado el plan financiero actual y cuyas ventas serán las siguientes:

Tabla 19: Escenario realista

AÑO 1: Ventas detalladas por producto (unidades)

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Quesos	74,4	76,8	76	73,6	71,2	55,2
Jamones	135,2	119,2	112	105,6	112	84,8
Chorizo	65,6	65,6	63,2	61,6	62,4	56
Salchichón	64	63,2	64	64,8	61,6	56
Lomo	72	64	56,8	58,4	55,2	40,8
FACTURACION TOTAL	411,2	388,8	372	364	362,4	292,8

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
40	39,2	68	78,4	79,2	76	808
68,8	68	77,6	88,8	91,2	134,4	1.198
39,2	35,2	52	56	61,6	65,6	684
42,4	39,2	54,4	61,6	60,8	65,6	698
44	40	51,2	56,8	60,8	64	664
234,4	221,6	303,2	341,6	353,6	405,6	4.051

El siguiente será el escenario pesimista, en el cual las ventas se verán reducidas en un 15%, esto podría ocurrir en el caso de que a los clientes no les gustase nuestro producto



o no consiguiese darse a conocer lo suficiente en sus inicios. La empresa tratará de todas maneras evitar esta situación, pero hay que estar preparados por si esto ocurre.

En este escenario de ventas la empresa obtendría resultados negativos durante 3 años consecutivos, este se debe a que la empresa tiene una alta sensibilidad a las ventas. La empresa propondría un plan de seguimiento y acción, esto quiere decir que, si las ventas no están llegando a los objetivos mínimos, podría plantearse prescindir del trabajador informático para disminuir los costes fijos, y subcontratar su trabajo a una empresa dedicada al sector de la informática. A parte de los malos resultados del PyG, el VAN y la TIR serían negativos y de esta manera el negocio no sería rentable, por ello la empresa deberá tener seguir las ventas para prevenir este escenario y no tener que prescindir del informático.

Tabla 20: Escenario pesimista

AÑO 1: Ventas detalladas por producto (unidades)

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Quesos	63,24	65,28	64,6	62,56	60,52	46,92
Jamones	114,92	101,32	95,2	89,76	95,2	72,08
Chorizo	55,76	55,76	53,72	52,36	53,04	47,6
Salchichón	54,4	53,72	54,4	55,08	52,36	47,6
Lomo	61,2	54,4	48,28	49,64	46,92	34,68
FACTURACION TOTAL	349,52	330,48	316,2	309,4	308,04	248,88

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
34	33,32	57,8	66,64	67,32	64,6	687
58,48	57,8	65,96	75,48	77,52	114,24	1.018
33,32	29,92	44,2	47,6	52,36	55,76	581
36,04	33,32	46,24	52,36	51,68	55,76	593
37,4	34	43,52	48,28	51,68	54,4	564
199,24	188,36	257,72	290,36	300,56	344,76	3.444

El tercer escenario posible será el escenario optimista. Este escenario se tratará de uno con un incremento del 15% sobre las ventas del realista, el mismo porcentaje que el escenario pesimista, pero al contrario. Este caso podría darse si las ventas son mayores de las esperadas porque a los clientes les ha encantado nuestro producto y muchos clientes potenciales han conocido y comprado en nuestra web en sus inicios.

En este caso, debido al aumento de las ventas y del beneficio por ello, la empresa se plantearía llevar a cabo la idea diseñada de aumentar su oferta ampliando su cartera de productos online a alguna de las familias de productos planteadas en el apartado de marketing mix, para así empezar a crecer poco a poco e incrementar progresivamente las ventas. Otro posible destino de los beneficios sería abrir una delegación en un país europeo geográficamente estratégico para concentrar envíos y así ahorrar en costes de



distribución, esto sería una opción más clara cuando la empresa tuviese un tamaño de ventas bastante mayor, para que de esta manera saliera rentable la inversión que conllevaría esta delegación.

Tabla 21: Escenario optimista

AÑO 1: Ventas detalladas por producto (unidades)

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Quesos	85,56	88,32	87,4	84,64	81,88	63,48
Jamones	155,48	137,08	128,8	121,44	128,8	97,52
Chorizo	75,44	75,44	72,68	70,84	71,76	64,4
Salchichón	73,6	72,68	73,6	74,52	70,84	64,4
Lomo	82,8	73,6	65,32	67,16	63,48	46,92
FACTURACION TOTAL	472,88	447,12	427,8	418,6	416,76	336,72

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
46	45,08	78,2	90,16	91,08	87,4	929
79,12	78,2	89,24	102,12	104,88	154,56	1.377
45,08	40,48	59,8	64,4	70,84	75,44	787
48,76	45,08	62,56	70,84	69,92	75,44	802
50,6	46	58,88	65,32	69,92	73,6	764
269,56	254,84	348,68	392,84	406,64	466,44	4.659



Capítulo 8

Limitaciones y

Conclusiones



8) Limitaciones y conclusiones

Limitaciones

Durante la realización de este proyecto han surgido limitaciones que se han tenido que paliar. Como es obvio, en un proyecto de este tipo se trabaja sobre ciertas situaciones y predicciones que luego pueden no coincidir con la realidad.

Salvo pequeños puntos sin mayor importancia el apartado donde más limitaciones se han encontrado es en el plan financiero. Más en concreto en lo que se refiere a las ventas. En otros puntos del plan financiero, como alquileres, sueldos o mobiliario si que se puede dar unas cantidades más ajustadas a la realidad, pero en cuanto a las ventas se ha tenido que hacer una previsión de estas para todos los tipos de productos que ofrece la empresa.

Por esa razón se ha planteado esta previsión de ventas sobre tres escenarios posibles, optimista, realista y pesimista. De esta manera será más fácil estar preparados ante cualquier situación. Aun así, es posible que la realidad final de la puesta en marcha de este proyecto sea diferente a estas tres posibilidades.

Conclusiones

Para finalizar este proyecto se remarcarán algunos de los puntos y conclusiones más importantes.

Al comienzo del trabajo se ha explicado la idea del negocio y la motivación para llevarla a cabo.

Como se ha visto en el punto 2 se ha hecho una aproximación al sector y una presentación del público objetivo al que va dirigido. Como se ha visto, el número de empresas de distribución alimentaria es elevado, ya que es un negocio necesario en cualquier país con lo que es normal estas cifras, no es tan habitual sin embargo el tipo de empresa analizado, que ofrece su producto solamente online y al extranjero. Debido al gran número de españoles desplazados a Europa y su tendencia creciente, se cree que el negocio puede ser rentable.

En el punto 3 se ha analizado el micro y macroentorno de la empresa. En cuanto a este último se observa que no habrá trabas para la empresa, el factor económico es favorable en cuanto a que la recuperación económica ya es visible en la zona Euro y no habría



problema alguno en la actividad exportadora por el factor político-legal. En cuanto al análisis interno de la empresa, el DAFO sobre todo ha sacado alguna debilidad de la empresa como su falta de experiencia en el sector, pero también fortalezas como el dinamismo de la gente joven que llevará a cabo el proyecto, así como la fuerte apuesta por las nuevas tecnologías que van a protagonizar el negocio.

En el punto 4 se ha analizado el marketing mix de la empresa, el producto que ofrecerá inicialmente será principalmente quesos y jamones y otros embutidos típicos españoles que se cree que tendrán una mayor facilidad de venta, y más adelante se espera ampliar la gama de productos que puede llegar a ser muy extensa. También se ha expuesto el precio de los productos intentando ser competitivos, pero sin dejar la calidad de lado. En cuanto a la publicidad será principalmente vía online ya que el público objetivo de la empresa se encuentra muy disperso.

En el quinto punto se han establecido otros aspectos de la empresa, estos son la misión, visión y valores de la empresa, el horario de trabajo, las características de los trabajadores encargados de la empresa, así como su remuneración y la explicación del local donde se llevará a cabo la actividad. Y también y muy importante, la elección y justificación de la forma jurídica de la empresa, que será la de SL.

Y, por último, y quizás el apartado más importante, el plan financiero de la empresa, que recoge la viabilidad de la empresa en términos económicos. Este análisis ha arrojado luz sobre el futuro de la empresa y se ve que ya a partir del segundo año se obtendría beneficios, que irían aumentando con el paso de los ejercicios. El análisis del VAN y TIR confirman que la inversión se recuperaría y que el proyecto sería rentable, como también indican los distintos ratios económicos explicados.

Teniendo en consideración el conjunto de los datos analizados, y las características establecidas, se puede concluir que la empresa es viable y rentable, y que este proyecto en el caso de que se llevase a cabo se trataría de un negocio fructífero.



Capítulo 9

Bibliografía



Referencias de apuntes

- Apuntes de Análisis y consolidación contable. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. 2017-2018
- Apuntes de Contabilidad financiera. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. 2015-2016
- Apuntes de Derecho de la empresa. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. 2014-2015.
- Apuntes de Dirección Comercial. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. 2016-2017
- Apuntes de Matemáticas financieras. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. 2016-2017

Sitios web

- El economista (2018). InfoAutónomos. *Ser o no ser autónomo*. <https://infoautonomos.eleconomista.es/ser-autonomo-o-no/> [Consulta 23 de julio 2018]
- Europa press (2017). Sociedad / Educación. *España cae al tercer puesto en el envío de "Erasmus" pero es el país que más recibe*. <http://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-espana-cae-tercer-puesto-envio-erasmus-pais-mas-recibe-20170126152557.html> [Consulta 16 de mayo de 2018]
- Expansión (2018). Datos Macroeconomía. *Comparación economía: España vs Zona Euro*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/zona-euro?sector=PIB+per+capita+en+Euros&sc=XE15#tbl> [Consulta 3 de julio de 2018]
- García Baquero. Proveedor contacto. <https://www.garciabaquero.com/> [Consulta 13 de julio de 2018]
- Las 5 fuerzas de Porter (2018). *Clave para el éxito de la empresa*. <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [8 de julio de 2018]
- Logaster. Asistente de creación de logo. <https://www.logaster.com.es/logo/#first> [Consulta 16 de julio de 2018]
- MRW. Empresa distribuidora. Empresas. <http://www.mrw.es/servicios transporte urgente/MRW transporte nacional.asp?submenu=subServiciosNacionales&menu=Empresas> [16 de julio de 2018]



- Navidul. Proveedor contacto. <https://www.navidul.es/> [Consulta 13 de julio de 2018]
- OxfordReference (2018). Overview E Jerome McCarthy. <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100143321> [Consulta 12 de julio de 2018]
- SABI. Análisis de balances de empresas. Análisis de competidores. <https://sabi.bvdinfo.com/version-2018828/Search.QuickSearch.serv? CID=0&context=3JSZDW8SCV86C4T> [8 de julio de 2018]
- Software DELSOL. Programas informáticos. <https://www.sdelsol.com/> [9 de julio de 2018]
- Toolshero (2018). Biography Albert Humphrey. <https://www.toolshero.com/toolsheroes/albert-humphrey/> [Consulta 11 de julio de 2018]
- Web artesanal. Técnicas SEO. <https://webartesanal.com/> [Consulta 19 de julio de 2018]

Documentos electrónicos

- ICEX (2018). Instituto español del comercio exterior. “eMarketServices”. [En línea]. Disponible en internet. http://www.ine.es/prensa/pere_2017.pdf [Consulta 6 de julio de 2018]
- INE (2018). “Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados”. [En línea]. Disponible en internet. <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298> [Consulta 16 de mayo de 2018]
- INE (2017). “Estadística del Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero a 1 de enero de 2017 Población española en el extranjero”. [En línea]. Disponible en internet. http://www.ine.es/prensa/pere_2017.pdf [Consulta 16 de mayo de 2018]
- IVACE (2018). “Las exportaciones de la Comunitat Valenciana crecen un 2,1% en el primer semestre del año con 15.801,2 millones de euros” [En línea]. Disponible en internet: http://www.ivace.es/index.php?option=com_content&view=article&id=7038:las-exportaciones-de-la-comunitat-valenciana-crecen-un-2-1-en-el-primer-semestre-del-ano-con-15-801-2-millones-de-euros&catid=47:notas-de-prensa&lang=es&Itemid=100585 [Consulta 5 de julio de 2018]
- IVACE (2018). “Sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana” [En línea]. Disponible en internet: http://www.ivace.es/Internacional/Informes-Publicaciones/Sectores/AGROALIMENTARIOCV_2018.pdf [Consulta 5 de julio de 2018]



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SaborEspañol

Capítulo 10

Anexos



Anexo 1: PyG Escenario pesimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	129.154,54	154.985,45	178.233,27	196.056,59	205.859,42
Por compras	77.100,57	92.520,68	106.398,79	117.038,66	122.890,60
Mano de obra directa	54.600,00	55.692,00	56.805,84	57.941,96	59.100,80
Margen bruto	-2.546,03	6.772,77	15.028,64	21.075,97	23.868,03
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	930,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Comunicación	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Transportes	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Serv. Profesionales	279,00	284,58	290,27	296,08	302,00
Material oficina	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Reparac. y conserv.	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Suministros	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Otros gastos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Total gastos gener.	14.109,00	13.442,58	13.711,43	13.985,66	14.265,37
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	512,82	512,82	512,82	512,82	512,82
BAIT	-17.167,85	-7.182,64	804,39	6.577,49	9.089,83
Intereses deuda Lp.	406,84	351,94	294,58	234,64	172,01
BAT	-17.574,69	-7.534,58	509,81	6.342,85	8.917,83
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BDT	-17.574,69	-7.534,58	509,81	6.342,85	8.917,83

Anexo 2: PyG Escenario optimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	174.738,50	209.686,20	241.139,13	265.253,04	278.515,69
Por compras	104.312,53	125.175,04	143.951,30	158.346,43	166.263,75
Mano de obra directa	54.600,00	55.692,00	56.805,84	57.941,96	59.100,80
Margen bruto	15.825,96	28.819,16	40.381,99	48.964,66	53.151,15
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	930,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Comunicación	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Transportes	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Serv. Profesionales	279,00	284,58	290,27	296,08	302,00



Material oficina	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Reparac. y conserv.	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Suministros	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Otros gastos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Total gastos gener.	14.109,00	13.442,58	13.711,43	13.985,66	14.265,37
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	512,82	512,82	512,82	512,82	512,82
BAIT	1.204,14	14.863,75	26.157,73	34.466,17	38.372,95
Intereses deuda Lp.	406,84	351,94	294,58	234,64	172,01
BAT	797,30	14.511,81	25.863,16	34.231,54	38.200,94
Impuesto Sociedades	119,60	2.176,77	6.465,79	8.557,88	9.550,24
BDT	677,71	12.335,04	19.397,37	25.673,65	28.650,71

Anexo 3: Tabla de amortización del préstamo

Periodos de pago	Cuota	Intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					9.802,29
1	135,80	35,94	99,86	99,86	9.702,43
2	135,80	35,58	100,22	200,08	9.602,21
3	135,80	35,21	100,59	300,67	9.501,62
4	135,80	34,84	100,96	401,63	9.400,66
5	135,80	34,47	101,33	502,96	9.299,33
6	135,80	34,10	101,70	604,66	9.197,63
7	135,80	33,72	102,07	706,73	9.095,56
8	135,80	33,35	102,45	809,18	8.993,11
9	135,80	32,97	102,82	912,00	8.890,29
10	135,80	32,60	103,20	1.015,20	8.787,08
11	135,80	32,22	103,58	1.118,78	8.683,51
12	135,80	31,84	103,96	1.222,74	8.579,55
13	135,80	31,46	104,34	1.327,08	8.475,21
14	135,80	31,08	104,72	1.431,80	8.370,49
15	135,80	30,69	105,11	1.536,91	8.265,38
16	135,80	30,31	105,49	1.642,40	8.159,89
17	135,80	29,92	105,88	1.748,27	8.054,01
18	135,80	29,53	106,27	1.854,54	7.947,74
19	135,80	29,14	106,66	1.961,20	7.841,09
20	135,80	28,75	107,05	2.068,24	7.734,04
21	135,80	28,36	107,44	2.175,68	7.626,60
22	135,80	27,96	107,83	2.283,52	7.518,77
23	135,80	27,57	108,23	2.391,75	7.410,54
24	135,80	27,17	108,63	2.500,37	7.301,91
25	135,80	26,77	109,02	2.609,40	7.192,89
26	135,80	26,37	109,42	2.718,82	7.083,46
27	135,80	25,97	109,83	2.828,65	6.973,64



28	135,80	25,57	110,23	2.938,87	6.863,41
29	135,80	25,17	110,63	3.049,51	6.752,78
30	135,80	24,76	111,04	3.160,54	6.641,74
31	135,80	24,35	111,44	3.271,99	6.530,30
32	135,80	23,94	111,85	3.383,84	6.418,44
33	135,80	23,53	112,26	3.496,11	6.306,18
34	135,80	23,12	112,68	3.608,78	6.193,50
35	135,80	22,71	113,09	3.721,87	6.080,42
36	135,80	22,29	113,50	3.835,37	5.966,91
37	135,80	21,88	113,92	3.949,29	5.852,99
38	135,80	21,46	114,34	4.063,63	5.738,66
39	135,80	21,04	114,76	4.178,39	5.623,90
40	135,80	20,62	115,18	4.293,56	5.508,72
41	135,80	20,20	115,60	4.409,16	5.393,12
42	135,80	19,77	116,02	4.525,18	5.277,10
43	135,80	19,35	116,45	4.641,63	5.160,65
44	135,80	18,92	116,88	4.758,51	5.043,78
45	135,80	18,49	117,30	4.875,81	4.926,47
46	135,80	18,06	117,73	4.993,55	4.808,74
47	135,80	17,63	118,17	5.111,71	4.690,57
48	135,80	17,20	118,60	5.230,31	4.571,97
49	135,80	16,76	119,03	5.349,35	4.452,94
50	135,80	16,33	119,47	5.468,82	4.333,47
51	135,80	15,89	119,91	5.588,73	4.213,56
52	135,80	15,45	120,35	5.709,07	4.093,21
53	135,80	15,01	120,79	5.829,86	3.972,42
54	135,80	14,57	121,23	5.951,10	3.851,19
55	135,80	14,12	121,68	6.072,77	3.729,51
56	135,80	13,67	122,12	6.194,90	3.607,39
57	135,80	13,23	122,57	6.317,47	3.484,82
58	135,80	12,78	123,02	6.440,49	3.361,80
59	135,80	12,33	123,47	6.563,96	3.238,33
60	135,80	11,87	123,92	6.687,88	3.114,40
61	135,80	11,42	124,38	6.812,26	2.990,03
62	135,80	10,96	124,83	6.937,09	2.865,19
63	135,80	10,51	125,29	7.062,39	2.739,90
64	135,80	10,05	125,75	7.188,14	2.614,15
65	135,80	9,59	126,21	7.314,35	2.487,93
66	135,80	9,12	126,68	7.441,03	2.361,26
67	135,80	8,66	127,14	7.568,17	2.234,12
68	135,80	8,19	127,61	7.695,77	2.106,51
69	135,80	7,72	128,07	7.823,85	1.978,44
70	135,80	7,25	128,54	7.952,39	1.849,90
71	135,80	6,78	129,01	8.081,40	1.720,88
72	135,80	6,31	129,49	8.210,89	1.591,39
73	135,80	5,84	129,96	8.340,86	1.461,43
74	135,80	5,36	130,44	8.471,30	1.330,99
75	135,80	4,88	130,92	8.602,21	1.200,07
76	135,80	4,40	131,40	8.733,61	1.068,67
77	135,80	3,92	131,88	8.865,49	936,80



78	135,80	3,43	132,36	8.997,85	804,43
79	135,80	2,95	132,85	9.130,70	671,58
80	135,80	2,46	133,34	9.264,04	538,25
81	135,80	1,97	133,82	9.397,86	404,42
82	135,80	1,48	134,32	9.532,18	270,11
83	135,80	0,99	134,81	9.666,98	135,30
84	135,80	0,50	135,30	9.802,29	0,00