UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ADE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE EMPRESA PARA UN NEGOCIO DE NUEVA CREACIÓN DENOMINADO "CHOCOVAL"

Jose Ramón Montoya Vañó

DIRECTOR:AURELIO HERRERO BLASCO (DOE-FADE)

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por todo el apoyo recibido durante todos estos años para completar mi formación, así como por brindarme la oportunidad de realizar unos estudios universitarios.

A Eva por su paciencia, ánimo, compañía y cariño, por estar ahí en los peores momentos.

A Nacho, Fernando y Carlota por toda su ayuda facilitada de forma desinteresada en la realización de este trabajo y por el interés mostrado.

Al CS, sin ellos todos estos años no hubieran sido lo mismo.

A Aurelio Herrero por su tiempo, dedicación y consejos para la realización de este proyecto.

ÍNDICE

Índice de contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 13

1.1. Resumen 15

1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas. 17

1.3. Objetivos 21

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL. 23

2.1. Introducción. 25

2.2. Justificación de la idea de trabajo. 26

2.3. Aproximación al sector 27

2.4. Epílogo 35

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO 37

3.1 Análisis Macro-entorno (PESTEL). 40

3.2. Análisis Micro-entorno 59

3.3. Análisis de la competencia 66

3.4. Análisis DAFO 69

3.5. Epílogo 74

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES 75

4.1. Localización de la empresa 78

4.2. Distribución en Planta 81

4.3. Descripción de los procesos 84

4.4. Gestión de las existencias 89

4.5. Epílogo 92

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO 93

5.1. Forma Jurídica de la empresa 95

5.2. Organigrama 101

5.3. Recursos Humanos 105

5.4. Epílogo 110

CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING 111

6.1. Política de producto 113

6.2. Política de Precios 116

6.3. Política de distribución 120

6.4. Política de comunicación 122

6.5. Epílogo 126

CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO 127

7.1. Planificación de ventas 129

7.2. Fuentes de financiación 132

7.3. Cuenta de Tesorería, cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación. 134

7.4. Análisis mediante ratios 145

7.5. Epílogo 150

CAPÍTULO 8: VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN 151

8.1. Análisis de la inversión. VAN y TIR **153**

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES 157

BIBLIOGRAFÍA 161

ANEXOS 167

Índice de gráficos

Gráfico 1 Producción de cacao en grano mundial 28

Gráfico 2 Principales países consumidores 29

Gráfico 3 Evolución PIB España 43

Gráfico 4 PIB 6 países 44

Gráfico 5 Mapa Tasa Paro por CCAA 45

Gráfico 6 Evolución Tasa de Paro 46

Gráfico 7 Evolución mensual IPC España 47

Gráfico 8 Evolución IPC por CCAA 48

Gráfico 9 Evolución de IPCA respecto al IPC 49

Gráfico 10 Densidad población española por provincias 2008 51

Gráfico 11 Evolución Inversión I+D 6 países 53

Gráfico 12 Evolución precio grano del cacao 62

Gráfico 13 Diagrama DAFO 70

Gráfico 14 Organigrama Chocoval 102

Gráfico 15 Participación socios 104

Gráfico 16 Evolución de la cuenta de tesorería a final de cada ejercicio 136

Gráfico 17 Evolución cuenta de resultados y EBITDA 141

Índice de tablas

Tabla 1 Producción mundial de grano de cacao 27

Tabla 2 Consumo chocolate hogares 30

Tabla 3 Gasto en chocolate hogares 31

Tabla 4 Cantidades y valores por subsector chocolatero 33

Tabla 5 Población Comunidad Valenciana por provincia y sexo 52

Tabla 6 Inversión I+D 6 países 53

Tabla 7 Cuadro resumen factores económico-demográfico de C. Valenciana. 54

Tabla 8 Tabla resumen SA 96

Tabla 9 Composición básica tipos de coberturas 115

Tabla 10 Estimación precios de producción 119

Tabla 11 Estimación precios de venta 119

Tabla 12 Estimación ventas realistas 130

Tabla 13 Estimación ingresos realistas 131

Tabla 14Precios medios ponderados 131

Tabla 15 Cuadro de tesorería escenario realista 135

Tabla 16 Cuenta de resultados 138

Tabla 17 Variación anual de la cuenta de resultados 2014-2015 140

Tabla 18 Balance de situación 142

Tabla 19 Fondo de Maniobra 145

Tabla 20 Ratios de liquidez 146

Tabla 21 Ratios de endeudamiento 147

Tabla 22 Ratios de rentabilidad 148

Tabla 23 Flujos netos VNA y TIR 154

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cacao en grano 29

Ilustración 2 Tabletas de chocolate 32

Ilustración 3 Diagrama de las fuerzas de Porter 59

Ilustración 4 Logotipo Chocolates Clavileños 67

Ilustración 5 Logotipo Chocolates Algarra 67

Ilustración 6 Logotipo Barry Callebaut 67

Ilustración 7 Logotipo Creamyco Fillings 68

Ilustración 8 Ubicación Polígono de Picassent 80

Ilustración 9 Distribución en planta 82

Ilustración 10 Esquema de cadena de producción de gotas de chosolate 85

Ilustración 11 Molidor/Refinador de azúcar 85

Ilustración 13 Máquina mezcladora o universal. 86

Ilustración 12 Fundidor manteca/aceite de cacao 86

Ilustración 14 Depósito atemperado 1000L 87

Ilustración 15 Depositador de gotas y túnel de frio 87

Ilustración 16 Diagrama resumen procesos 88

Ilustración 17 Gotas de cobertura natural 113

Ilustración 18 Cobertura vegetal 114

Ilustración 19 Cbertura de chocolate blanco 114

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El proyecto que se desarrolla a continuación trata de un Plan de Empresa para un negocio de nueva creación denominado “Chocoval”, que se ha situado en el polígono industrial Picassent.

La empresa está dedicada a la producción de coberturas de chocolate tanto naturales como vegetales para clientes artesanos e industriales. La idea de crear una empresa de estas características se basa en la gran oportunidad de negocio que presenta este sector, debido a que es uno de los pocos sectores que sigue en crecimiento a pesar de la etapa económica tan dura que vivimos.

Por tanto, el objetivo principal de este proyecto es estudiar la viabilidad del mismo, con el fin de decidir si se crea o no un negocio de dichas características.

El plan de empresa va a tener diferentes áreas de actuación. En primer lugar se ha analizado las perspectivas de la empresa y se ha concluido que Chocoval busca consolidarse en el mercado de los productos alimentarios a medio plazo. A nivel interno y de la competencia, según el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO, se deduce que existen duras barreras de entrada. Los proveedores y los clientes tienen una fuerza de negociación proporcional a su volumen de negocio.

En cuanto a la competencia directa, nombrar que al ser un mercado estandarizado, existe una competencia muy apalancada. Con respecto al DAFO, se plantea que las debilidades y amenazas más representativas son la falta de experiencia y la poca fidelidad de los nuevos clientes. En cambio, las oportunidades y fortalezas más representativas son un segmento poco explotado y la capacidad de producir más barato que los clientes que realizaron sus inversiones años atrás, pues son inversiones caras y ahora nosotros podemos aprovecharnos de tecnologías antes inexistentes.

Se ha analizado las operaciones así como la localización de la nave y su distribución en planta de una manera optima. Asimismo se ha estudiado la estructura organizativa y los recursos humanos necesarios de Chocoval.

Con respecto a las políticas de marketing utilizadas decir que la estrategia de precio se basa en el cliente, que se realiza una distribución a través de diferentes canales, aunque principalmente el directo, y en cuanto a la

comunicación nombrar la utilización de promociones y publicidad en la web y las redes sociales.

Finalmente se ha analizado un análisis económico financiero con el análisis de sensibilidad a través de tres escenarios: realista, optimista y pesimista. Además se ha estudiado la rentabilidad de la inversión a realizar mediante el VAN y TIR.

Por último se han formulado unas conclusiones siendo las más relevantes la viabilidad del proyecto y la rentabilidad de la inversión.

1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas.

El objeto del presente trabajo es elaborar un Plan de Empresa para un negocio de nueva creación denominado “Chocoval”.

Vemos en la posibilidad de crear esta empresa una forma de superar los momentos convulsos y difíciles que vivimos actualmente, y de labrarnos un futuro lejos del trabajo por cuenta ajena, que se plantea imposible para un gran número de recién licenciados que pasan directamente a engrosar las listas del paro.

Los conocimientos que hemos adquirido durante nuestra etapa en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia nos ayudarán a elaborar el pertinente plan de empresa como punto de partida de nuestra aventura empresarial.

Para cada capítulo de este TFC nos apoyaremos, entre otros, en los contenidos de muchas de las asignaturas estudiadas a lo largo de este periodo tal y como se detalla a continuación:

Capítulo del TFC	**2. ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL.**
Asignaturas relacionadas	• Introducción a los sectores empresariales I y II. • Economía española y regional. • Economía española y mundial. • Microeconomía. • Análisis industrial de la competitividad • Dirección estratégica y política de empresa.
Breve justificación	En este capítulo pretendemos analizar la evolución del sector en los últimos años. Estas asignaturas nos van a permitir tener una visión amplia de los sectores que forman parte del tejido empresarial nacional, incluyendo el de la fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería (Cód. 1082 CNAE), en el que nos detendremos para profundizar un poco más.

Capítulo del TFC	**3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
Asignaturas relacionadas	• Dirección estratégica y política de empresa. • Economía de la empresa. • Micro-economía. • Dirección de proyectos empresariales
Breve justificación	Este capítulo nos servirá para analizar el macro-entorno a través de un análisis PESTEL y el micro-entorno analizando las cinco fuerzas de PORTER. Se estudiará la competencia directa que nos encontraremos en nuestro sector. Estas asignaturas nos ayudan a lo largo de la carrera a comprender mejor lo que es una empresa y la importancia de la planificación estratégica de la misma.

Capítulo del TFC	**4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.**
Asignaturas relacionadas	• Dirección de producción y logística • Introducción a los sectores empresariales • Distribución en planta • Diseño del producto industrial
Breve justificación	En este punto le daremos ubicación a nuestra planta de producción así como la distribución en planta más apropiada con el fin de no malgastar recursos. También realizaremos una descripción de los procesos en los que se va dividir la elaboración del producto final y de la maquinaria necesaria en cada punto del proceso.

Capítulo del TFC	**5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO.**
Asignaturas relacionadas	• Dirección de recursos humanos • Dirección estratégica y política de empresa • Derecho de la empresa • Legislación laboral
Breve justificación	Las asignaturas mencionadas ayudan al alumno a comprender la importancia de los recursos humanos así como de la forma jurídica seleccionada para toda empresa, que son los dos puntos más fuertes que trataremos en este capítulo.

Capítulo del TFC	**6. PLAN DE MARKETING.**
Asignaturas relacionadas	• Marketing industrial • Dirección comercial
Breve justificación	Las asignaturas relacionadas con este capítulo nos van a ayudar a analizar las 4 variables del marketing Mix (Producto, Precio, Promoción, y Distribución) y su papel en la empresa industrial. Tras este análisis se detallarán las técnicas comerciales que se llevarán a cabo para introducir el producto en el mercado.

Capítulo del TFC	**7. PLAN FINANCIERO / 8. VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN.**
Asignaturas relacionadas	• Contabilidad financiera • Contabilidad en la empresa industrial • Contabilidad analítica • Contabilidad general y analítica. • Matemáticas financieras • Economía de la empresa II • Dirección financiera
Breve justificación	Para realizar el análisis económico-financiero de la empresa se realizará un análisis del Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias a estimar durante los 3 próximos años. Para completar este estudio se realizará un análisis de los ratios. Todas las asignaturas nombradas han sido de gran ayuda para entender los conceptos contables y a realizar los análisis económicos - financiero a grandes rasgos. Por último es importante destacar el análisis de viabilidad para el que estas asignaturas han sido un gran soporte.

1.3. Objetivos

Una vez definido en el apartado anterior que se busca conseguir con un plan de empresa, concluimos la necesidad que tenemos de elaborar un exhaustivo estudio antes de embarcarnos en esta inversión. A su vez, dicho estudio nos servirá como carta de presentación a la hora de buscar financiación para nuestra inversión inicial y futuras.

En la elaboración del Plan de Empresa para la creación de nuestra planta productora de cobertura de chocolate, será necesario prestar especial atención a los siguientes puntos, los que se van seguir.

- **Conocer el entorno y la competencia**. Es muy importante conocer la situación del entorno que nos rodea, así como la situación del sector en la que la empresa se encuentra. Tras este estudio se podrán conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que deberá hacer frente la empresa.
  Análisis estratégico. Capítulo 3.

- **Detallar el Plan de producción.** Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos.
  Análisis operaciones. Capítulo 4.

- **Determinar la organización y el personal de la empresa** de tal manera que se intente garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.
  Análisis organizativo. Capitulo 5.

- **Determinar el Plan de marketing**. Determinar la fijación de estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico financiero. Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma. En el plan de marketing se deberá indicar el público objetivo al que va destinado este producto, la estrategia de precios, la promoción y publicidad que se desee llevar a cabo para dar a conocer el producto en el mercado. Además se estudiarán los canales de distribución y descuentos que se desea aplicar.
  Plan de marketing. Capítulo 6

- **Desarrollar un Plan económico-financiero**, de tal forma que de una previsión sobre los resultados que se esperan obtener y una conclusión sobre la viabilidad y rentabilidad del proyecto a realizar.
  Plan financiero y Análisis de la inversión. Capítulos 7 y 8.

Estos objetivos se intentarán alcanzar a lo largo de la elaboración del Plan de Empresa y serán decisivos a la hora de tomar la decisión de cómo afrontar el posible proyecto empresarial.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL.

2. ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL.

2.1. Introducción.

A punto de finalizar nuestra carrera se nos ha presentado la oportunidad de crear un negocio el cual a parte de todos los beneficios explícitos que pudiera reportar a cualquier persona que se decidiese por llevarlo a cabo, a nosotros nos supone una serie de interés implícitos los cuales pensamos que no debemos desaprovechar.

La empresa se creará por dos socios mayoritarios, Alejandro Higón y Jose R. Montoya, autor del presente proyecto, que estarán respaldados por sus respectivas familias, empresarios del mundo de alimentación y asesores y consultores del mundo del mundo de la empresa respectivamente.

La idea es realizar una inversión, muy importante a priori, para montar una fábrica de cobertura de chocolate. La idea surge a través de un tercero el cual estaba ya en el negocio y está a punto de jubilarse. Su empresa ha ido a menos los últimos años puesto que viendo su jubilación próxima decidió no invertir más en la misma.

Aquí es donde entramos nosotros, este empresario cederá parte de su cartera de clientes a la empresa de los Higón, el resto de cartera ya está incluida en la propia de estos pues, se dedican a la elaboración de producto lácteo (sucedáneo de la leche en polvo) y muchos de los clientes que necesitan cobertura también necesitan producto lácteo.

Pues bien, vamos a estudiar se el sector del chocolate se ha resentido con la crisis, o como pensamos, la gente sigue consumiendo chocolate por poco que tenga.

Una vez veamos si el sector es receptivo y rentable estudiaremos la manera de optimizar la inversión y la rentabilidad de la misma.

Se va a estudiar la mejor forma de financiar la inversión inicial, el mayor coste lo supone el túnel de frio, inversión que no quiso realizar el empresario del que hablamos, pero muy necesaria para poder competir actualmente en la venta de este producto, pues los consumidores ya no quieren grandes y pesados bloques de 5 kg de chocolate para trabajar por su difícil manejo y el desperdicio de materia prima que supone, de ahí la necesidad del túnel y el depositador de gotas, producto final que requiere actualmente el mercado por su manejabilidad y desperdicio cero.

2.2. Justificación de la idea de trabajo.

A modo introductorio es necesario definir qué es y que se pretende, o cuáles son los objetivos, a la hora de elaborar un plan de empresa.

Todo plan de empresa identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Los objetivos concretos que se persiguen con la realización de un plan de empresa son los siguientes:

- Permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Una vez puesto en marcha, el Plan de empresa ayuda a evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

- Además el Plan de Empresa tiene como objetivo ser la carta de presentación de los emprendedores del proyecto ante terceras personas: bancos, inversores, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

2.3. Aproximación al sector

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de España permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que desarrollan de cara a la elaboración de estadísticas.

La estructura de la CNAE-2009 está basada en cuatro niveles de clasificación: sección, división, grupo y clase. Nuestra empresa, “Chocoval”, estaría situada dentro de la sección “C”, Industria manufacturera; división “10”, Industria de la alimentación; Grupo “108”, Fabricación de otros productos alimenticios; y finalmente, clase “1082”, **Fabricación de cacao, chocolate y otros productos de confitería.** Por tanto, nuestro código **CNAE** es el **1082**.

Datos a nivel mundial

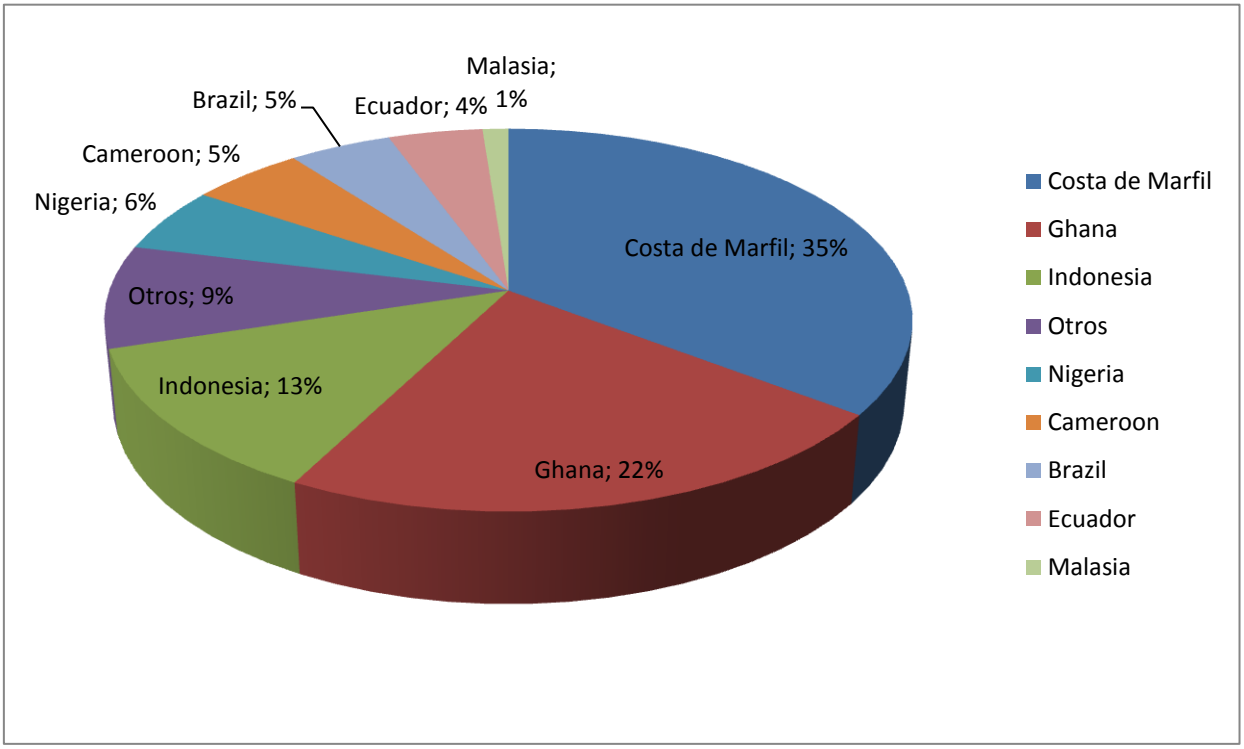
Actualmente la producción del cacao se concentra en una franja geográfica muy determinada con centro en Sudamérica. Las Indias Occidentales, Malasia, Nueva Guinea, Brasil, Ecuador, África con Ghana, Nigeria, Camerún y Costa de Marfil que hoy en día es uno de los principales productores con un 36% del total mundial. Entre todos los países mencionados acumulan el 90% de la producción mundial.

Tabla 1 Producción mundial de grano de cacao

	PRODUCCIÓN DE CACAO EN GRANO (miles de toneladas)					
	2009/10		2010/11		2011/12 est.	
Africa	**2486**	**68.4%**	**3226**	**74.9%**	**2826**	**70.8%**
Cameroon	209	5,75%	229	5,31%	210	5,26%
Costa de Marfil	1242	34,17%	1511	35,07%	1410	35,34%
Ghana	632	17,39%	1025	23,79%	890	22,31%
Nigeria	235	6,46%	240	5,57%	220	5,51%
Otros	168	4,62%	221	5,13%	96	2,41%
America	**516**	**14,20%**	**559**	**12,97%**	**574**	**14,39%**
Brazil	161	4,43%	200	4,64%	190	4,76%
Ecuador	150	4,13%	161	3,74%	175	4,39%
Otros	205	5,64%	199	4,62%	209	5,24%
Asia & Oceania	**633**	**17,41%**	**524**	**12,16%**	**590**	**14,79%**
Indonesia	550	15,13%	440	10,21%	500	12,53%
Malasia	39	1,07%	47	1,09%	48	1,20%
Otros	44	1,21%	37	0,86%	42	1,05%
TOTAL	**3635**	**100,00%**	**4309**	**100,00%**	**3990**	**100,00%**

Fuente :Organización Internacional del cacao (ICCO)2012.

Gráfico 1 Producción de cacao en grano mundial



Elaboración propia. Fuente Organización Internacional del cacao (ICCO)2012.

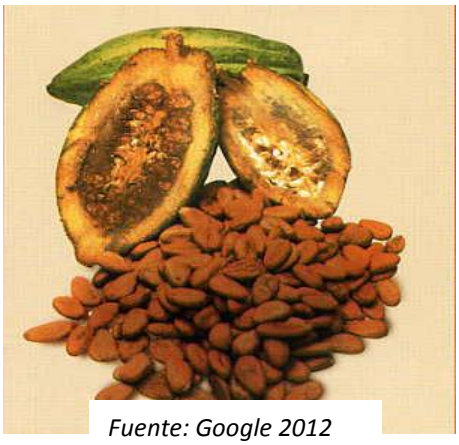
Se ha de tener en cuenta que en los años 70 la producción del cacao se concentraba tan solo en Ghana, Nigeria, Cote de Marfil y Brasil y desde entonces ha sufrido una considerable expansión hasta albergar todo el territorio previamente mencionado. La mayoría de los productores distribuyen grano de cacao al mercado internacional, es decir, estos países, en su mayoría en vías de desarrollo, son a su vez los mayores exportadores, tan solo Malasia y Brasil no exportan, si no que poseen también industria transformadora del cacao.

Si diferenciamos los cultivos de los productores por continentes, hoy por hoy, los mayores productores de cacao son los países africanos. Estos se caracterizan por tener cultivos poco extensos donde familias campesinas viven de dichos cultivos. El cacao en estas economías es fundamental puesto que están muy poco diversificadas, el sector agrario representa un 27,9% del PIB, por encima de la industria, en el caso de Costa de Marfil y el cacao es el más importante dentro del mismo. Es el cacao de mayor calidad en términos generales.

Por otro lado el cacao asiático es menos aromático y su color es mas pálido, por este motivo el cacao de procedencia asiática es el más indicado para la elaboración de chocolate con leche y, nuestro producto, **coberturas de chocolate**. Respecto a su cultivo, está mucho más extendido y tiene una productividad superior.

Los cacaos americanos no pueden ser encasillados tan fácilmente, puesto que, la característica de esta región es su gran variedad de cacao. Mientras que en Brasil destacan los cultivos de extensión como en Asia, en Ecuador y Bolivia se sigue un proceso productivo más similar al africano, con cultivos familiares. Respecto a aromas y colores también hay una gran variedad de cacaos disponibles en toda esta región.

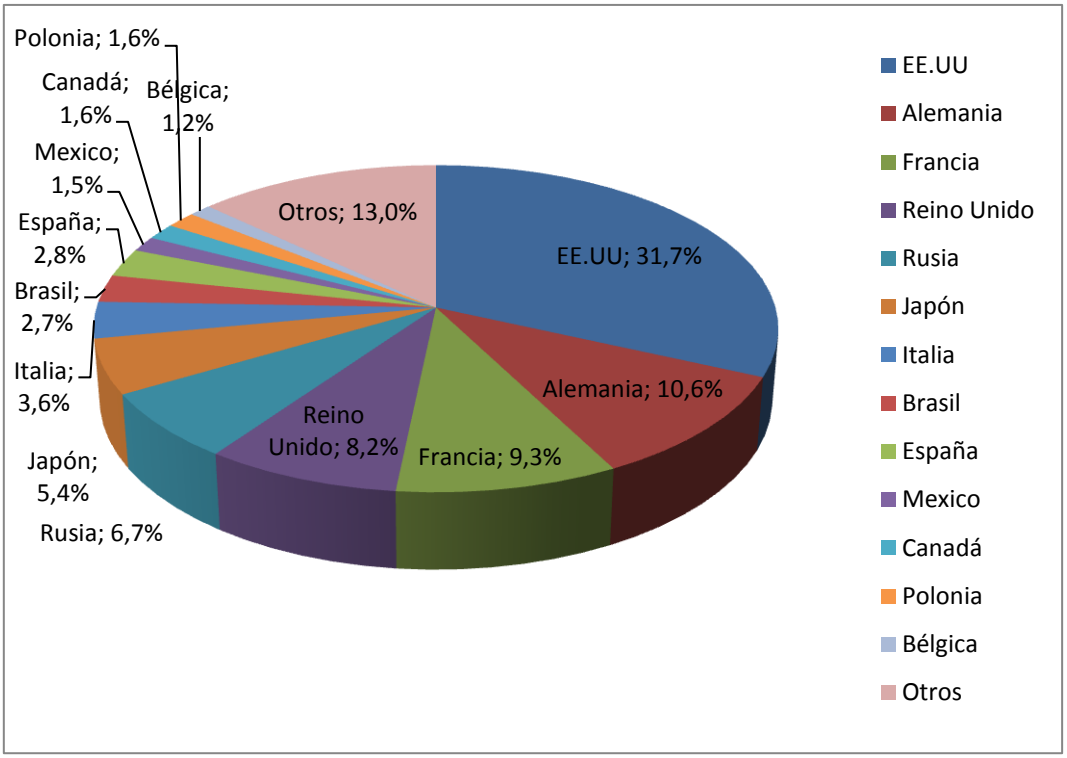
Ilustración 1 Cacao en grano



Fuente: Google 2012

A pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate. El siguiente gráfico representa los principales consumidores de cacao, basado en el consumo doméstico aparente de cacao, que se calcula sumando las moliendas a las importaciones netas de productos de cacao y de chocolate en grano.

Gráfico 2 Principales países consumidores



Fuente Organización Internacional del cacao (ICCO) 2012. Elaboración propia.

Sector del cacao en España

La mayor parte del cacao que se consume en España proviene de África, principalmente de Costa de Marfil. Podemos dividir el sector del cacao en dos subgrupos claramente diferenciados:

- Empresas que compran cacao en grano y que lo transforman en cacao primario (cacao en polvo).
- Empresas que transforman el cacao y lo convierten en chocolate para su consumo final o, como en nuestro caso, en cobertura para la elaboración de productos con contenido de chocolate.

Los siguientes cuadros nos permitirán hacer un análisis exhaustivo sobre el consumo y el gasto en chocolate y derivados durante 2009 y 2010, así como su evolución en términos absolutos y per cápita.

Tabla 2 Consumo chocolate hogares

CONSUMO (MILLONES DE KILOS/KILOS) EN CHOCOLATE Y DERIVADOS DEL CACAO DE LOS HOGARES						
	TOTAL			PER CÁPITA		
	2009	2010	VAR. %	2009	2010	VAR. %
CHOCOLATES	**48,03**	**47,93**	**-0,21%**	**1,05**	**1,04**	**-0,95%**
CHOCOLATE TABLETAS	39,63	40,01	0,96%	0,87	0,87	0,00%
CON LECHE	25,29	26,29	3,95%	0,55	0,57	3,64%
SIN LECHE	14,34	13,72	-4,32%	0,31	0,3	-3,23%
CON ALMENDRAS	6,14	6,08	-0,98%	0,13	0,13	0,00%
OTROS CHOCOLATES	33,49	33,93	1,31%	0,73	0,74	1,37%
TURRON DE CHOCOLATE	8,4	7,92	-5,71%	0,18	0,17	-5,56%
OTROS PROD. DE CHOCOLATE Y CACAO	**99,41**	**102,61**	**3,22%**	**2,17**	**2,23**	**2,76%**
BOMBONES	7,49	7,61	1,60%	0,16	0,17	6,25%
SNACKS	10,5	11,51	9,62%	0,23	0,25	8,70%
CACAO SOLUBLE	57,71	57,28	-0,75%	1,26	1,25	-0,79%
NORMAL	57,02	56,49	-0,93%	1,25	1,23	-1,60%
LIGHT	0,69	0,79	14,49%	0,01	0,02	100,00%
CREMA CACAO UNTAR	15,4	16,52	7,27%	0,34	0,36	5,88%
TOTAL	**147,44**	**150,54**	**2,10%**	**3,22**	**3,27**	**1,55%**

Fuente: Organización Internacional del cacao (ICCO)2012. Elaboración propia.

Si realizamos un recorrido por el sector veremos que el líder en términos de consumo es el cacao soluble, con 1,25 kg per cápita en 2010, aunque con una leve caída del 0,79% respecto al ejercicio anterior. En esta partida cabe destacar el aumento en el consumo per cápita de un 100% del cacao soluble light, aunque en términos absolutos sigue siendo una partida muy reducida puesto que tan solo se han consumido 790.000 kg en todo el territorio, aunque si la tendencia de cuidar la línea y la salud sigue en aumento, probablemente en unos años la diferencia entre cacao soluble normal y light se reduzca

considerablemente. Le sigue el consumo de tabletas de chocolate con 0,87 kg por habitante. Esta partida se ha mantenido más o menos estable, aunque el consumo de chocolate con leche ha aumentado de 2009 a 2010 cerca de un 4% en detrimento del chocolate negro o puro. Hay que mencionar, que aunque el turrón es el subproducto con menor consumo per cápita (0,18 kg en 2009 y 0,17 kg en 2010), no deja de ser un producto muy consumido, solo que se ve lastrado por su estacionalidad, a modo de curiosidad y para poder compararlo con las tabletas convencionales, y suponiéndole una comercialización media de 3 meses al año, podemos estimar un cálculo de 0,72 kg/año consumidos por habitante, lo que ya es más próximo al conjunto de las tabletas. Por su parte los bombones continúan creciendo de manera constante, 1,6% y 6,25% en términos absolutos y per cápita respectivamente al igual que las tabletas de chocolate, y esto se debe a que van surgiendo mejoras tecnológicas que permiten su comercialización durante más tiempo, porqué, aunque no tan marcada, también tienen estacionalidad ya que muchas marcas que venden calidad, dejan de comercializar su producto durante los meses más calurosos del año. Por último mencionar la partida de los snacks, que es la que representa un mayor crecimiento en términos relativos entre los periodos analizados, superior al 8%, lo que supone casi 10 millones de kg. Esto se debe a que cada vez hay más variedad en los establecimientos que los comercializan.

Tabla 3 Gasto en chocolate hogares

GASTO (MILLONES DE EUROS/EUROS) EN CHOCOLATE Y DERIVADOS DEL CACAO DE LOS HOGARES						
	TOTAL			**PER CÁPITA**		
	2009	**2010**	**VAR. %**	**2009**	**2010**	**VAR. %**
CHOCOLATES	**347,41**	**350,73**	**0,96%**	**7,6**	**7,63**	**0,39%**
CHOCOLATE TABLETAS	282,39	287,46	1,80%	6,17	6,26	1,46%
CON LECHE	167,12	171,94	2,88%	3,65	3,74	2,47%
SIN LECHE	115,27	115,52	0,22%	2,52	2,51	-0,40%
CON ALMENDRAS	53,38	53,7	0,60%	1,17	1,17	0,00%
OTROS CHOCOLATES	229,03	233,76	2,07%	5,01	5,09	1,60%
TURRON DE CHOCOLATE	65,01	63,27	-2,68%	1,42	1,38	-2,82%
OTROS PROD. DE CHOCOLATE Y CACAO	**544,73**	**573,99**	**5,37%**	**11,91**	**12,49**	**4,87%**
BOMBONES	121,28	122,37	0,90%	2,65	2,66	0,38%
SNACKS	113,4	122,65	8,16%	2,48	2,67	7,66%
CACAO SOLUBLE	219,28	226,9	3,48%	4,79	4,94	3,13%
NORMAL	211,84	218,14	2,97%	4,63	4,75	2,59%
LIGHT	7,44	8,76	17,74%	0,16	0,19	18,75%
CREMA CACAO UNTAR	66,83	74,29	11,16%	1,46	1,62	10,96%
TOTAL	**892,14**	**924,72**	**3,65%**	**19,51**	**20,12**	**3,13%**

Fuente: Organización Internacional del cacao (ICCO)2012. Elaboración propia.

Si hablamos en términos de gasto, las tabletas son las que mueven un mayor volumen de negocio, sin ser las que se venden en mayor cantidad son las que suponen el mayor gasto para las familias españolas con 6,26 € per cápita en 2010 incrementando alrededor del 1,5% el gasto respecto a 2009. En términos de población global el consumo total ha aumentado en más de 5 millones de euros, lo que representa un incremento en el gasto del 1,8% lo que deja la cifra en el ejercicio del 2010 en 287,46 millones de euros. Siguiendo el guión que hemos realizado en el comentario del consumo, vamos a nombrar el gran crecimiento en el gasto en cacao soluble light, que ha pasado de 7,44 millones de euros en 2009 a 8,76 en 2010, un incremento del 17,74%, si miramos más profundamente en esta partida, podemos observar que su precio es mucho más elevado que el del cacao soluble normal, y aun así este crecimiento. El gasto en bombones se ha mantenido más o menos estable, mientras que en el caso de los snacks ha crecido bastante, un 8,16%, lo ha hecho en menor medida que el consumo, lo que confirma nuestra suposición de que este aumento en el consumo es debido al gran aumento de variedad, lo que se convierte en precios más bajos y explica que el aumento en el gasto sea menor al aumento en el consumo.

Ilustración 2 Tabletas de chocolate

Fuente: Google 2012

Ahora que ya tenemos una idea de cómo ha evolucionado el consumo y el gasto nacional en el producto final, producto que necesitará de coberturas de chocolate y pastas de cacao para su elaboración, que es lo que nosotros queremos empezar a producir, y viendo que no está muy afectado por la crisis global en la que nos encontramos –seguramente en tiempos de expansión económica el crecimiento en el consumo de estos artículos sería mucho más pronunciado, pero el que hemos visto, por pequeño que sea, no deja de ser crecimiento en época de recesión- vamos a proceder al análisis de la encuesta industrial del INE de la producción de cada subsector dentro del nuestro (CNAE 1082) en 2011.

Ahora bien, hemos de tener en cuenta que para nosotros la producción de chocolate para uso domestico será una partida prácticamente residual, lo que a nosotros nos concierne, es la producción de chocolate para uso industrial o

artesanal, es decir, proveer a quien produce chocolate, en cual quiera que sea su forma, para el consumidor final. A continuación se mostrarán los datos de la mencionada encuesta del INE:

Tabla 4 Cantidades y valores por subsector chocolatero

DENOMINACIÓN	PRODCOM	CANTIDAD (Tn)	VALOR (miles €)	CHOCOVAL
Pasta de cacao	1082110002	20.021	52.731	P/A
Manteca, grasa y aceite de cacao	1082120001	16.289	56.558	P/A
Cacao en polvo				A
Sin azúcar	1082130000	71.283	256.543	A
Azucarado	1082140009	61.792	206.083	A
Preparaciones que contengan cacao (envases > 2 kg)				
En barras, pastillas en forma líquida o pastosa, polvo, y gránulos con un contenido en manteca de cacao >= 18%	1082213001	29.087	71.044	P
Baños de cacao	1082217002	24.413	34.885	P/P.O.
Otras	1082219008	18.187	42.064	P
Preparaciones que contengan cacao (envases <= 2 kg)				
Barras, tabletas, pastillas				
Rellenas	1082223308	4.166	19.494	P.O.
Sin rellenar				P.O.
Con cereales, frutas o f. secos	1082223506	12.857	71.623	
Otros	1082223904	40.332	148.950	
Bombones, incluso rellenos				P.O.
Con alcohol	1082224306	283	2.373	
Los demás	1082224504	10.344	88.445	
Otros artículos de chocolate				P.O.
Rellenos	1082225303	26.584	88.872	
Sin rellenar	1082225501	5.564	33.140	
Artículos de confitería que contengan cacao (frutas de Aragón, etc.)	1082226003	5.930	27.817	P.O.
Pastas para untar que contengan cacao	1082227001	9.936	45.025	P.O.
Preparaciones para bebidas que contengan cacao	1082228009	1.550	5.616	P.O.
Las demás	1082229007	17.472	49.342	
Artículos de confitería sin cacao				
Goma de mascar incluso con adición de azúcar	1082231003	8.627	29.592	
Extracto de regaliz	1082232001	24.441	63.900	
Chocolate blanco	1082233009	7.283	16.752	
Mazapán y otras pasta y masas (Turrón, yemas, etc)	1082235302	32.872	197.852	

Pastillas para la garganta y caramelos para la tos	1082235500	402	1.378	
Grageas, peladillas y dulces con recubrimientos	1082236300	3.489	12.337	
Gomas y otros artículos a base de gelificantes incluidos las pastas de frutas en forma de artículos de confitería	1082236508	117.730	233.749	
Caramelos				
De azúcar cocido, incluso rellenos	1082237308	44.169	143.173	
Los demás	1082237506	2.536	10.705	
Otros productos				
Obtenidos por compresión	1082238306	2.511	23.373	
Otros	1082239006	4.397	10.070	
Frutas, cortezas de frutas y demás confitadas con azúcar (almibaradas, glaseadas ó escarchadas)	1082240004	13.659	17.481	

(P) producción propia, (A) necesidad de abastecimiento, (P.O.) público objetivo

Fuente: INE 2012. Elaboración propia.

Atendiendo a los datos de la encuesta industrial del INE, la producción de cacao, chocolate y otros productos de confitería (CNAE 1082) se mantuvo prácticamente estable durante el último ejercicio computado, llegando hasta las 638.206 toneladas y un valor de 2.060 millones de euros. Respecto a los subsectores del CNAE 1082 que conciernen a nuestra futura empresa, se acumulan 357.068 toneladas y un valor superior a 1.245 millones de euros. Hay que tener en cuenta que gran parte de nuestro público objetivo, cerca de 2/3, serán productores de bollería y panadería, tanto artesanal como industrial, y estos no se encuentran dentro del sector del chocolate, y por tanto de estos datos.

Analizando más detalladamente las partidas, observamos que el cacao en polvo es la que más volumen mueve, entre azucarado y sin azúcar, más de 120.000 Tn al año, esto se debe a que para la producción de otros muchos subproductos como la manteca de cacao y la pasta de cacao tienen como ingrediente base al cacao en polvo, además de los usos que tiene por si mismo. Estudiaremos más adelante la posibilidad de vender el cacao en polvo directamente a ciertos clientes que consumen esta materia en cantidades más modestas, puesto que nosotros deberemos estar siempre bien aprovisionados. Respecto a las partidas de pasta y manteca de cacao, veremos como podremos tanto producir como abastecernos de materia ya producida, dependiendo del momento y la situación.

2.4. Epílogo

Hemos realizado un recorrido fugaz que abarca todos los sectores relacionados con la cobertura de chocolate, desde datos de la producción de la materia prima en origen, el cacao en grano, hasta los datos de consumo de chocolate en todas sus variedades en nuestro país. Como conclusión del apartado cabe mencionar que a pesar de la situación global de crisis que vivimos, estamos viendo que el mercado del chocolate se está manteniendo incluso aumentando ligeramente, estos datos del sector animan a introducirse en él y confiar en la llegada de beneficios futuros.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ANÁLISIS ESTRATEGICO

En este apartado nos disponemos a analizar el entorno que rodea a la empresa, con el fin de obtener una información lo suficientemente amplia como para que un análisis de la misma sea de utilidad para fijar las decisiones estratégicas.

Dichas decisiones estratégicas van a ser el punto a seguir por la empresa, es decir, van a marcar nuestro camino en el largo plazo. Van a marcar la toma de decisiones, que engloban cuatro funciones administrativas: planear, organizar, conducir y controlar.

Comenzaremos el análisis estratégico estudiando y analizando el macro-entorno, es decir, aquellos factores que afectan al conjunto de la sociedad, y trataremos de identificar aquellos que afecten a nuestro sector empresarial. La herramienta más útil es el análisis PESTEL, acrónimo de políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, factores analizados por dicho análisis.

Seguiremos con un análisis del micro-entorno de la organización. En esta ocasión nos guiaremos con el modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Son los factores que están íntimamente ligados a la actividad y le afectan de manera directa: clientes, proveedores, competencia, productos sustitutivos y entrada al sector.

A continuación analizaremos la competencia, la situación actual provoca variaciones constantes en todos los sectores del mercado. Todas las variaciones del entramado empresarial de un sector como puedan ser fusiones, escisiones, quiebras… hacen variar sensiblemente el posicionamiento de las empresas existentes. El estudio de los mismos permite obtener una idea global de la manera de funcionar que tiene el sector

Por último realizaremos un análisis DAFO, estratégicamente es de gran utilidad, ya que resume Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, condiciones de la empresa que te indican cual es el mercado más factible para la empresa en cuestión.

3.1 Análisis Macro-entorno (PESTEL).

En este punto vamos a realizar el análisis de todos los factores totalmente incontrolables por la empresa y que, a pesar de ser ajenos a esta, le influyen de manera muy notoria.

La herramienta más utilizada y fiable para analizar estos factores es, como se ha comentado anteriormente, el análisis PEST. A los cuatro factores principales de este análisis –políticos, económicos, sociales y tecnológicos- le añadiremos el análisis de los factores ecológicos y legales, dándonos como resultado un análisis más amplio denominado PESTEL.

Factores políticos:

La política que lleve a cabo cada país es primordial para la situación de las empresas, ya que de ella dependen nuevas leyes y decretos que pongan en marcha los gobiernos. El clima político puede originar sentimientos y reacciones en la población y ello puede afectar directamente a la economía y a todos los sectores.

El sistema de gobierno español responde a una monarquía parlamentaria, ya que su poder legislativo ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

A pesar de que la historia reciente de España haya experimentado cambios importantes, pasando de una dictadura a una monarquía parlamentaria, muchos autores reconocen que con los últimos cambios de poder en el gobierno, el ciclo se ha completado y gozamos de un país estable políticamente hablando. En cuanto a las fuerzas políticas existentes, España es un país claramente bipartidista, donde PP y PSOE se reparten alternativamente el poder, ya sea en ciclos de cuatro u ocho años. Esto supone una pobreza política importante, donde irrefutablemente para incidir sobre el resultado electoral debes decidir entre ambas fuerzas políticas, catalogadas como la izquierda (PSOE) y la derecha (PP)

Otra de las características claras que identifica a España es la descentralización de los territorios. Así como en el resto de Europa es común, en España los diferentes territorios administran de forma local sus sistemas sanitarios y educativos, así como, algunos de los aspectos del presupuesto público. Incluso, comunidades como el País Vasco y Navarra, llegan a administrar su financiación pública casi de manera autónoma.

Además nos encontramos dentro de la Comunidad Económica Europea, poseyendo una moneda común en todos los estados miembros, el euro, que a su vez es una de las monedas más fuertes a nivel mundial. Estratégicamente

España, dentro de la unión europea, ocupa un peso importante tanto por su tamaño como por tu posicionamiento. España también forma parte de organizaciones globales como la Organización de las Naciones Unidas (desde el 14 de diciembre de 1955), la Organización del Tratado del Atlántico Norte (desde el 30 de mayo de 1982) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; continentales como la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, el tratado de la Unión Europea Occidental y de la Agencia Europea de Defensa; y organizaciones que estrechan lazos históricos y culturales del vínculo transatlántico como la Unión Latina, la Comunidad Iberoamericana de Naciones, y la ABINIA.

Así pues, España es uno de los países más influyentes y tenidos en cuenta dentro de la unión europea. No obstante, hay un tema que ha preocupado históricamente a la población española y afectado su economía de manera colateral. El terrorismo.

España cuenta con la única fuerza terrorista dentro de la unión europea. ETA. Este grupo organizado cuyas siglas responden a Euskadi Ta Askatasuna, que significa Patria Vasca y Libertad, persigue la independencia del País Vasco por medio de la lucha armada. Su mayor actividad se encuentra en el País Vasco, donde ha pertrechado cientos de atentados ocasionando un total de 551 muertos(sept. 2012) , su actividad además de extenderse al resto de España(278), también se desarrolla en el sur de Francia. Recientemente, el 20 de octubre de 2011, ETA anuncio “el cese definitivo de su actividad armada” mediante un comunicado oficial en los diarios Garra y Berria. En el comunicado, ETA afirmó un “compromiso claro, firme y definitivo” de “superar la confrontación armada”, al tiempo que pidió a los gobiernos español y francés un “diálogo directo” con objeto de llegar a una solución de “las consecuencias del conflicto”. Tanto el presidente del gobierno como la oposición de entonces, valoraron muy positivamente el comunicado, no obstante gran parte de la opinión pública y particularmente de la asociación de víctimas del terrorismo lo ve un “fraude” pues todavía no se ha producido una entrega de armas ni se han puesto a disposición de la justicia.

Factores Económicos:

La economía española, al igual que su población, es la quinta fuerza en términos europeos (UE) y la décima en términos globales. En cuanto a capacidad de poder adquisitivo nos encontramos entre las más importantes del mundo.

En 1990 España sucumbió en una pequeña crisis, que tras superarla vinieron los años de mayor bonanza. Durante estos años España ha vivido un periodo largo y sostenido de crecimiento que se ha vio truncado a mediados de 2007.

El cambio de ciclo económico se debe fundamentalmente a la contención de crédito bancario provocado por la crisis de las subprime en Estados Unidos, unido a las subidas del tipo de interés y el precio del petróleo. La celeridad con la que se han producido estos cambios ha provocado una grave crisis que azota principalmente al sector de la construcción y colateralmente, ya sea por la propia crisis o por la relación con este al resto de los sectores económicos.

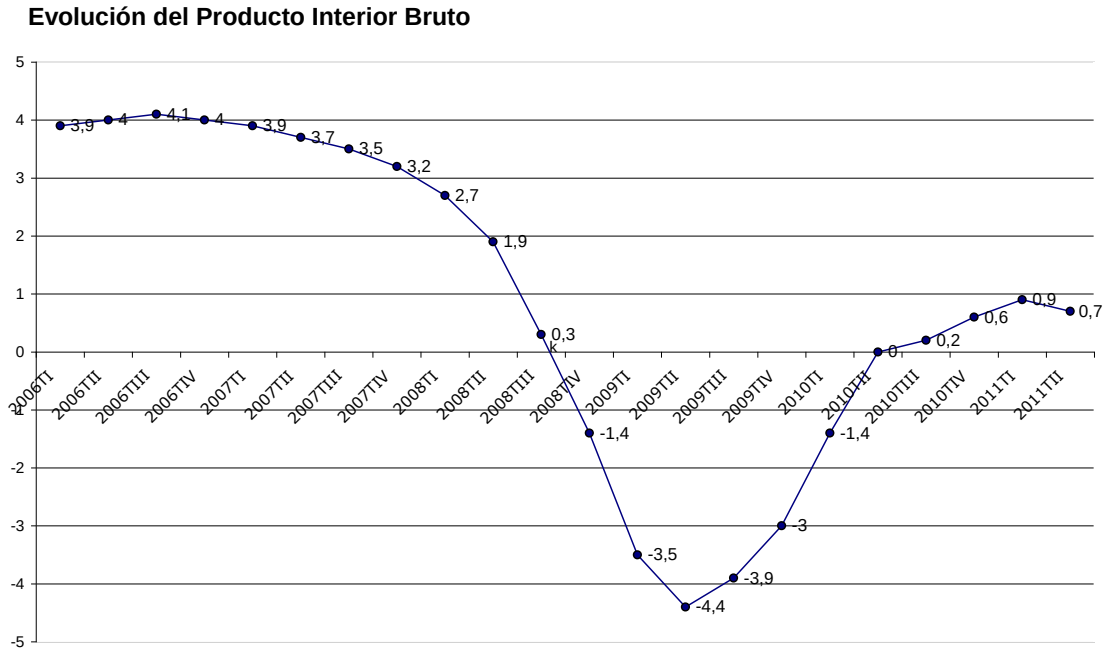
El origen de esta caída es una combinación de problemas estructurales propios de la economía española y la influencia externa de la crisis mundial de liquidez. En España destaca la participación del sector de la construcción en el PIB, lo que supedita en muchos casos, la estabilidad del país a la buena salud del sector. La explosión de la burbuja inmobiliaria, es sin duda, mucho mas grave en nuestro país que en otros, donde la estructura económica sea mucho más repartida.

Los principales indicadores de la salud económica son el PIB, la tasa de Paro y la inflación. Vamos a proceder a analizarlos marginalmente y a comprarlos con el resto de economías de la unión europea.

El PIB español tras abandonar la recesión en el segundo trimestre de 2010, trata de acumular datos positivos que le vayan llevando a salir de la tendencia negativa que arrastra desde que se exploto la crisis a mediados de 2007.

Durante el 2011 ha evolucionado positivamente pero registrando altibajos, eso sí, nunca provocando un retroceso en la economía como si se registró a finales de 2008 y hasta mediados de 2010. La composición ha sido la habitual desde el principio de la crisis: el crecimiento ha procede del sector exterior que aportó 1.1 puntos porcentuales a la tasa intertrimestral anualizada, mientras que la aportación de la demanda nacional fue prácticamente nula.

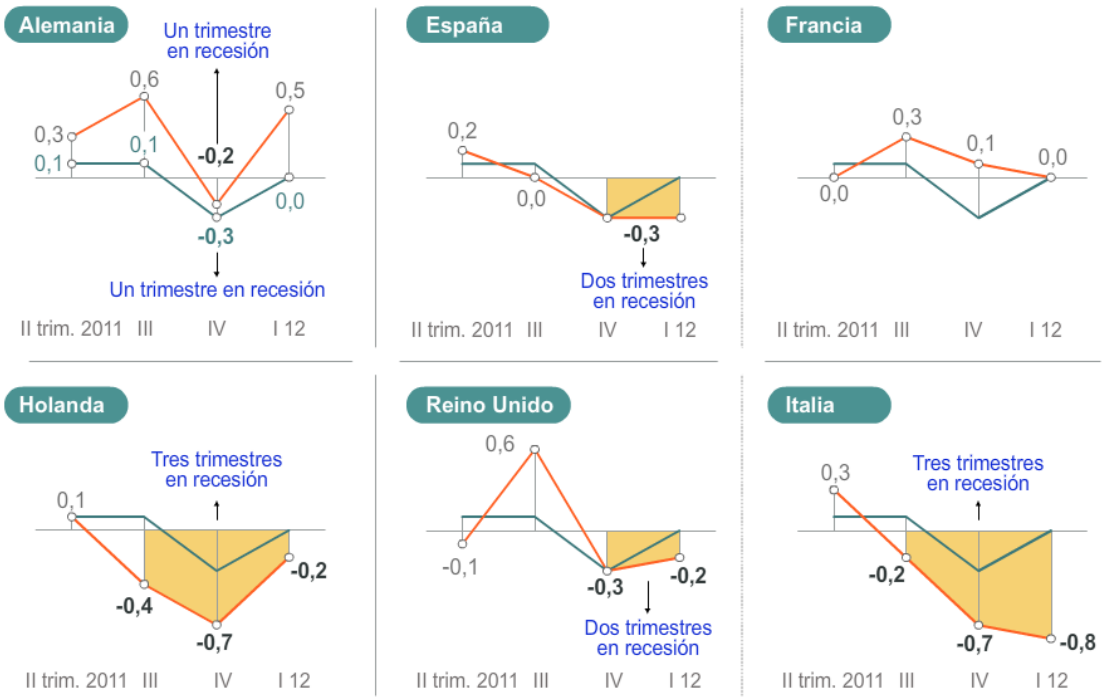
Gráfico 3 Evolución PIB España



Fuente: INE 2012.

En cuanto a la relación con Europa, nos encontramos en un lugar intermedio, acumulamos una recesión del 0.3%, dato que se sitúa por debajo de la media europea que ha superado una “doble recesión” al conseguir mantener a 0 el PIB en el primer trimestre de 2012. LA economía alemana es la mayor partícipe de este dato dado que su economía ha registrado una evolución del 0.5%, dejando así atrás el -0.2% que registro en el último periodo de 2011.

Gráfico 4 PIB 6 países



Fuente: Cinco días con datos de Eurostat. 25/12/2011

Empleo:

El trabajo supone hoy en día, la mayor preocupación de la población española, los datos que se extraen muestran cifras más que preocupantes. La activación del empleo es una de las mayores preocupaciones de los gobiernos habidos durante la crisis del ladrillo y está afectando a todos los sectores de la economía. A continuación vamos a analizar las cifras absolutas, relativas, por sectores, por comunidades, por tipos de contratos y otras variables. Datos del segundo trimestre de 2012.

La ocupación desciende en 15.900 personas en el segundo trimestre de 2012, hasta un total de 17.417.300. La tasa intertrimestral de variación del empleo se sitúa en el –0,09%.

La población activa aumenta en 37.600 personas. El número de parados crece en 53.500 personas y alcanza la cifra de 5.693.100.

La tasa de paro se incrementa en 19 centésimas hasta el 24,63%. Por su parte, la tasa de actividad sube hasta el 60,08%. El paro de los hombres aumenta en 70.000 personas este trimestre, mientras que el de las mujeres desciende en 16.400.

La ocupación de las mujeres se incrementa en 14.600, mientras que la de los hombres disminuye en 30.600.

La ocupación aumenta en 42.800 personas en los Servicios y en 6.200 en la Construcción. Los ocupados de la Agricultura descienden en 44.000 y los de la Industria en 21.000.

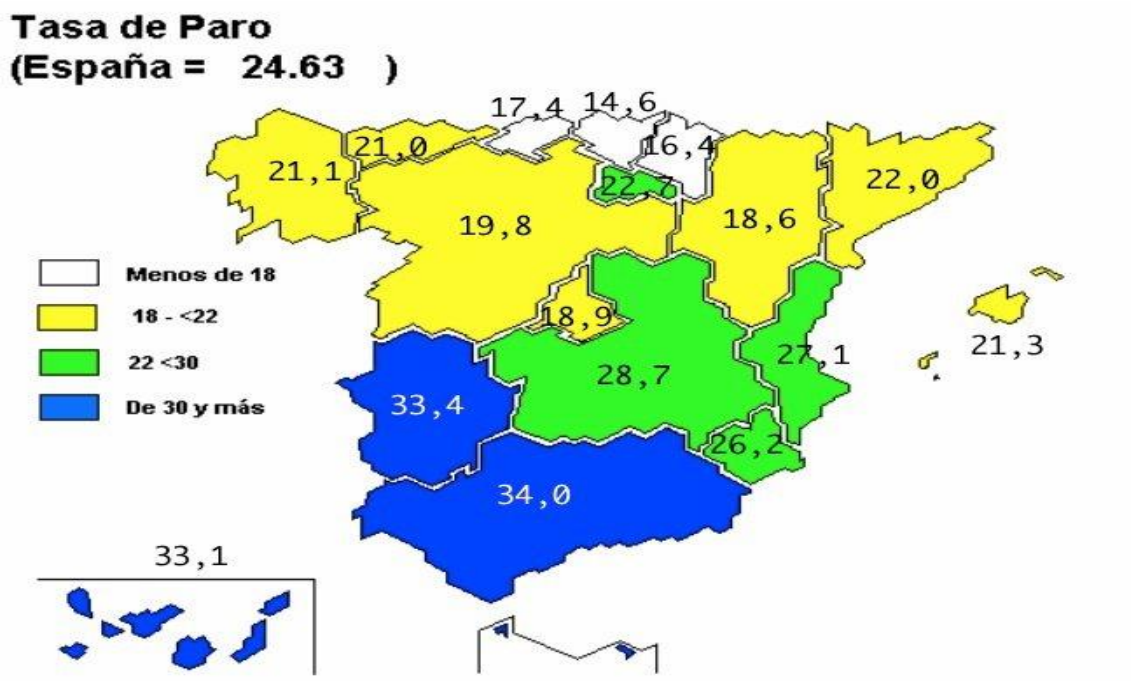
El total de asalariados con contrato indefinido sube en 4.400, mientras que el de asalariados con contrato temporal baja en 18.300.

El número de hogares con todos sus miembros activos en paro aumenta en 9.300 en el trimestre y se sitúa en 1.737.600.

Por comunidades autónomas, la tasa de paro oscila entre el 14,56% de País Vasco y el 33,92% de Andalucía. La tasa de actividad fluctúa entre el 52,50% de Principado de Asturias y el 67,54% de Illes Balears.

En cuanto al área del levante, se sitúa en la parte media de la tabla, la tasa de paro asciende al 26.30% lo que supone un dato muy cercano a la media española. En el gráfico siguiente se muestra la distribución de la tasa de paro en España.

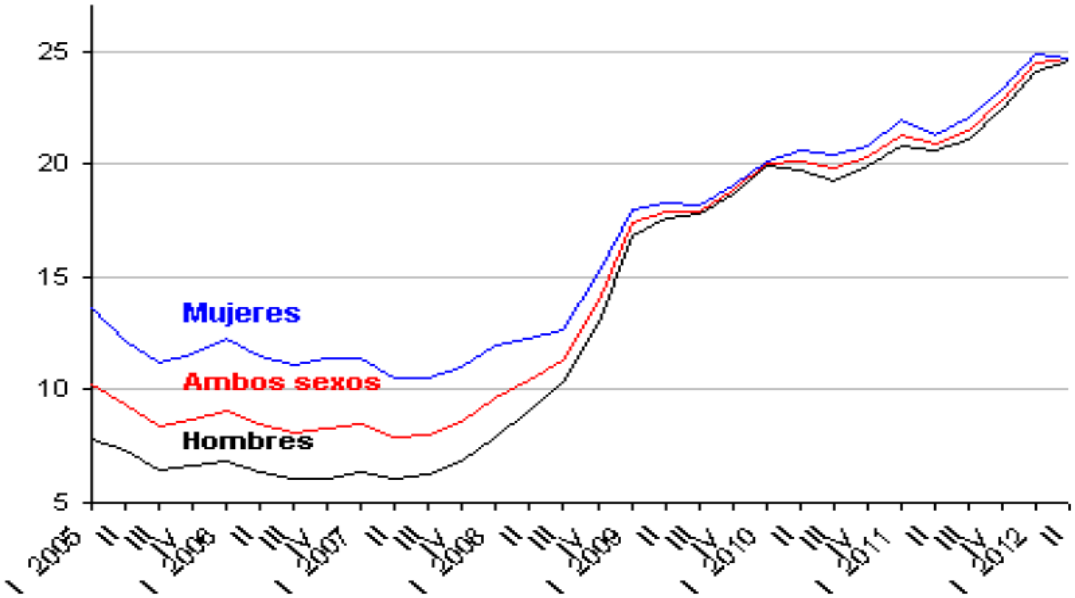
Gráfico 5 Mapa Tasa Paro por CCAA



Fuente: INE 2012.

La cifra de parados actual alcanza los 5.693.100 parados en el territorio nacional, fruto de un aumento de la población activa y un descenso de la ocupación. La gran problemática de estas cifras es la evolución que ha experimentado la tasa de paro desde que estallo la crisis a mediados de 2007, la evolución ha sido tal que no ha habido tiempo de reacción para hacer frente al aluvión de parados que se iban acumulando mes a mes. En 2007, antes de caer en la crisis, la tasa de paro se situaba en el 8,26%, una cifra que unida a la economía sumergida, suponía el pleno empleo, en 2008 pasaba al 11%, en 2009 al 18%, en 2010 al 20% y en 2011 al 21% y los datos actuales la sitúan en el 25%. Estas cifras salpican a todo el entramado financiero y económico que forma una rueda donde el gasto de las familias es fundamental para el movimiento económico.

Gráfico 6 Evolución Tasa de Paro



Fuente: INE 2012.

Inflación

La inflación es otra de las amenazas contra las que se debe luchar, afecta al cálculo de todas las inversiones, especialmente cuando calculas el coste de oportunidad cuando inicias una inversión. El IPC suele situarse año a año entre el 2% y el 4%, actualmente (agosto 2012) se sitúa en el 2.7%, estas subidas siempre esta fundamentadas por los grupos que influyen más en el índice.

Los grupos con mayor influencia en este aumento son:

Transporte, cuya variación anual se incrementa más de dos puntos y se sitúa en el 6,1%, debido principalmente al aumento de los precios de los carburantes

y lubricantes este mes frente a la bajada que registraron en agosto del año pasado.

Vivienda, con una tasa anual del 6,0%, seis décimas superior a la del mes de julio, en su mayoría a causa del aumento de los precios del gasóleo para calefacción que bajaron en 2011. La variación anual de esta parcela aumenta más de 12 puntos y se sitúa en el 19,6%.

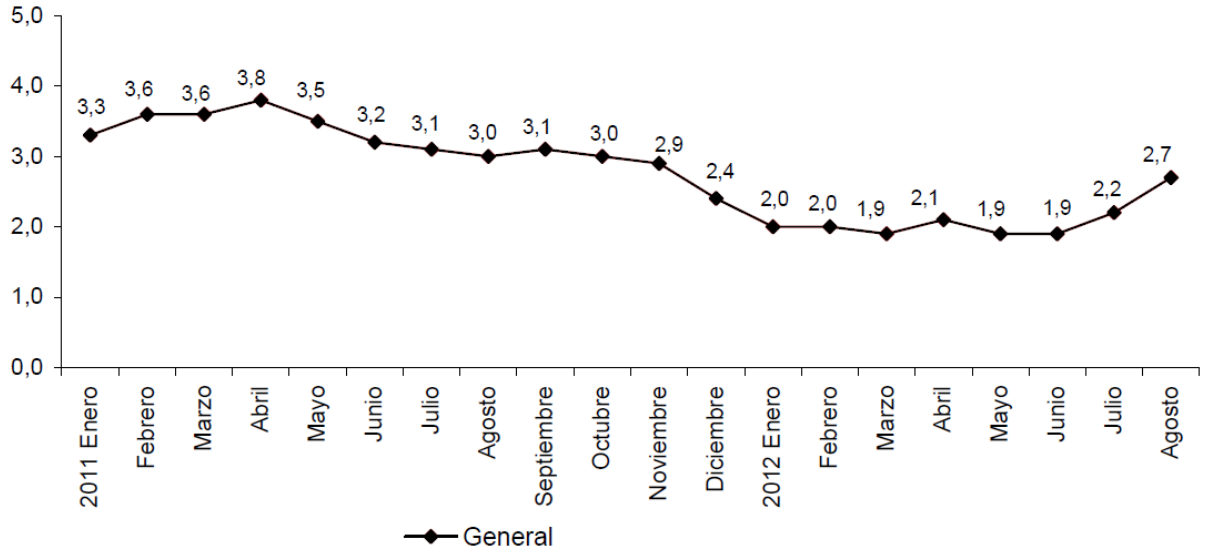
Alimentos y bebidas no alcohólicas, que presenta una variación anual del 2,0%, dos décimas por encima del mes anterior. En esta evolución destacan las subidas de los precios de las frutas frescas y las patatas y sus preparados, frente a las bajadas registradas en agosto de 2011. Además de estas subidas, resalta la bajada del precio de los otros productos lácteos y las legumbres y hortalizas frescas.

Otros bienes y servicios, con una tasa anual del 1,8%, cuatro décimas superior a la del mes pasado, en su mayoría a causa de la subida de los precios de los otros servicios que se mantuvieron estables el pasado año.

Ocio y cultura, cuya variación anual desciende cinco décimas hasta el –0,2%. En esta bajada destaca el comportamiento de los precios de la prensa y revistas, los servicios culturales y el viaje organizado.

La evolución anual del IPC, presenta una dinámica bastante regular, muy distinta a los experimentados años anteriores donde se observaron periodos de deflación combinado con algunos de una gran inflación.

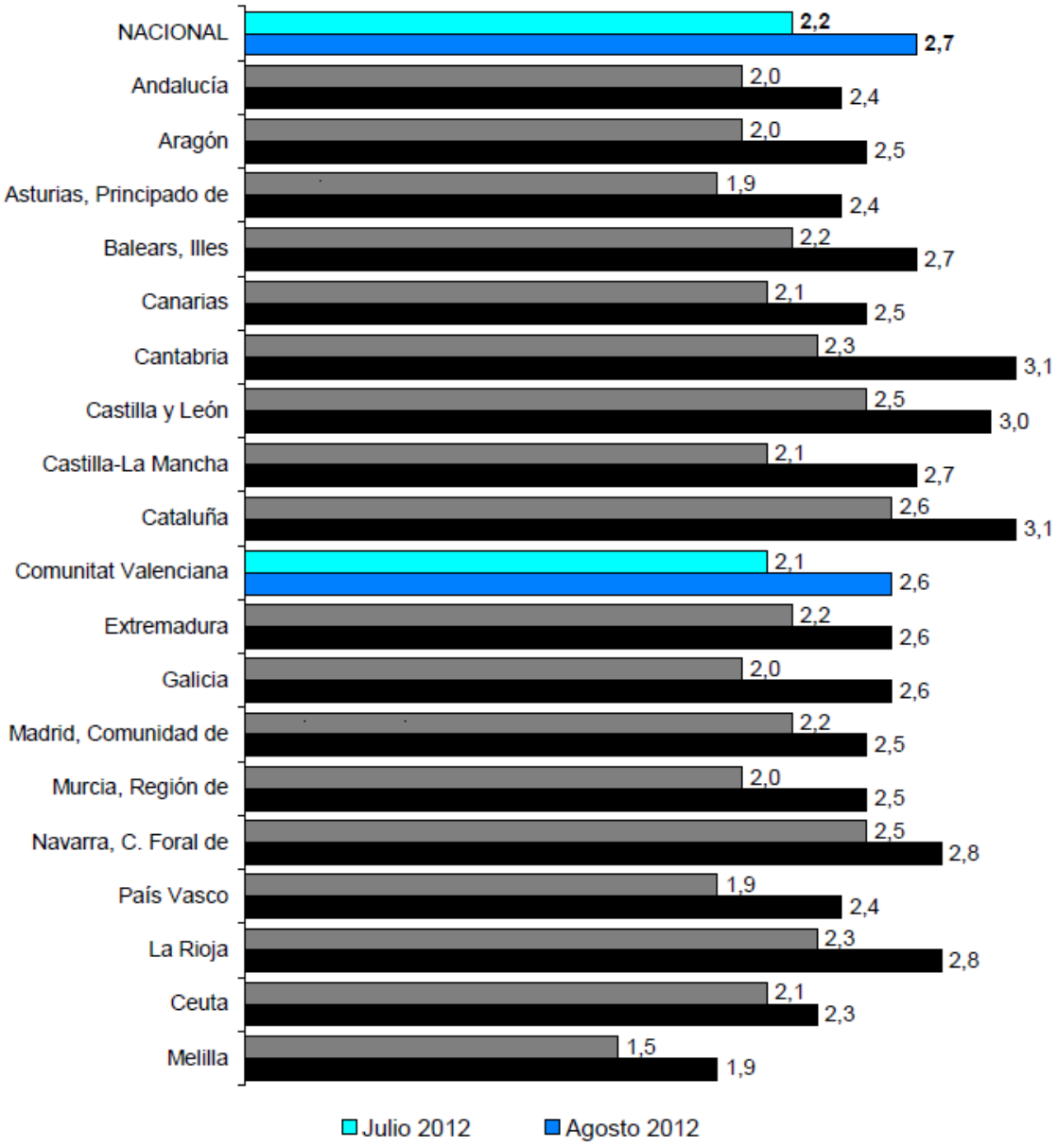
Gráfico 7 Evolución mensual IPC España



Fuente: INE 2012.

El área de actuación de la empresa, obliga a hacer alusiones a la evolución por comunidades autónomas. A continuación se muestran los datos de evolución de IPC por comunidades autónomas, donde hemos dado especial importancia a los datos de la Comunidad Valenciana.

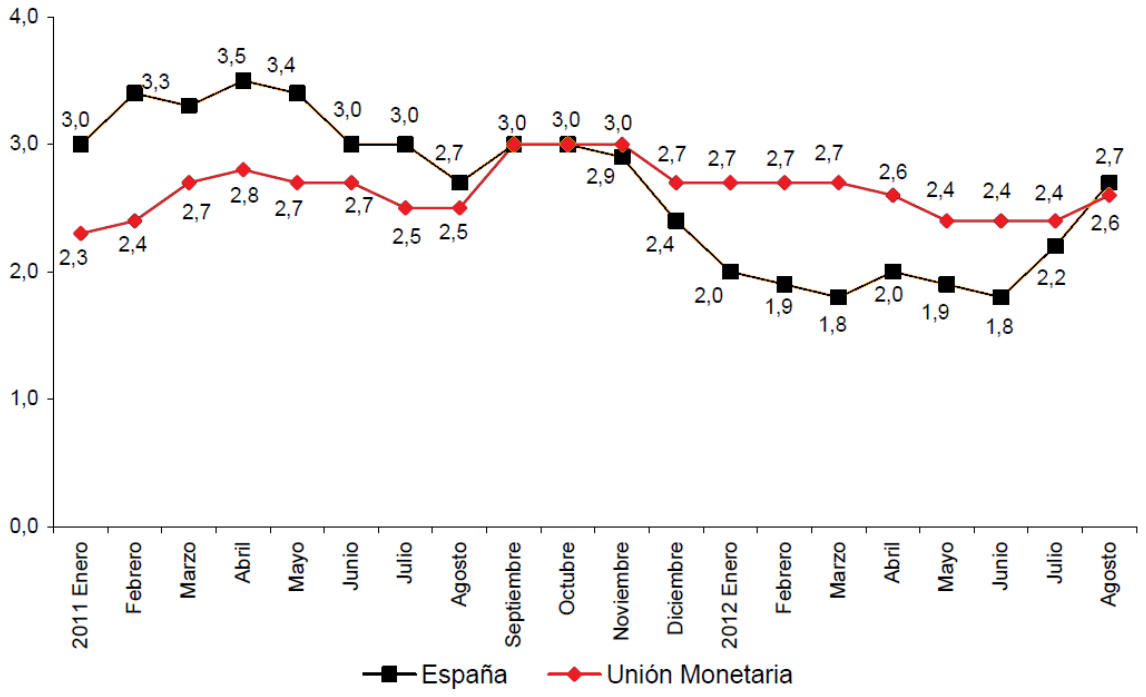
Gráfico 8 Evolución IPC por CCAA



Fuente: INE 2012

A nivel europeo, los datos de inflación se calculan a partir del IPCA-IC, Índice de precios de Consumo Armonizado, cuyo objetivo, además de conocer la evolución armonizada de los precios es, la comparativa individual con cada país. Durante el mes de agosto de 2012, último dato disponible, la tasa se sitúa en el 2.7%. La evolución de IPCA respecto al IPC ha sido variable en el tiempo, anteriormente a Agosto de 2011, la evolución del IPC era mucho mayor que el armonizado europeo, dato preocupante debido a que la subida en España era mucho mayor que la media europea pese a la grave situación económica que vive el País. A partir de entonces, el IPC se situó por debajo y ahora han vuelto a equipararse, lo que apunta a un nuevo cruce en sus “cotizaciones” y el consecuente temor a que vuelva a revivirse un mayor aumento de los precios españoles respecto a sus socios europeos.

Gráfico 9 Evolución de IPCA respecto al IPC



Fuente: INE 2012

Factores Sociales:

España, es uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial, con una historia y un folklore muy singulares que la convierte en un atractivo especial por su diversidad y la calidad de su cultura. En España contamos con regiones con un gran valor cultural e histórico. Cultural por la herencia de los diversos pueblos que han ocupado sus tierras e histórico porque nació como pueblo hace miles de años y desde entonces siempre ha conservado gran parte del legado de quiénes han vivido en la península.

Actualmente los principales atractivos que exporta el País a nivel mundial y en el ámbito cultural son el flamenco y las corridas de toros, tan singulares y con tarta carga cultural y artística que despierta un gran interés a los visitantes. Además España cuenta con infinidad de pueblos que tienen dentro de su término municipal gran cantidad de monumentos que recuerdan el paso de las civilizaciones y queda patente el rastro de los movimientos sociales y enfrentamientos que se han sucedido durante miles de años. La conservación de todos estos elementos despierta un atractivo importante. La idiosincrasia de cada uno de estos pueblos es tal que te permite vivir experiencias distintas en cada sitio. Tan solo recorriendo unos kilómetros encuentras diversos núcleos urbanos que se diferencian por la carga cultural y hasta por el acento que adoptan del mismo idioma.

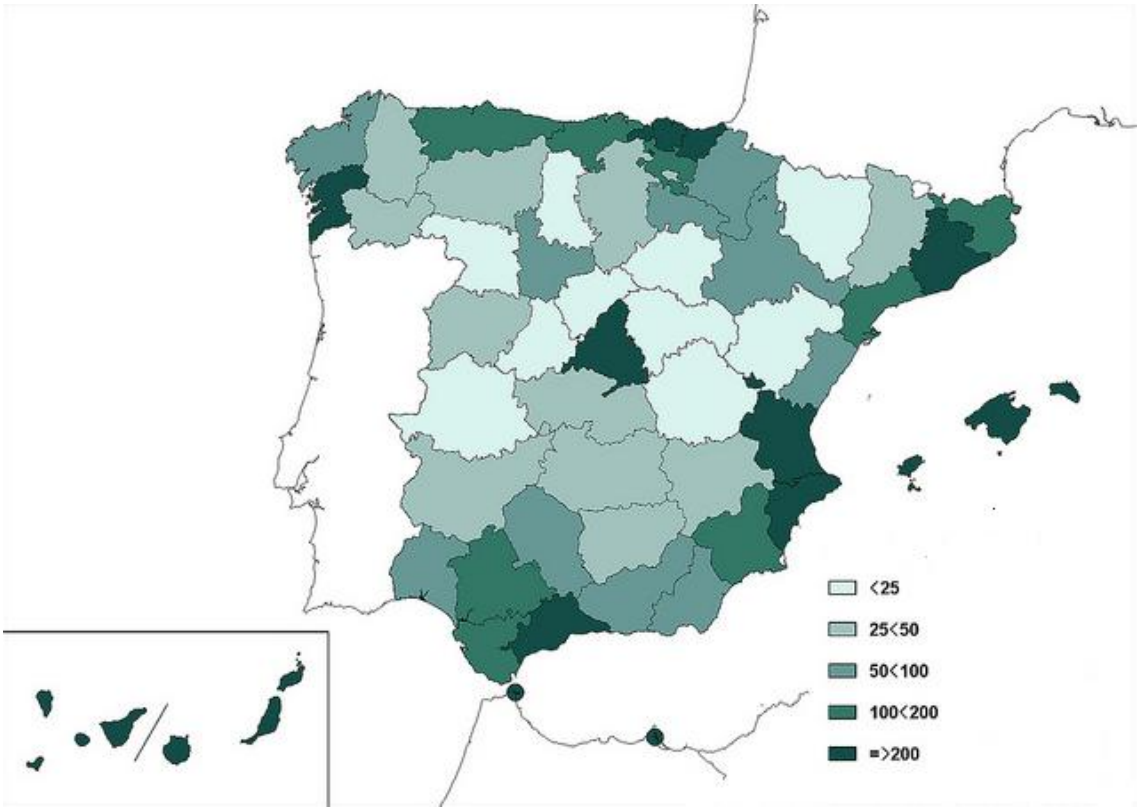
Un aspecto fundamental para tan rica variedad social es la orografía del País, que aún caracterizándose por un clima soleado y cientos de kilómetros de playa, es el país más montañoso de Europa. Conviven tanto pueblos pesqueros característicos del litoral español como pueblos con tradiciones ganaderas en zonas áridas, en zonas de media montaña e incluso en climas de frío perpetuo durante el año. La variedad de los asentamientos ha provocado la variedad social, con costumbres distintas, lenguas distintas e incluso morfologías distintas.

Toda esta variedad social y toda esta variedad en costumbres y tradiciones, da lugar a una extraordinaria carga cultural, sabiendo entender y aceptar las diferencias culturales a la que todos los españoles nos hemos enfrentado tan solo viajando unos kilómetros en cualquier dirección. Tras vivir de espaldas a Europa durante muchos años, el pueblo español esta mostrando todo su esplendor enseñando a Europa y el mundo sus cualidades.

La población registrada en España ascendía a 1 de enero de 2011(último dato público) a 47.190.493 habitantes, según indica el instituto nacional de estadística, puesto 27 por países a nivel mundial. El aumento respecto al año 2010 ha sido del 0.31%. Del total de la población española, el 12.3% son extranjeros (5.804.431).La densidad de la población asciende a 92.46hab/km²,

muy por debajo de la media de los países de la Unión Europea, además la distribución es muy irregular debido a la orografía del territorio. Las mayores densidades se concentran en las zonas costeras y la capital y sus alrededores, en cambio el resto de zonas se encuentra con densidades muy inferiores, incluso en determinados casos, nulas.

Gráfico 10 Densidad población española por provincias 2008



Fuente: INE 2008

Otro factor importante es la distribución por sexo y edad de la población española, donde la población de mujeres españolas es ligeramente superior a la de hombres. La diferencia entre el número de hombres y mujeres se debe a una serie de factores que se repite anualmente. Anualmente nacen un número de varones superior al de mujeres, esta circunstancia ocurre de manera estable durante muchos años. En cambio y debido a la mayor esperanza de vida por parte de las mujeres, las defunciones anuales de los hombres son claramente superiores a la de las mujeres. Estos factores relacionales hacen que la distribución por sexo y edad no se mantenga constante en todas las franjas de edad. Así pues, desde el nacimiento hasta los 45 años de edad, la población de hombres es superior a la de mujeres y es, a partir de esa edad, cuando el número de mujeres es superior al de hombres, esta diferencia se incrementa según avanzan los tramos de edad.

Desde el punto de vista de la Comunidad Valenciana, las distribuciones de edad son muy parejas, manteniendo una diferencia entre hombres y mujeres de menos del 0.5%, lo que podría reconocerse como nula.

Tabla 5 Población Comunidad Valenciana por provincia y sexo

PROVINCIA	Total	Varones	Mujeres
03 Alicante/Alacant	1.934.127	964.560	969.567
12 Castellón/Castelló	604.344	302.855	301.489
46 Valencia/València	2.578.719	1.274.365	1.304.354

Fuente: INE 2012. Elaboración propia.

Factores Tecnológicos:

España no se caracteriza especialmente por su potencial tecnológico y científico. Así como ha sido un país con importancia relativa en campos como la política, la literatura o las artes en general, su aportación a la tecnología y desde la antigüedad no rebasa el 1,6% de todas las aportaciones mundiales.

A pesar de su escasa aportación, su equipación en términos de infraestructura tecnológica e industrial es más que suficiente. El volumen de parques tecnológicos en las principales áreas industriales y la creación de centros de investigación y desarrollo (I+D) en muchas de las universidades de prestigio, han incrementado sensiblemente el potencial tecnológico del país. Actualmente existen 42 parques tecnológicos (15 en funcionamiento y 27 en proyecto) donde hay establecidas más de 1000 empresas y más de 100 centros de I+D+i.

A pesar del crecimiento del sector a un mayor ritmo que el resto de sectores, es uno de los puntos más débiles de la economía española, ya que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son los factores base de la productividad y competitividad de cualquier país. El intervencionismo estatal hasta los años 90 ha mermado sensiblemente su desarrollo, a partir de entonces y con la Ley General de Comunicaciones se ha favorecido la introducción de nuevas tecnologías.

El gasto en Investigación y desarrollo (I+D) en España es más bien escaso, según datos del INE, cualquiera de nuestros vecinos europeos hace un mayor esfuerzo en I+D. El gasto español asciende al 1,35% del PIB, muy lejos del 3,75% de Suecia. Además con la crisis económica por la que atraviesa actualmente el país, el presupuesto destinado a I+D se ha visto reducido

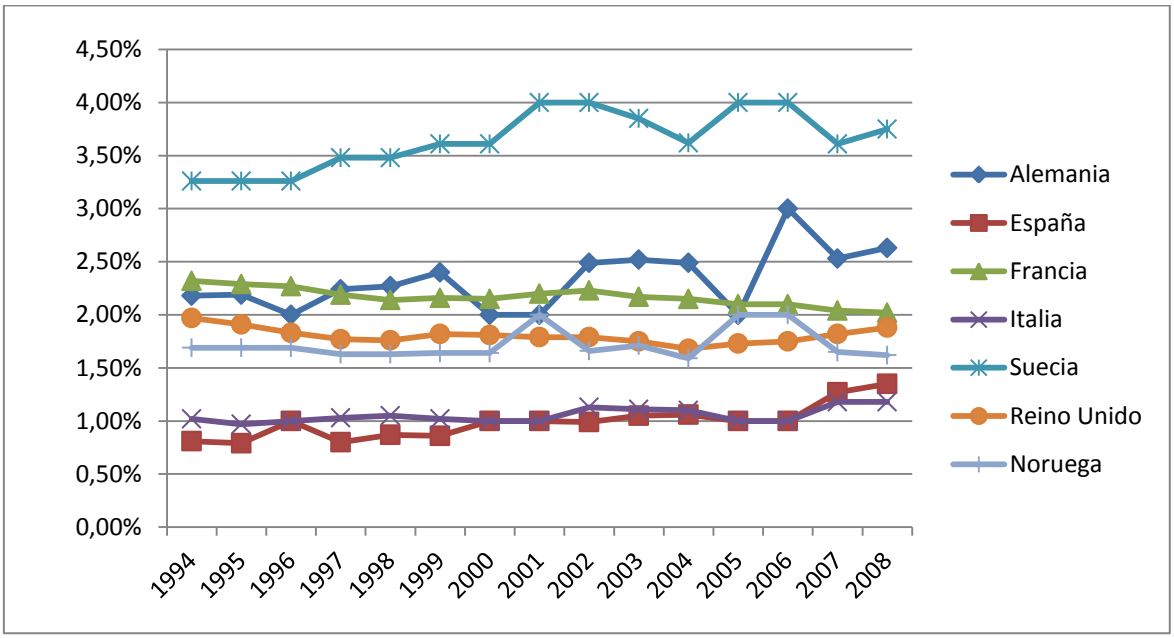
drásticamente, lo que favorece a una mayor diferencia respecto a nuestros socios europeos.

Tabla 6 Inversión I+D 6 países

PAÍS	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Alemania	2,18	2,19	2	2,24	2,27	2,4	2	2	2,49	2,52	2,49	2	3	2,53	2,63
España	0,81	0,79	1	0,8	0,87	0,86	1	1	0,99	1,05	1,06	1	1	1,27	1,35
Francia	2,32	2,29	2,27	2,19	2,14	2,16	2,15	2,2	2,23	2,17	2,15	2,1	2,1	2,04	2,02
Italia	1,02	0,97	1	1,03	1,05	1,02	1	1	1,13	1,11	1,1	1	1	1,18	1,18
Suecia	..	3,26	..	3,48	..	3,61	..	4	..	3,85	3,62	4	4	3,61	3,75
Reino Unido	1,97	1,91	1,83	1,77	1,76	1,82	1,81	1,79	1,79	1,75	1,68	1,73	1,75	1,82	1,88
Noruega	..	1,69	..	1,63	..	1,64	..	2	1,66	1,71	1,59	2	2	1,65	1,62

Fuente: INE 2011. Elaboración propia.

Gráfico 11 Evolución Inversión I+D 6 países



Fuente: INE 2011. Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico extraído del INE, la evolución de la inversión española en I+D es positiva pero muy lejana al resto de países de la UE, en

algunos casos y países de una tradición más arraigada en las nuevas tecnologías, llegan a superarnos en más del doble de inversión. Solo mantenemos una estadística parecida a la que mantiene Italia.

Tabla 7 Cuadro resumen factores económico-demográfico de C. Valenciana.

	Fecha	VALOR
Padrón: Población Total	2011	5.117.190
Padrón: Población Total (varones)	2011	2.541.780
Padrón: Población Total (mujeres)	2011	2.575.410
Indicadores Demográficos Básicos. Tasa Bruta de Mortalidad (defunciones por mil habitantes)	2010	8,04
Indicadores Demográficos Básicos. Tasa Bruta de Natalidad (nacidos por mil habitantes)	2010	10,36
Indicadores Demográficos Básicos. Tasa de Fecundidad (nacidos por mil mujeres)	2010	41,81
IPC	2012Septiembre	103,372
IPC. Variación Interanual	2012Septiembre	3,4
DIRCE. Número de empresas	2012	342.484
EPA. Tasa Actividad (%)	2012TII	59,71
EPA. Tasa de paro (%)	2012TII	27,1
EPA. Ocupados (miles de personas)	2012TII	1.817,3
Censo Agrario. Número de Explotaciones	2009	120.180
Censo Agrario. Superficie agrícola	2009	657.470,95
Censo Agrario. Unidades ganaderas totales	2009	558.959,82

Fuente: INE 2012. Elaboración propia.

Factores ecológicos

La Unión Europea integra distintas normas en sus actividades y políticas con el fin de conseguir un desarrollo equilibrado y sostenible desde el punto de vista económico, ambiental y social.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo y el Instituto Nacional de Empleo, ha

elaborado una serie de **Manuales de Buenas Prácticas Ambientales** para las diferentes familias profesionales, entre ellas la agroalimentaria.

En estos manuales recogen prácticas incorrectas comúnmente practicadas y dan a soluciones para corregirlas, van desde la mal gestión y derroche de la energía y el agua, hasta la no separación y reciclaje de los residuos. Propone una serie de medidas muy simples y eficaces, que no dejan de ser de sentido y común y lo que se les pide a todas las familias en general pero a nivel industrial, para la mejora y corrección de las prácticas incorrectas.

En nuestro caso, el nivel de emisiones es insignificante por no decir nulo, nuestras maquinas transformadoras no emiten humo alguno, sin embargo sí que emiten mucho calor que es incompatible con las condiciones de mantenimiento del producto terminado. Es aquí donde habremos de esforzarnos en para no consumir más energía de la necesaria, que en todo caso y sin ningún tipo de legislación ambiental sería igualmente nuestro objetivo puesto que la energía es un coste indirecto muy caro.

Por otro lado, en nuestro proceso productivo no se genera ningún tipo de residuo, puesto que la materia que trasformamos no los deja y que toda la maquinaria es eléctrica. Solo tendremos que preocuparnos de separar los embases y embalajes en los que nos llegarán todos los aprovisionamientos.

Legislación de referencia de los manuales de la Unión Europea:

- Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se unan a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales.
- Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos.
- Ley 15/1994, de 3 de junio, por la que se establece el régimen jurídico de la utilización confinada, liberación voluntaria y comercialización de organismos modificados genéticamente, a fin de prevenir los riesgos para la salud humana y para el medio ambiente.
- Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de aguas.
- Real Decreto 3454/2000, de 22 de diciembre, por el que se establece y regula el programa integral coordinado de vigilancia y control de las encefalopatías espongiformes transmisibles de los animales.

Otra legislación a tener en cuenta desde el ámbito regional:

- Ordenanza municipal de Protección contra la contaminación acústica.
- Ordenanza municipal de Protección contra incendios.
- Derogación parcial de la Ordenanza municipal de protección contra incendios.

- Ley 2/2006, de 5 de mayo, de Prevención de la Contaminación y Calidad Ambiental y el Decreto 127/2006, de 15 de septiembre por el que se desarrolla la anterior Ley.
- Ordenanza municipal de limpieza urbana.
- Ley 2/1992 sobre Saneamiento de las aguas residuales de la Comunidad Valenciana.

Factores legales

Se expone a continuación la normativa específica de la actividad a desarrollar en el local que se debe contemplar para garantizar las condiciones de higiene en los productos alimenticios que se van a comercializar:

REAL DECRETO 1055/2003, de 1 de agosto, por el que se aprueba la Reglamentación técnico-sanitaria sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana:

Artículo único. Aprobación de la Reglamentación técnico-sanitaria sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana, y ámbito de aplicación.

- 1. Se aprueba la Reglamentación técnico-sanitaria sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana, que se inserta a continuación de este real decreto.
- 2. La reglamentación técnico-sanitaria aprobada por este real decreto se aplicará a los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana definidos en su apartado 1 y es de obligado cumplimiento para todos los fabricantes, elaboradores, envasadores, comerciantes e importadores de productos de cacao y chocolate.

Disposición adicional única. Modificación de la Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de productos derivados de cacao, derivados de chocolate y sucedáneos de chocolate, aprobada por el Real Decreto 823/1990, de 22 de junio.

El apartado 7 del artículo 2 de la Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de productos derivados de cacao, derivados de chocolate y sucedáneos de chocolate, aprobada por el Real Decreto 823/1990, de 22 de junio, queda redactado de la siguiente forma:

«Sucedáneos de chocolate: son aquellos preparados que, bajo formatos o moldeados especiales y que son susceptibles por su presentación, aspecto o consumo de ser confundidos con el chocolate, cumplen los requisitos

establecidos para este producto en la reglamentación técnico-sanitaria sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana, excepto en que la manteca de cacao ha sido sustituida total o parcialmente por otras grasas vegetales comestibles o sus fracciones hidrogenadas o no hidrogenadas y la diferenciación clara en el etiquetado. La definición de ‘‘sucedáneos de chocolate’’ únicamente afecta a los preparados en los que se sustituya total o parcialmente la manteca de cacao por otras grasas vegetales, según se indica en el párrafo precedente y, por tanto, no es de aplicación a los productos a los que se les adicionen grasas vegetales distintas a la manteca de cacao, de acuerdo con lo establecido en el apartado 2 de la mencionada reglamentación técnico-sanitaria, sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana.»

Disposición transitoria única. Régimen transitorio.

Los productos etiquetados con anterioridad al 3 de agosto de 2003, y que no se ajusten a lo dispuesto en este real decreto, podrán seguir comercializándose hasta que se agoten las existencias, siempre que se ajusten a lo dispuesto por las disposiciones vigentes con anterioridad a su entrada en vigor.

Disposición derogatoria única. Derogación normativa.

A partir de la entrada en vigor de este real decreto, quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo establecido en él y, en particular, el Real Decreto 822/1990, de 22 de junio, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio del cacao y chocolate, a excepción del título VI, relativo a métodos de análisis, de la mencionada Reglamentación técnico- sanitaria, los cuales podrán ser complementados con los métodos de análisis validados internacionalmente o aprobados por el Codex, para verificar el cumplimiento de lo establecido en esta disposición.

Disposición final primera. Título competencial.

Este real decreto se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.13.a y 16.a de la Constitución, que atribuye al Estado la competencia exclusiva sobre bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica y de la sanidad.

Disposición final segunda.

Facultad de desarrollo. Los Ministros de Agricultura, Pesca y Alimentación y de Sanidad y Consumo podrán dictar, en el ámbito de sus respectivas competencias, las disposiciones necesarias para el desarrollo de lo establecido

en este real decreto y, en su caso, para la actualización de la reglamentación técnico-sanitaria que se aprueba, cuando ello sea necesario.

Disposición final tercera. Entrada en vigor.

El presente real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado». Dado en Palma de Mallorca, a 1 de agosto de 2003.

-Se adjunta el resto de la reglamentación en los anexos-.

Otras normas legales se aplicación, cuyo cumplimiento es preciso para poder establecer la actividad empresarial, son las siguientes:

- Plan General de Ordenación Urbana.
- Ordenanza municipal de Usos de Actividades.
- Decreto 54/1990 de 26 de marzo del Consell de la Generalitat Valenciana, por el que se aprueba el Nomenclátor de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas.
- Real Decreto 1027/2007 por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios.
- Código Técnico de la Edificación.
- Ley 1/1998, de 5 de mayo, de la Generalitat Valenciana, de Accesibilidad y Supresión de Barreras Arquitectónicas, Urbanísticas y de la Comunicación.
- Decreto 39/2004, de 5 de marzo, del Consell de la Generalitat, por el que se desarrolla la anterior Ley, en materia de accesibilidad en la edificación de pública concurrencia y en el medio urbano.
- Orden de 25 de mayo de 2004, de la Consellería de Infraestructura y Transporte, por la que se desarrolla el Decreto 39/2004 de 5 de marzo,
- del Gobierno Valenciano, en materia de accesibilidad en la edificación de pública concurrencia.
- Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación.

De acuerdo a esta normativa se elabora el Proyecto de Reforma y de Licencia Ambiental, que posteriormente se presenta en el Ayuntamiento del municipio donde se va a iniciar la actividad empresarial.

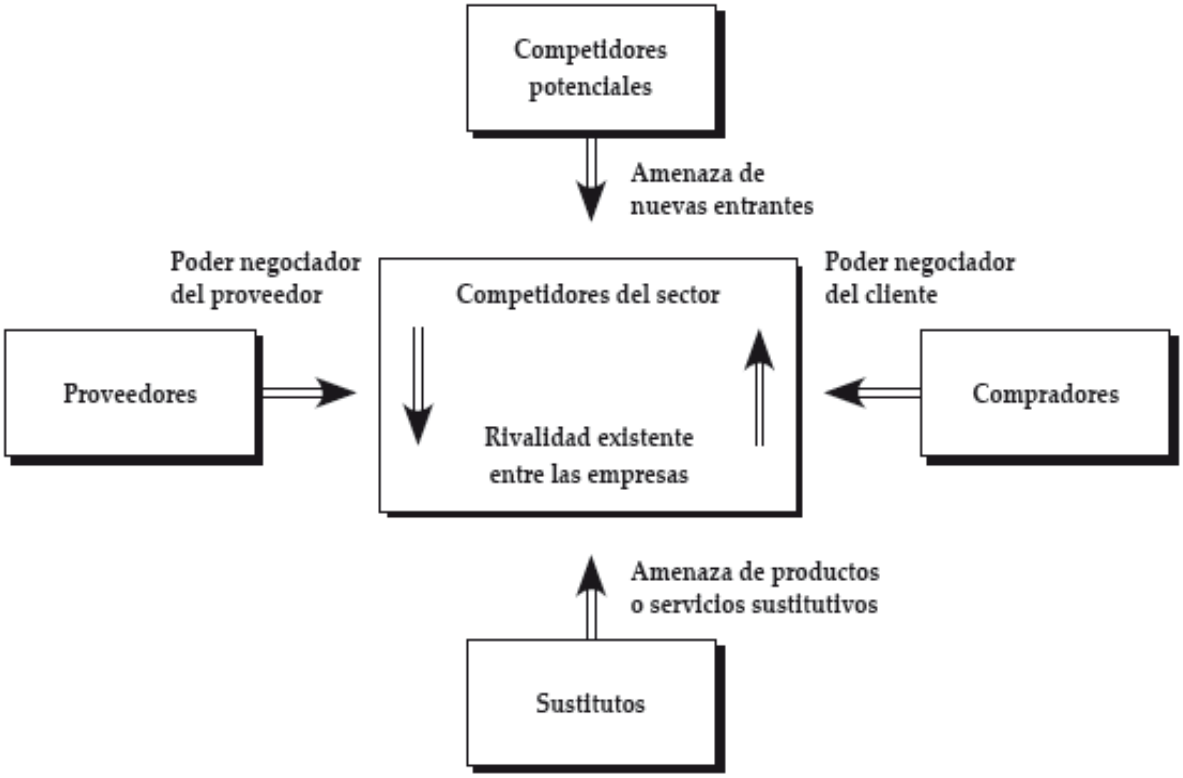
3.2. Análisis Micro-entorno

A continuación, siguiendo con el análisis estratégico, vamos a estudiar el micro-entorno, es decir, vamos a detallar las características de los agentes que rodean a la empresa: clientes, proveedores, competidores (existentes y potenciales) y posibles productos sustitutivos.

Para analizar los cinco agentes mencionados utilizaremos la herramienta más conocida y desarrollada: el modelo de las cinco fuerzas de PORTER.

Michael Porter describe el entorno competitivo de una empresa en términos de cinco fuerzas competitivas básicas.

Ilustración 3 Diagrama de las fuerzas de Porter



Fuente: Trasparencias DEPE 2008 (Asignatura F. ADE).

1ª Fuerza: El poder de negociación de los clientes

Comenzamos por el análisis del poder de negociación de los clientes, considerado que es el agente más importante del entorno de la empresa. De ellos depende la viabilidad de todo negocio y por ello merecen que se les preste especial atención.

El poder de negociación de los clientes depende, en gran medida del número y de su tamaño relativo. A mayor número de clientes menos fuerza para cada uno, y a mayor tamaño relativo, mayor poder.

Hemos de tener en cuenta que con la situación actual, que impulsa a las empresas a plantearse buscar soluciones para sus situaciones financieras, el objetivo primordial que se va a buscar es abaratar el precio en detrimento de una calidad más elevada. En épocas de expansión económica, donde las empresas buscan crecer, no es tan importante abaratar el abastecimiento como el ofrecer un producto de mayor calidad con el fin de ampliar cuota de mercado.

Por un lado, nos encontraremos una serie de clientes potenciales en la cuerda floja. Esta tesitura les da más poder de negociación a los clientes para reducir los precios de abastecimiento, bajo el pretexto de posibles impagos futuros si no consiguen sacar su producto adelante, lo que les impedirá continuar su negocio.

Por otro lado, están los clientes que no tienen tantos problemas pero que intentarán subirse al carro de la crisis para conseguir mejores precios y aumentar sus márgenes.

En resumen, las épocas de recesión económica, proporcionan al entramado empresarial por completo de cualquier sector fuerza para negociar precios de abastecimiento. Esto se debe a que la desaparición de muchas empresas que requieren del mismo producto, reparte la fuerza de negociación entre las supervivientes y esto provoca que para un cierto número de empresas que ofrecen el mismo producto, ahora hay menos clientes potenciales para colocárselo.

Hemos de destacar que nosotros podemos diferenciar a los clientes según otro criterio, la relación comercial ya existente con la empresa colaboradora de productos lácteos, de donde procede uno de los socios, y los nuevos clientes que se intentará captar. Esta diferenciación es clave porque los clientes ya conocidos y satisfechos con la manera de trabajar de nuestra empresa amiga, en un principio, deberían ejercer menor fuerza ya que van a acudir a nosotros por más factores a parte del precio.

La ventaja con la que contamos los proveedores de coberturas de chocolate es que vamos a poder jugar con la calidad del producto, variando las proporciones de los ingredientes dentro de unos márgenes, podemos conseguir ajustar mucho los precios, puesto que la diferencia de precios entre ellos para nosotros es abismal.

Más adelante explicaremos la diferencia entre la cobertura de chocolate natural, de mayor calidad y mucho más costoso, y la vegetal, que dependerá del porcentaje de cacao en polvo puro que contenga. La diferencia de costes de producción entre ambas materias es considerable, pero el margen de beneficio también lo es. La cobertura vegetal tiene un precio más competitivo y en ella es más difícil reducir márgenes.

2ª Fuerza: El poder de negociación de los proveedores

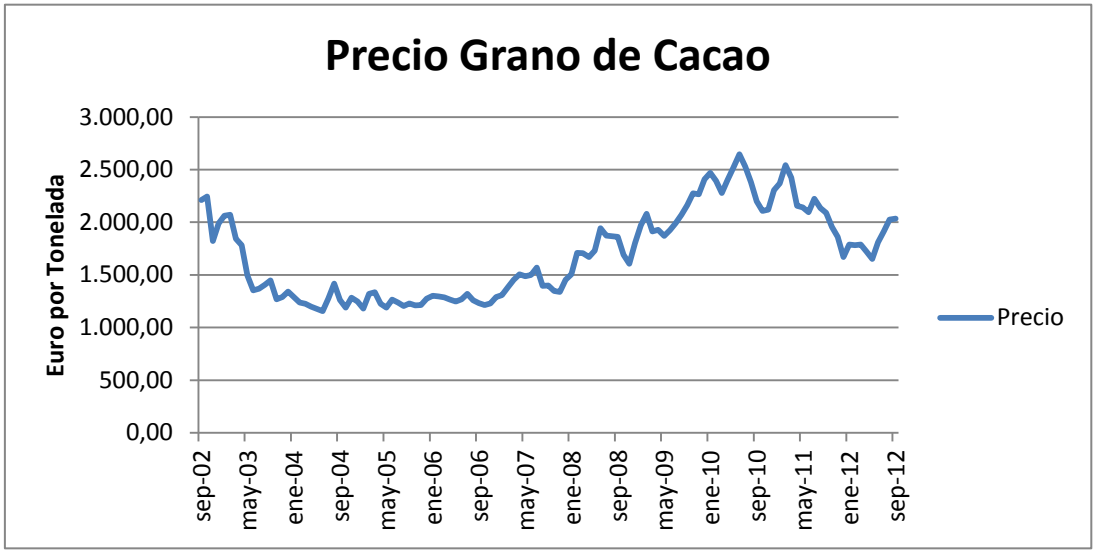
Aquí tenemos que diferenciar dos tipos de proveedores:

- Por un lado necesitaremos abastecernos de materia prima, cacao en polvo. Dentro de este grupo de proveedores hay que diferenciar entre los transformadores, los que compran el cacao en grano y lo transforman por un proceso de molido en polvo, los productores de cacao en polvo, y las empresas comercializadoras de cacao en polvo, es decir, aquellas que compran directamente a las transformadoras para revender el producto terminado.

  Este mercado funciona como cualquier otro del sector agrícola del que no somos productores y tenemos que importar en su totalidad de los países que lo producen, mayormente de Costa de Marfil, como se ha mencionado en el capítulo 2 de este trabajo, la materia prima. Hay un mercado mundial de cacao en polvo que marca su precio diario, este como cualquier otro producto que cotiza en un mercado, está sujeto a una serie de variables –en el caso de las materias primas agrícolas relacionadas con la climatología de los países productores, las políticas económicas y de mercado allí impuestas- y a la temida especulación para aumentar o disminuir su precio.

  A continuación mostraremos la evolución del precio del cacao en grano en €/Tn en el mercado mundial durante los últimos diez años para poder observar las fluctuaciones de las que hemos hablado.

Gráfico 12 Evolución precio grano del cacao



Fuente: World Bank 2012

Normalmente los transformadores de la materia prima tienen mucha más fuerza dado el volumen de producción que mueven y el menor número de competidores que compiten a estas altura del proceso. Su poder no se refleja tanto en el precio, siempre que tengas acceso a estos debería ser más baratos que los comercializadores, si no como en el tamaño de los lotes que están dispuestos a vender.

Los comercializadores de cacao en polvo tienen menos poder que los transformadores, ahora bien, como en el caso de los clientes dependerá del número de competidores que haya y el tamaño relativo de la empresa en cuestión. Cuanta más cantidad de producto muevan, mayores márgenes conseguirán y mayor fuerza podrán ejercer sobre nosotros. Hay que tener en cuenta que pueden llegar a ser más baratos que los transformadores en el caso de que la diferencia de lotes que ellos compran a estos en diferencia con la que nosotros necesitamos, creé un margen suficientemente amplio como para que puedan llegar a vendernos a un precio inferior al de los primeros.

Otro proveedor de materia prima será el del azúcar, mercado que funciona de forma similar que el del cacao, en este caso se podrá considerar el abastecimiento desde puntos de vista comerciales como supermercados e hipermercados, ya que el azúcar se necesita en mucha menos cantidad que el cacao, y en ocasiones estos establecimientos tienen el precio por kg inferior al del mercado mundial del azúcar.

- En el otro lado, están los proveedores de materias semielaboradas y productos terminados.

  En cuanto a los productos semielaborados, hay que destacar que se posee una buena relación comercial con la empresa Natra, la cual se dedica a la elaboración de manteca, grasa y aceites de cacao entre otros, y que debido al volumen de producción que tienen, veremos que en algunas situaciones nos será más rentable abastecernos de ellos que producir nosotros este subproducto. Sobre Natra decir, que a la vez de proveedor será competidor y posiblemente más tarde cliente, al igual que la multinacional conocidísima de Valor.

  Esto es, dado que ellos tienen una producción mucho más diversificada, en ocasiones no tienen capacidad productiva para abastecer toda la demanda a la que tienen que hacer frente, se intentara trabajar para ellos en forma de filial aprovechando la relación comercial, y en algún caso personal, que existe con estas empresas.

  Respecto a lo que trata este punto, que nos estamos desviando, el poder de negociación que tiene estos proveedores es menor que el de los de materia prima, siempre teniendo en cuenta que hablamos para cada nivel de calidad del producto, es decir, tienen mucho margen para negociar, pero alterando las composiciones del producto, para un pedido que se quiera con un cierto porcentaje de manteca determinado, no tienen mucho margen si no cambian dicho porcentaje.

  Otros proveedores, estos sin ningún tipo de poder de negociación con los que se trabajará, serán los proveedores de cajas, embalajes, utillajes en general y suministro eléctrico. En el polo opuesto está el suministro de agua potable, donde el proveedor ejerce una fuerza total.

<u>3ª Fuerza: Amenaza de nuevos competidores</u>

La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada. Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Elevadas barreras de entrada son buenas para los competidores existentes, ya que impiden que entren nuevos competidores, y por el contrario, son muy perjudiciales para los inversores potenciales y emprendedores, dado que, una serie de barreras insalvables para un nuevo entrante, significa que no llegue al mercado.

Barreras en nuestro sector:

- Para la apertura de este tipo de negocio se requiere una **gran inversión inicial**, a la que no todos los emprendedores pueden tener acceso.

- **Diferenciación del producto:** En el sector de la cobertura de chocolate o chocolate de uso industrial, la diferenciación principal reside en el tándem calidad-precio y las pequeñísimas características que puedan diferenciar este producto de una competencia cada vez mayor. Ninguna cobertura de chocolate es igual a otra y los valores que las diferencian entre ellas son: el tipo de cacao en polvo utilizado, las proporciones y los aromatizantes.

- **Cumplimiento legal:** Toda empresa que quiera desarrollar este tipo de actividad deberá cumplir una estricta legalidad comentada en el punto 5.1.Aspectos legales.

Entre estas barreras de entrada, hay que mencionar que por la situación económica actual, y la tremenda crisis financiera que estamos atravesando, la más difícil de salvar es la primera, la gran inversión inicial, puesto que, al estar las entidades encargadas de hacer llegar el ahorro de los ahorradores a los inversores en quiebra muchas ellas y al borde la mayoría del resto, es tremendamente difícil conseguir financiación hoy en día.

<u>4ª Fuerza: Amenaza de productos y servicios sustitutivos</u>

La entrada de productos o servicios sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia adecuada y por lo tanto y baje también la rentabilidad del sector.

Para proteger nuestro producto, nuestra empresa deberá intentar diferenciarse de las demás modificando su imagen ante el público, especialmente mejorando la relación calidad-precio e intensificando su atención y trato al cliente.

Nuestro sector no tiene ningún tipo de producto sustitutivo, no de manera directa. Vamos a ver, el chocolate como producto final para el consumidor, si que puede tener productos sustitutivos, por ejemplo, que un niño prefiera merendar un bocadillo de mortadela en lugar de un trozo de pan con chocolate o un snack de chocolate, que un enamorado decida regalar un ramo de flores sin caja de bombones, que alguien decida empezar a desayunar con café y dejar el cacao soluble… Pero esto afecta a nuestro sector de manera indirecta, nosotros no vamos a tener medios para influir en el consumidor final.

Hemos dicho que nosotros no vamos a tener productos sustitutos que nos amenacen directamente, porque el fabricante de bombones de chocolate no puede hacer bombones con otro producto que no sea chocolate, las industrias heladeras no pueden bañar los helados de chocolate con otra cosa que no sea chocolate y así con todos los ejemplos que se nos ocurran. La amenaza es indirecta porque lo que sí que puede pasar es que la gente deje de comer los bombones de los cuales nosotros somos proveedores de cobertura, pero volvemos a lo mismo, depende del vendedor de bomb0nes y no de nosotros que el consumidor final elija sus bombones en lugar de las flores.

5ª Fuerza: Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder su posición. Guerras de precios estrategias de financiación agresivas para los clientes, innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios.

Existen diversas empresas que fundamentan la competitividad del sector a pesar de la crisis económica en la que estamos inmersos. Los competidores actuales son aquellas empresas que ofrecen un mismo servicio y que rivalizan con la empresa por este motivo.

A la hora de crear una empresa de la industria agroalimentaria en un escalón tan temprano y homogéneo, hay que tener en cuenta ante todo los nichos de mercado, nuestros puntos fuertes, la especialización el servicio añadido personalizado a las necesidades de cada uno de nuestros clientes, esto marcará nuestro éxito o nuestro fracaso.

3.3. Análisis de la competencia

En este punto se hará una descripción de los competidores directos a los que la empresa “Chocoval” deberá enfrentarse para ganar cuota de mercado. El objeto de análisis de la competencia es detectar los principales competidores y permite deducir las estrategias de posicionamiento de la empresa, detectar posibles nuevos ámbitos a abarcar, detectar los fallos y oportunidades para la empresa, etc. Por eso, es conveniente realizarlo en cualquier tipo de empresa.

Primero hay que especificar que empresas se podrán considerar competencia directa, y serán aquellas, no solo que elaboren cobertura de chocolate, sino que también destinen su producción al mismo público objetivo. Por ejemplo, Cocolates Valor o Chocovic, empresas que, entre muchos otros productos, elaboran cobertura de chocolate de uso industrial, no pueden considerarse competencia directa dado que al tener un volumen de negocio superior a los 90 millones de euros y plantillas de trabajadores superiores a 250 trabajadores podemos deducir que no se pararán a abastecer pedidos de lotes pequeños. Pequeños relativamente, en el caso de Chocolates Valor, no venden lotes inferiores a 5.000kg, para nosotros vender esa cantidad al mes sería suficiente para cubrir costes y considerar el negocio como viable.

De hecho, se va a intentar trabajar para estas dos empresas y Natra como filial, en otras palabras, vamos a intentar producir cobertura para ellos, esto sería el impulso definitivo para nuestra empresa y una forma de asegurar su existencia a lo largo del tiempo. También se está estudiando la posibilidad de fabricar cobertura liquida para Estiu, fabricantes de helados en Riba-Roja del turia.

Debido a la dilatada experiencia en el sector y a la interminable lista de empresas con excelente relación comercial de la lechería de la familia de uno de los socios. Nos hemos ahorrado la mencionada búsqueda exhaustiva a la que nos referíamos al inicio de este punto, para pasar a analizar a los que ya sabemos de antemano que van a ser nuestra competencia directa, puesto que tienen una capacidad de producción similar a la nuestra y van dirigidas al mismo público objetivo.

También hemos de especificar, que algunas de las siguientes empresas tienen la misma capacidad productiva que nosotros en su línea de negocio de la cobertura de chocolate, que a priori son empresas de mucha más envergadura de lo que la nuestra será inicialmente. Estas empresas pueden tener un volumen de negocio de 5 a 7 veces superior al que nosotros prevemos tener, pero el peso de la cobertura de chocolate que producen en su volumen de negocio total sí que es equiparable al que esperamos para “Chocoval”.

Chocolates Clavileño

Esta empresa es quizá, a la que deberíamos intentar aproximarnos a medio plazo, es, de las analizadas, la que tiene una trayectoria más larga y mejor reputación en el ámbito nacional. La pega, nuestra ventaja, es que solo produce dos calidades de chocolate, mejor dicho, solo tiene una gama de coberturas naturales y otra de coberturas de grasa vegetal, no tiene la capacidad de adaptarse a cada cliente debido a su producción en línea o continua

Ilustración 4 Logotipo Chocolates Clavileños

Fuente: Google 2012

Chocolates Algarra

Esta empresa es el polo opuesto a Chocolates Clavileños, una empresa familiar con una capacidad productiva muy limitada y especializada en coberturas de grasa vegetal, las de menor calidad y mejor precio posible. También hay que decir que es la que mejor conocemos y a la que esperamos quitarle más directamente su cuota de mercado. Está situada a escasos kilómetros de nuestro polígono, en el pueblo de Torrent. Intentaremos aprovecharnos de su situación concursal actual.

Ilustración 5 Logotipo Chocolates Algarra

Fuente: Google 2012

Barry Callebaut Pastry Manufacturing Iberica.

Esta empresa es el más claro ejemplo a los cuales nos referíamos anteriormente, filial española de la empresa multinacional suiza Barry Callebaut AG que facturó en el ejercicio fiscal de 2011 más 5.000 millones de euros, eso sí, repartidos en más de 100 plantas productivas en todo el mundo y con una variedad de productos tanto industriales como comerciales interminable. Tiene tres plantas en España, dos en Barcelona, y una en Alicante, de estas tres, tan solo la situada en Gurb, Barcelona, se dedica a la elaboración de cobertura de chocolate para uso industrial, por lo tanto nuestra competencia directa será únicamente esta planta y no todo el gigante multinacional Barry Callebaut.

Ilustración 6 Logotipo Barry Callebaut

Fuente: Google 2012

Cremyco Fillings

Ilustración 7 Logotipo Creamyco Fillings

Fuente: Google 2012

Esta empresa de nombre foráneo pero de procedencia catalana, es un ejemplo de cómo introducirse en el mercado, desde hace diez años que lleva operando en Barcelona, ha conseguido ampliar su mercado a todo el ámbito nacional y ya mueve unas cantidades de producto similares a empresas dedicadas infinitamente más tiempo al sector. Por la forma de trabajar, bajo pedido, y la capacidad productiva, entre 50.000 y 70.000kg mensuales, esta sea quizá la empresa más similar a lo que será la nuestra. Por suerte no será competencia para el menudeo por la localización de su empresa, pero para clientes de mayor volumen, ellos serán más competitivos en el tercio norte peninsular y nosotros en el sur, debido a lo que encarece el producto el transporte.

3.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO, acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es la herramienta estratégica utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, este es el método por el cual obtendremos un diagnóstico de la organización. Dicho análisis está dividido en dos partes claramente diferenciadas: el análisis interno y el externo.

El análisis interno tratará los factores controlables por la empresa: las debilidades y las oportunidades. En cambio, con el análisis trataremos aquellos factores que no son controlables, es decir, las amenazas y las oportunidades.
El objetivo de la matriz DAFO es identificar los elementos que se pueden considerar relevantes en cada uno de los puntos de análisis y diagnóstico.

Las oportunidades son los aspectos que ofrecen alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea de negocio. Las oportunidades suelen ser factores que provienen del exterior, principalmente del mercado y de su entorno.

Las amenazas son todo aquello que plantea un riesgo, principalmente del exterior. Son principalmente los competidores, posiciones de fuerzas de clientes, cambios en el mercado, cambios legislativos, etc.

Las fortalezas son aspectos de los que la empresa dispone, que la sitúan en una buena posición. Su origen es interno. Generalmente son recursos valiosos a disposición de la empresa, tales como, conocimientos, recursos humanos, recursos materiales, comerciales, financieros, etc.

Las debilidades son aspectos negativos de origen interno que dificultan o limitan a la empresa, a los cuales se debe poner remedio. Normalmente se refieren a la falta de recursos o capacidades tanto materiales como humanas y económicas. (Miranda Oliván, A. T.; 2004)

A continuación veremos el diagrama resumen del análisis DAFO y posteriormente justificaremos cada uno de los puntos mencionados en cada una de las cuatro partes de que se compone el cuadro.

Gráfico 13 Diagrama DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
- Falta de experiencia - Falta de financiación propia - Gestión de la empresa concretada en pocos trabajadores	- Desaparición de clientes potenciales - Leyes concursales - Clientes potenciales de poca fidelidad
Fortalezas	Oportunidades
- Precios accesibles a todo tipo de consumidores - Localización de la empresa - Diferenciación en la atención y trato al cliente - Fabricación de productos de calidad y adaptados a las necesidades del cliente - Colaborador con experiencia en sectores relacionados y buenas ventajas comerciales	- Previsiones favorables de la situación económica en el sector - Segmento de mercado poco explotado - Clientes conocidos fieles

Fuente: Elaboración propia 2012

Debilidades

- Falta de experiencia.

Por parte de los socios. Aunque vamos a estar bien asesorados en todos los aspectos de la empresa por parte del entorno de los socios –por un lado está la empresa de productos lácteos que tienen un modo de funcionar parecido al que pretendemos llevar nosotros, y por otro lado tenemos toda una asesoría legal, laboral, mercantil y fiscal- la verdad es que es la primera aventura empresarial en que nos embarcamos.

- Falta de financiación propia.

A día de hoy y por el motivo antes mencionado de que es el primer negocio en el que nos metemos, no tenemos recursos propios para afrontar la elevada inversión inicial que se necesita. Esta inversión inicial, es elevada en términos relativos, para nosotros se hace impensable conseguir ese capital sin ayuda, pero por el contrario, para nuestros avalistas, una vez presentada la idea, no supone gran esfuerzo económico.

- Gestión de la empresa concentrada en pocos trabajadores.

Va a ser una pequeña empresa en términos de trabajadores, y la gestión se va a concentrar en pocas manos como se explicará más adelante, pero una vez más confiaremos en el entorno que nos rodea a cada uno de los socios.

Fortalezas

- Precios accesibles a todo tipo de clientes.

Vamos a tener la capacidad de ajustarnos a lo que el cliente requiera en cada momento, puesto que las remesas de productos serán personalizadas a cada pedido.

- Localización de la empresa.

La empresa se ubicará en un polígono industrial en la misma Autovía del Mediterráneo y a menos de 14 minutos de la A3, lo que nos pone rápidamente en dirección a cualquier cliente.

- Diferenciación en la atención y el trato al cliente.

Vamos a tratar de convertir la debilidad de la concentración de la gestión en una fortaleza, esto es, los clientes tratarán directamente con la gestión, y no

con un subordinado de un departamento que no le afecta directamente una relación comercial con un cliente, como pasa en las grandes empresas.

- Fabricación de productos de calidad y adaptados a las necesidades del cliente.

Existe una serie de clientes, que lo son ya de la empresa colaboradora de productos lácteos, que no tienen la posibilidad de conseguir cobertura de chocolate de los grandes distribuidores puesto que lotes que necesitan no alcanzan el tamaño mínimo que estos ofrecen, y han de abastecerse como los consumidores particulares en grandes superficies comerciales, donde el producto que consiguen dista mucho de la calidad que buscan y el precio es desorbitado en comparación con lo que ofreceremos. Esto es el menudeo, un empresario que posee dos hornos en un pueblo y necesita 100kg de cobertura al mes, no puede comprar el lote mínimo de Chocolates Valor (5.000kg) ni abastecerse en supermercados como Mercadona comprando de 250 en 250 gramos.

- Colaborador con experiencia en sectores relacionados y buenas ventajas comerciales.

Antes de iniciar el negocio ya hay una serie de clientes dispuestos a comprarnos el producto, esto es gracias a que la empresa de lácteos hacia labores de comercial de cobertura de chocolate a clientes que consumían grandes cantidades de su producto y cantidades menores de cobertura. Este colaborador va a ser fundamental para arrancar y una gran ventaja comercial.

<u>Amenazas</u>

- Desaparición de clientes potenciales y leyes concursales.

Aunque el sector del chocolate no esté propiamente afectado por la crisis como lo pueda estar cualquier otro, esto es en términos absolutos, el consumo de chocolate crece levemente año tras año, pero los pequeños pro ductores tienen cada vez más dificultades por culpa de terceros y el negocio se concentra en grandes productores. Los futuros clientes de los que hablamos hace unos años serían bastantes más, y otros muchos se encuentran en situación concursal, y con estos llevaremos una política de no financiación o paga al contado, puesto que siendo una empresa de nueva creación no podemos arriesgarnos nada.

- Clientes potenciales de poca fidelidad.

La fidelidad de los clientes es un factor muy importante y es a su vez un arma de doble filo. Por un lado estarán los clientes que consumen un volumen considerable de producto, lo que les da un poder de negociación fuerte, y que se fijarán sobre todo en el precio, y por otro los que ya hemos comentado que tienen menos poder de negociación y valorarán más el trato personal. También hemos de diferenciarlos entre clientes ya conocidos y a los cuales hemos sido recomendados, y los que pretendemos captar.

Oportunidades

- Previsiones favorables de la situación económica en el sector.

Hemos visto ya como el consumo de chocolate no se está viendo afectado por la crisis económica como la mayoría de sectores, por lo que puestos a realizar una inversión considerable no encontramos mejor sector en el que invertir.

- Segmento de mercado poco explotado.

Vamos a posicionarnos en un punto intermedio donde podremos abarcar desde el suministro a pequeños consumidores como hornos e industrias donde la cobertura de chocolate no tienen un peso considerable, hasta ser capaces de producir grandes cantidades para abastecer a las empresas dominadoras del sector como filial suya, pasando por medianas empresas que a día de hoy han de recurrir a las grandes donde pierden todo su poder de negociación.

- Clientes conocidos fieles.

De estos ya hemos hablado, aquí incluimos a los que tienen buenas recomendaciones nuestras y a los que van a priorizar el trato personal frente al precio.

3.5. Epílogo

En este capítulo, mediante el análisis estratégico, hemos determinado que nos vamos a encontrar un macro-entorno cuanto menos poco esperanzador, en una economía inmersa en una terrible crisis y unos factores políticos de constante cambio y con pocos recursos para poder cambiar dicha situación.

En lo que al análisis del micro-entorno se refiere, el panorama es mucho más positivo, pues nuestro sector en concreto no se está viendo tan afectado por el panorama económico. La gente por poco que tenga, lo último que se va a quitar es la comida, y el chocolate es un producto muy demandado en nuestra sociedad.

Respecto a nuestros competidores directos, podemos decir que no son muy abundantes, aunque hay mucha industria en el sector, son o pequeños minoristas los cuales no nos afectan directamente, o grandes empresas que no comparten nuestros objetivos y de los cuales esperamos sacar un gran beneficio en el futuro.

Por último, en el análisis DAFO, hemos identificado las debilidades en las cuales deberemos centrarnos para no tener problemas mayores en el futuro. Esperamos superar la falta de experiencia con las colaboraciones del entorno de los socios.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

En este capítulo nos centraremos en cuatro aspectos básicos. En primer lugar decidiremos la situación lógica de nuestra empresa, analizando las características básicas que debe cumplir, y justificando la ubicación seleccionada.

Seguidamente, expondremos la distribución en planta óptima para poder establecernos en la nave que, cumpliendo nuestros requerimientos de espacio y comodidad para los trabajadores, sea la más adecuada posible.

A continuación, presentaremos todas las operaciones y procesos que se desarrollaran durante la actividad normal. Dichos procesos deberán determinar las actividades y la secuencia de las mismas para el buen funcionamiento de la sociedad.

Y por último, detallaremos el plan a seguir para gestionar las existencias.

4.1. Localización de la empresa

En este punto es donde empiezan a aflorar los beneficios de empezar un negocio con colaboradores dedicados al mundo de la empresa durante más de tres décadas, ya sea por el conocimiento del sector o sectores muy similares y relacionados, o por los múltiples contactos y relaciones con personas del mundo de la empresa. Vamos a ver primero la teoría de cómo escoger la localización óptima para una empresa y después nos pasaremos a justificar el motivo de nuestra elección.

En algunos casos, especialmente en empresas de servicios, la localización vendrá determinada por el propio Plan de Marketing dado que la proximidad al cliente objetivo y/o la imagen de la empresa derivada de la propia localización son los factores críticos a considerar. Cuando no es así, como es el caso de la mayoría de las empresas de fabricación, los criterios para decidir la localización geográfica proceden básicamente del Plan de Operaciones. (OLLÉ, M.,PLANELLAS, M., MOLINA, J., y otros; 2002) Entre ellos hay que señalar:

- Proximidad de las fuentes de suministro.
- Proximidad de los clientes.
- Nivel de equipamientos.
- Comunicación y accesos.
- Transporte público.
- Disponibilidad de recursos humanos.
- Posibilidad de subcontratación.
- Planes de ordenación territorial y ordenanzas municipales.
- Ayudas fiscales y económicas.
- Calidad de vida.
- Costes y trámites.

Es importante no olvidar que el binomio Infraestructura Física+Localización debe alcanzar el nivel mínimo establecido para cada requisito; si no es así debe desestimarse. Además, en relación a este mismo binomio, se plantea muchas veces la cuestión de ¿comprar o alquilar? La realidad es que la respuesta más adecuada en cada caso depende de factores ajenos al Plan de Operaciones tales como:

- Disponibilidad de recursos económicos suficientes para afrontar la compra.
- Criterios de fiscalidad.
- Criterios de rentabilidad.
- Conveniencia/necesidad de imagen de solvencia frente a terceros, especialmente entidades de crédito.

Lo más aconsejable en la mayoría de casos, incluido el nuestro, es optar por el alquiler debido a un triple motivo:

- Mayor flexibilidad ante una evolución de la empresa muy distinta de la prevista inicialmente.
- Poder disponer de mayores recursos económicos.
- Evitar enmascarar nuestro verdadero negocio con otro más bien de tipo inmobiliario.

Una vez explicado los motivos teóricos en los que nos hemos basado a la hora de buscar un local, y de decidirnos por el alquiler en lugar de la compra de una nave, vamos a centrarnos en lo que a nosotros nos concierne y nuestro caso en concreto.

Como hemos mencionado en el primer párrafo del capítulo, hemos recurrido a la asesoría colaboradora de nuestro proyecto, Montoya Abogados, quienes nos han facilitado un contacto dedicado a la venta y alquiler de naves comerciales e industriales.

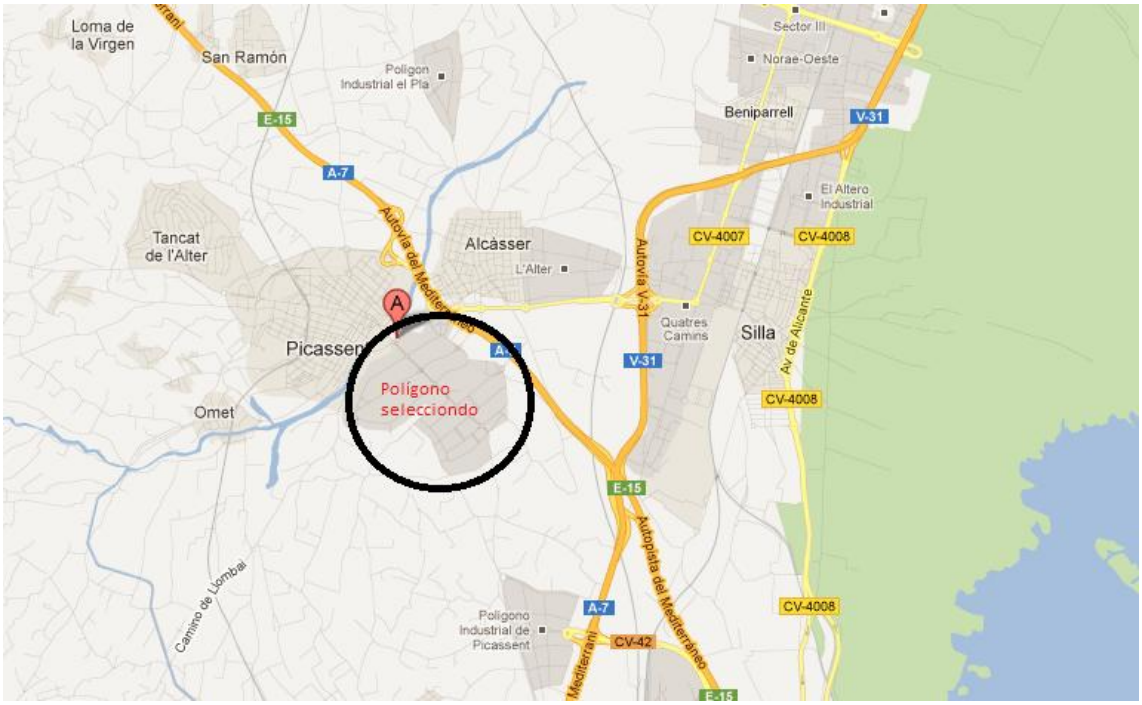
Dicho contacto tiene un gran número de naves que cumplen los requisitos previamente mencionados debido a la situación económica actual, es decir, debido a que desde hace unos años cierran más empresas de las que inician actividad, dejando así muchas naves libres. Además de que nos va a dar una serie de facilidades, aparte de por la situación de exceso de oferta de naves y alquileres, por ir de parte de quien vamos, tales como una rebaja en el precio del alquiler sustancial, y un periodo de carencia hasta que la empresa empiece a funcionar.

De todas las naves que alcanzaban el nivel mínimo para cada requisito del binomio Fisica+Localización, hemos descartado las primeras todas aquellas que que nos han parecido una exageración. Si podemos empezar a trabajar con 20x30m, es decir con unos 600 metros cuadrados, vamos a ver naves que nos den un poco de margen por si hubiésemos de ampliar las instalaciones en un futuro próximo, 800-1.000 metros cuadrados, pero no naves de 1.500, 2.000m. y en adelante.

La nave por la que nos hemos decidido se sitúa en el polígono industrial de Picassent, junto a la Autovía del Mediterráneo y a tan solo 14 minutos de la A3, lo que nos pone en camino de nuestros clientes están donde estén de manera muy rápida. Además de que se encuentra muy cerca de Turís, pueblo donde está situada nuestra empresa colaboradora de producto lácteo y con la que compartiremos recursos.

Puesto que el precio no ha sido un factor condicionante por las facilidades obtenidas, y una vez descartadas las naves que no cumplían requisitos técnicos y las que no cumplían con la necesidad de espacio, ya fuese por exceso o por defecto, el factor localización ha sido clave.

Ilustración 8 Ubicación Polígono de Picassent



Fuente: Google Maps 2012

4.2. Distribución en Planta

En este punto se detallará la distribución en planta que nos va a ayudar con los objetivos estratégicos y tácticos que la empresa se ha marcado.

En este punto se va a intentar encontrar una ordenación de los equipos y de las áreas de trabajo que sea lo más económica y eficiente posible, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que ha de realizar el trabajo en cada momento del proceso productivo y en cada sector de la nave.

De esta forma se intentarán alcanzar los siguientes objetivos más importantes:

- Unidad.

Se intentarán integrar las actividades auxiliares, así como cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas las parte.

- Circulación mínima.

De esta manera se intentará minimizar los desplazamientos del producto.

- Seguridad.

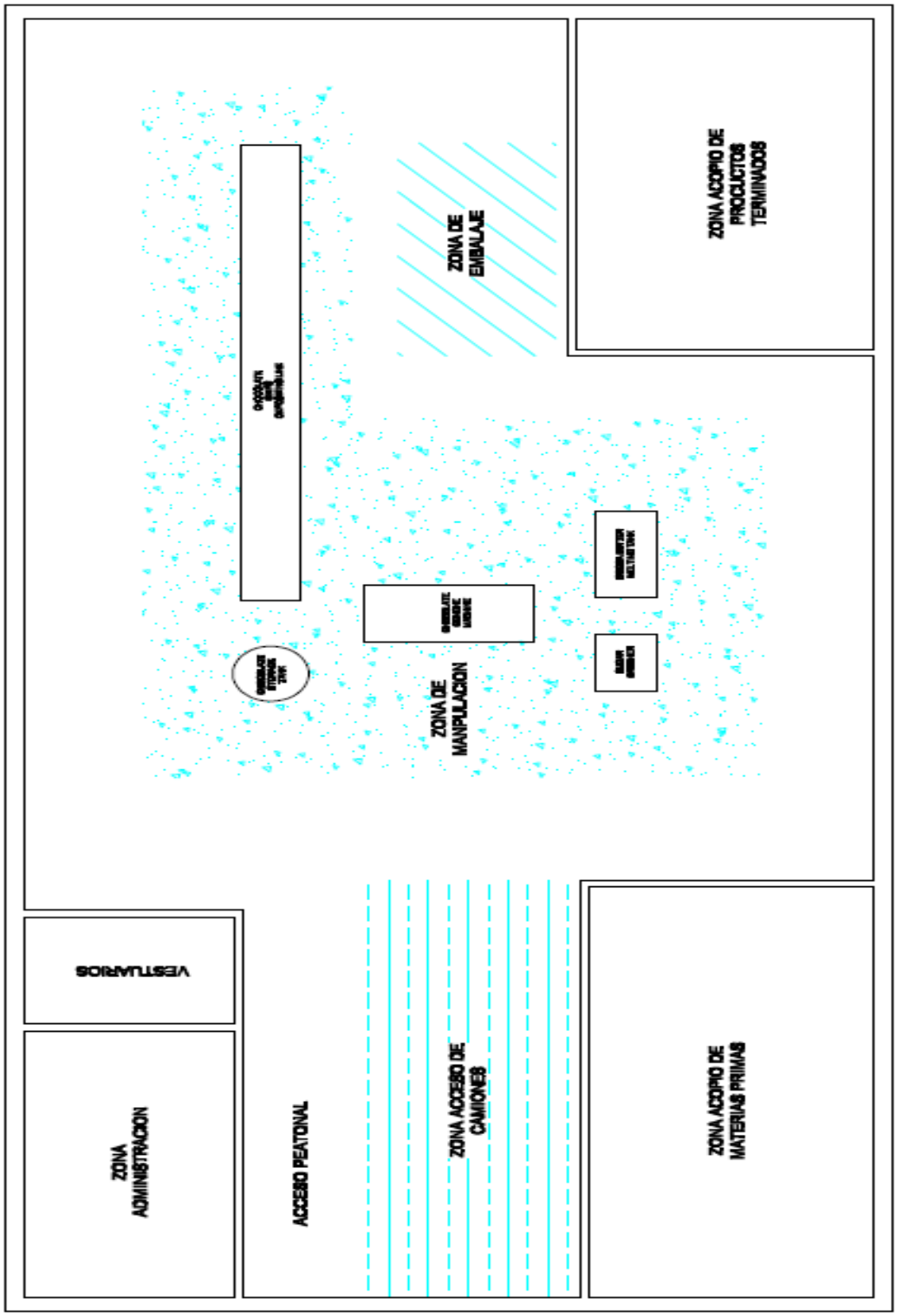
A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.

- Flexibilidad.

Siempre será más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos coste e inconvenientes.

A continuación se puede observar la distribución en planta que habrá en la superficie destinada para el proceso productivo de la elaboración de cobertura de chocolate.

Ilustración 9 Distribución en planta



Fuente: Elaboración propia 2012

Como podemos observar las materias primas y el resto de aprovisionamientos nos llegan por la zona de camiones, una vez se descargan se depositan en la zona de acopio de materias primas.

Cuando se requieren dichas materias primas uno de los operarios las trasporta hasta el centre de la nave, donde se encuentra la maquinaria (zona de manipulación), entonces vierte los ingredientes en las cantidades indicadas por el maestro chocolatero o jefe de producción en la máquina universal.

Ahora ha empezado el proceso de producción, una vez las gotas llegan al final del túnel de frio, uno de los operarios deberá depositarlas en bolsas de plástico que están sobre una báscula, cuando el peso de la bolsa sea de 10kg debe meter la bolsa en el embalaje y llevarla a la zona de acopios de productos terminados.

Los productos en curso y los productos terminados tienen necesidades térmicas opuestas, mientras que el producto terminado requiere de temperaturas inferiores a los 21ºC para no derretirse, el producto en curso que está almacenado en el tanque, no puede descender de los 72ºC, para evitar que se solidifique y obstruya las máquinas. Este es el motivo por el cual al almacén de las materias prima se encuentra situado junto a las maquinas despendedoras de calor como son la universal, el depósito y el fundidor de manteca mientras que el almacén de productos terminados se encuentra situado junto al túnel de frio. Con esta medida pretendemos optimizar los recursos energéticos de la planta, pues solo habrá que acondicionar la parte del túnel de frio y al estar junto al almacén de los productos terminados, que es una cámara frigorífica, hará que esta pierda menos frio al abrirse y cerrarse lo que conlleva un ahorro energético.

También se ha delimitado la zona de peatones donde coinciden con el espacio para camiones para evitar posibles accidentes. En la zona de manipulación también estará delimitada por el hecho de que mientras un operario puede estar pendiente de algún proceso de la producción, otro puede estar conduciendo la carretilla para el transporte de paletas.

Se ha acondicionado la antigua oficina que estaba ya en la nave para poder realizar trabajos de administración en la misma nave, y tener un lugar donde recibir clientes o visitas si fuese necesario. Además de estar provisto con el ordenador y el teléfono necesario.

Por último comentar, que por ley no se requiere de un vestuario, ya que no contamos con el número de empleados mínimo, peor como la nave ya contaba con este espacio hemos decidido aprovechar este espacio por si se nos requiriese en un futuro.

4.3. Descripción de los procesos

El contenido de todo Plan de Operaciones gira alrededor del ¿cómo? y ¿con qué?, ya que muy poco nos serviría haber identificado y definido un producto o servicio tan interesante y atractivo que nuestros clientes potenciales estuviesen todos ellos ansiosos de poseerlo, utilizarlo y disfrutarlo si después no fuésemos capaces de fabricarlo, comercializarlo y prestarlo. (OLLÉ, M.,PLANELLAS, M., MOLINA, J. y otros; 2002)

Además, no hay que olvidar que muchos de los datos necesarios para realizar el Plan Financiero (costes de los recursos materiales y humanos, incidencias unitarias de los mismos en cada uno de los productos o servicios, existencias, etc.) deben ser proporcionados por el Plan de Operaciones.

Es por ello que los objetivos de cualquier Plan de Operaciones son:

1. Establecer los procesos de producción y logísticos más adecuados para fabricar, comercializar, prestar los productos o servicios definidos por el Plan de empresa.

2. Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.

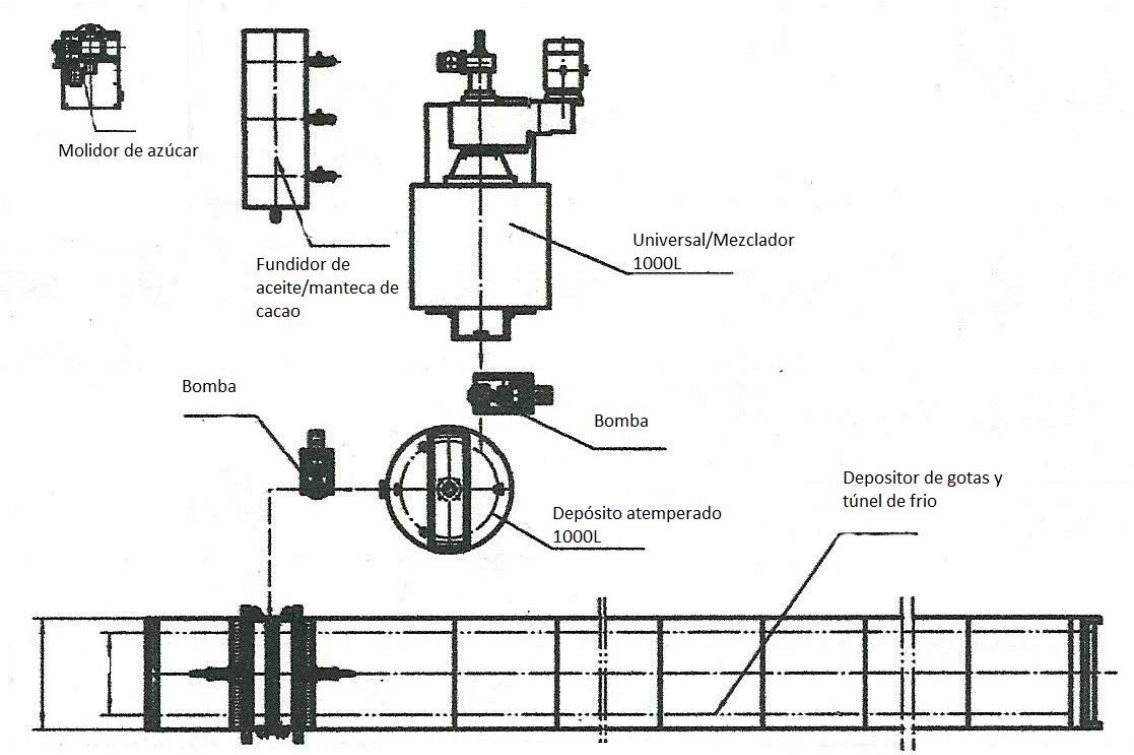
3. Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos citados en los dos puntos anteriores y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y otros planes componentes del Plan de empresa.

4. Programar y valorar el período de puesta en marcha, previo al desarrollo regularizado de los procesos ya que a menudo el emprendedor, impulsado por su propia ilusión, olvida que inexorablemente existirá un período inicial en que todo se desarrollará de una forma mucho más difícil y con unos resultados muy inferiores a los que se obtendrán posteriormente una vez cubierta la etapa de “rodaje”. Por lo tanto, para evitar fracasos prematuros es necesario estar mentalizado y preparado para superar esta etapa inicial.

En este caso se van a definir un solo proceso de producción. Hay que tener en cuenta que tanto para producir cobertura de chocolate natural como cobertura de grasa vegetal, el proceso es el mismo, tan solo se diferencia en los productos que se mezclan en la universal, lo mismo ocurre con la cobertura líquida, que solo se diferencia en que no se ha de enfriar.

A continuación, se detallan las operaciones del proceso de producción de la cobertura de chocolate:

Ilustración 10 Esquema de cadena de producción de gotas de chosolate



Fuente: STM Ltd. 2012

Una vez recibidos las materias primas y los productos semielaborados comenzará el proceso de transformación para conseguir nuestra cobertura de chocolate en forma de gotas de 2 a 3gr. de peso.

1. <u>Preparación de los materiales/ingredientes para la mezcla</u>

Algunos de los ingredientes como aromas, estabilizantes y pastas de cacao, pueden meterse directamente en la máquina Universal para su mezclado. Esto no ocurre así con otros productos como el azúcar y la manteca de cacao.

Por una parte, tenemos el azúcar, que necesita ser molido y refinado al máximo posible por dos motivos, primero, que cuanto más fino sea el azúcar, más uniforme y homogénea será la mezcla posterior, y, segundo, cuanto más fino sea el azúcar menos desgaste le causará a las palas de la máquina mezcladora.

Ilustración 11 Molidor/Refinador de azúcar

Fuente: STM Ltd. 2012

La máquina de molienda del azúcar se utiliza principalmente para la trituración secundaria de azúcar granulado a azúcar en polvo.

Por otro lado están la manteca, el aceite de cacao, y en el caso de la cobertura vegetal, el sucedáneo de la manteca será la grasa vegetal. Estos ingredientes a temperatura ambiente son sólidos, por lo que necesitaremos tenerlos a punto en el fundidor para cuando vayamos a comenzar la mezcla.

Ilustración 12 Fundidor manteca/aceite de cacao

Fuente: STM Ltd. 2012

2. Mezclado de los ingredientes

Una vez el azúcar se ha refinado hasta hacerse polvo, la manteca o mantequilla de cacao se ha hecho liquida, lo mismo que la pasta de chocolate, y tenemos el resto de materias, se procede a introducirlas todas en una máquina mezcladora denominada máquina Universal.

Ilustración 13 Máquina mezcladora o universal.

Fuente: STM Ltd. 2012

La máquina de fresado de chocolate es uno de los principales elementos utilizado para la molienda de chocolates. El tiempo de molienda es de entre 8 ~ 16 horas aproximadamente, dependiendo de la homogeneidad necesitada por el cliente, la granularidad media puede alcanzar 20µm. Esta máquina tiene muchos ventajas tales como una estructura compacta, es de manejo sencillo y cómodo y mínimo mantenimiento, inversión única, entre otras.

Una vez tenemos la mezcla en el estado que deseamos, y dependiendo de la necesidad productiva que tengamos, se enviará directamente al depositador de gotas, o al tanque atemperado de almacenamiento. Hay que tener en cuenta

que en la máquina Universal, la temperatura de la mezcla es superior a la que permite el túnel de frio, por ello, dependiendo de si la mezcla va a ir directamente al túnel de frio o al depósito, deberá procederse al regulado de temperatura o no. En el caso de que se envíe antes al depósito no hará falta, puesto que el depósito tiene esta misma función disponible.

Ilustración 14 Depósito atemperado 1000L

Fuente: STM Ltd. 2012

El tanque de almacenamiento de chocolate es un elemento necesario en la línea de producción de chocolate. La mezcla de la cobertura ha de estar a una temperatura superior a los 60ºC para que no se solidifique, por lo que no puede permanecer en la maquina universal una vez está lista, si se solidificase en dicha máquina, sería muy perjudicial para las palas mezcladoras puesto que podrían averiarse. De ahí la importancia del depósito, la mezcla que no se vaya a usar en el momento he de mantenerse a una temperatura elevada, y ese es el propósito de esta máquina.

3. <u>Depositado de gotas en túnel y enfriado</u>

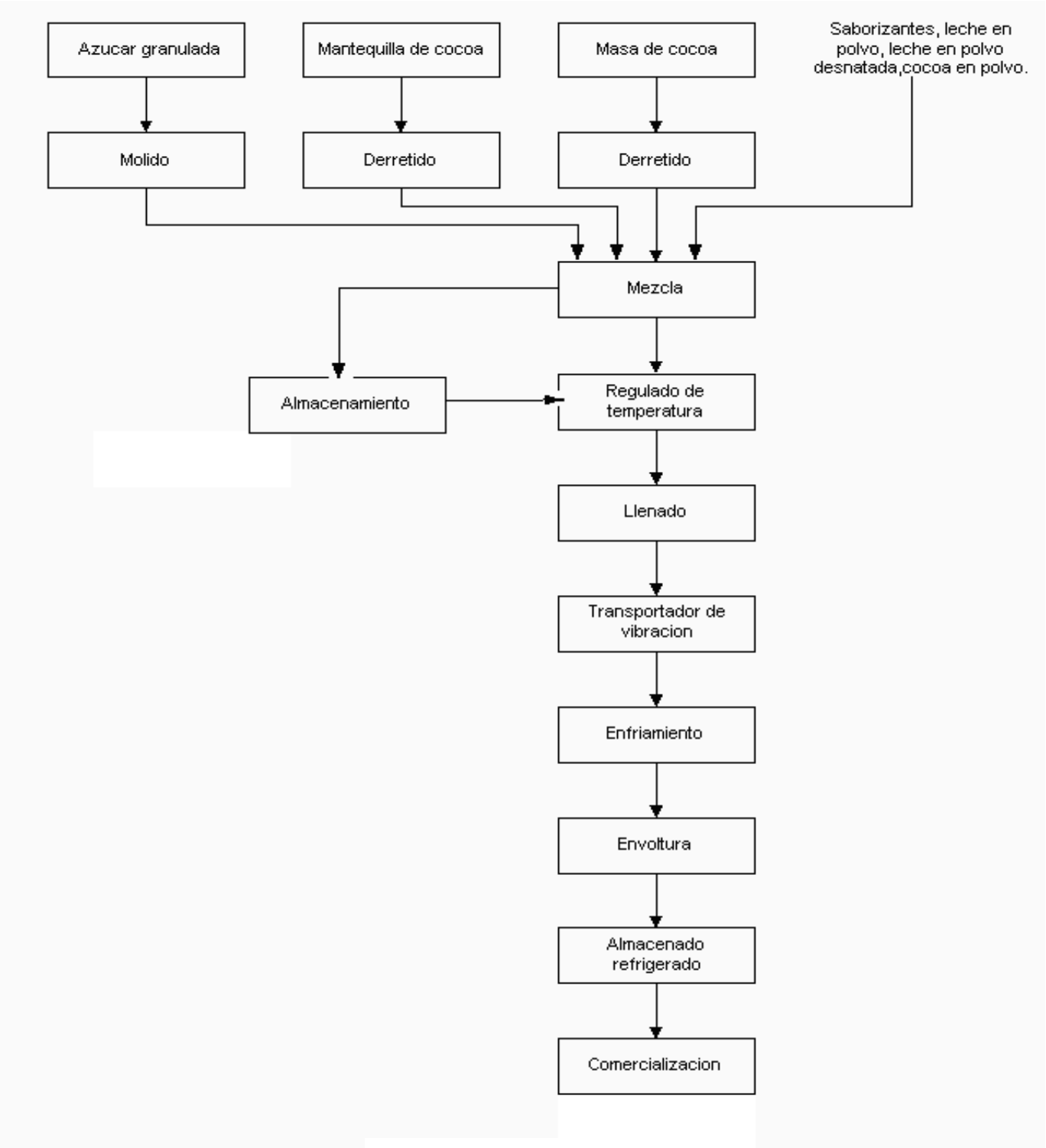
Una vez la mezcla está lista y la temperatura adecuada, unas bombas hidráulicas bombearan la mezcla hasta el depositador de gotas, éste depositará dichas gotas en la cinta del túnel de frio, y durante su recorrido de 11 metros quedarán totalmente solidificadas y listas para envasar en bolsas de 5kg.

Ilustración 15 Depositador de gotas y túnel de frio

Fuente: STM Ltd. 2012

Una vez explicados los tres procesos principales, se detalla acuntinuación el diagrama de flujos de procesos:

Ilustración 16 Diagrama resumen procesos



Fuente: Elaboración propia 2012

4.4. Gestión de las existencias

Hemos de diferenciar entre los tres tipos básicos de existencias para poder proceder a su correcta gestión:

- Materias primas y semielaboradas que se hallan depositadas en nuestros almacenes, sin estar involucradas, por el momento, en ningún proceso productivo.
- En curso -materias primas, semielaboradas y productos acabados todavía no disponibles, involucrados en algún proceso productivo no completado- que se hallan normalmente situados en la propia área productiva.
- Productos acabados ya disponibles y resultado de algún proceso productivo terminado, que pueden encontrarse tanto en el área productiva como en almacenes específicos.

Es conveniente valorar y tratar cada uno de estos tres tipos básicos por separado debido a que las valoraciones globales e indiscriminadas basadas en criterios de rotación establecidos a priori pueden conducir a errores de bulto, tanto por exceso como por defecto.

De hecho, existen cuatro tipologías básicas de causas de generación de existencias aplicables a los tres tipos de existencias especificadas anteriormente; dichas tipologías son:

- Mala gestión: previsiones erróneas, comodidad, rutina, etc.
- Seguridad: proveedores no fiables, averías, etc.
- Ciclo temporal más largo que el plazo de entrega requerido: plazos de entrega largos, tiempos de puesta en marcha largos, etc.
- Economía: descuentos, gastos fijos en lanzamiento y preparaciones, etc.

Además, no hay que olvidar que existe un cierto efecto en cadena en el sentido de que algunas causas específicas de existencias de productos acabados también provocan generación de existencias en curso y de materias primas o semielaborados. La identificación de las causas específicas de generación de existencias en el caso particular de cada empresa resultará muy útil, tanto para poder disponer de una estimación no arbitraria de las existencias que el funcionamiento de dicha empresa va a precisar, como para emprender acciones concretas con el objetivo de reducir el nivel de existencias necesario.

Hoy en día prácticamente todo el mundo considera muy importante reducir las existencias al máximo, aunque a menudo, solamente con la finalidad de reducir los elevados costes inherentes a los mismos, tales como costes financieros, de espacio, de manipulación, de gestión, de obsolescencia, etc. La realidad es que la filosofía del justo a tiempo nos ha enseñado que hay que luchar

denodadamente contra las existencias, no sólo por su coste directo, sino también por el hecho de que casi siempre ocultan problemas graves de otro tipo (procesos inadecuados, materiales defectuosos procedentes de proveedores muy baratos pero incapaces, personal poco capacitado y desmotivado, etc.) que precisamente por permanecer ocultos nunca se solucionarán.

Las existencias en la nueva empresa van a tener la siguiente tipología:

Materias primas

Los ingredientes necesarios para la elaboración de la cobertura de chocolate compondrán las materias primas con las que contará la empresa. Algunas de estas materias son el cacao en polvo, el azúcar, el aceite de chocolate, el chocolate en polvo, la manteca de cacao, el producto lácteo, la leche, etc. Como se puede ver la actividad productiva de la empresa y la diversidad de producto requieren numerosos tipos de materia prima, por lo que se tendrá que llevar un control exhaustivo para evitar retrasos en la producción. Para ello, la empresa utilizará una plantilla en la que irá anotando la cantidad de cada materia prima que tiene en su almacén con la misma frecuencia en la que se realizan los pedidos a los proveedores, normalmente de forma semanal.

Producto en curso

Como producto en curso se va a considerar la pasta de cacao que se encuentran en los tanques de mezcla o depósitos atemperados, la cual necesita una temperatura determinada para no solidificar. En este caso la empresa deberá tener en cuenta las limitaciones de los tanques, de forma que una producción masiva no podría ser almacenada y perjudicaría a la conservación de las características de los productos. Para poder controlar este tipo de existencias la empresa utilizará una plantilla, en la que diariamente se anotará la cantidad de producto que se encuentra almacenado, antes de iniciar la producción.

Producto terminado

Las existencias de producto terminado son aquellas que ya están listas para la venta. Para poder controlar este tipo de producto también se utilizará una plantilla, en la que diariamente se anotará la cantidad que no se ha vendido. De esta forma, la empresa podrá tener una idea de la cantidad de producto vendido y ajustar la producción a la demanda de los clientes. Conviene señalar que no es aconsejable tener stock de este tipo de existencias, puesto que supone para la empresa pérdidas, al incurrir solamente en gastos y a la inexistente entrada de ingresos de estos productos.

Por otra parte hemos de tener en cuenta que vamos a intentar trabajar siempre bajo pedido, puesto que las empresas de bollería industrial, seguramente hagan pedidos para abastecerse periodos de entre dos y cuatro semanas. Además, tenemos una capacidad de producción de alrededor de 200kg por hora, esto nos permitirá ser capaces de atender pedidos de hasta 2.000kg de un día para otro en el caso de que nos llegue un pedido urgente y sin peligro de desatender el producto en curso que tengamos.

4.5. Epílogo

Hemos comprobado como la localización de la empresa era un factor sumamente importante, dado que el resto de restricciones que debíamos salvar como alquiler, precio, etc. Estaban ya superadas de antemano, donde íbamos a poder sacar una ventaja competitiva era en su localización ya que un polígono bien comunicado abarata costes de transporte y te hace más accesible a tus proveedores. Por tanto, tras analizar la oferta de naves de Valencia y alrededores nos hemos decantado por una situada en el Polígono nuevo de Picassent, en la misma Autovía del Mediterráneo y a tan solo 14 minutos de la A3.

A continuación hemos realizado la distribución en planta para optimizar el espacio y conocer los requerimientos necesarios en la nave.

Por otro lado, hemos presentado nuestras líneas de negocio. Se ha visto como podremos producir una amplia gama de cobertura tan solo variando las composiciones de la mezcla original, y así poder ajustar precios. También se puede sacar un subproducto como es la pasta de cacao para relleno en bollería y repostería.

Finalmente, hemos definido los tipos de existencias y hemos decido como se gestionará cada uno de estos tipos.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO

5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO

5.1. Forma Jurídica de la empresa

La idea original es formar una sociedad de responsabilidad limitada, para limitar la posibilidad de pérdidas, por lo que la opción de ser empresario autónomo queda descartada.

Ahora bien, tras estudiar un cuadro comparativo con las distintas modalidades legales de empresa en España, como aprendimos en la asignatura de Derecho de la Empresa, y teniendo en cuenta que la inversión inicial superará previsiblemente los 60.000€ requeridos para formar una Sociedad Anónima (como se informa en el análisis económico-financiero), ésta es la forma escogida para la empresa.

Al aportar un capital social mayor, nos saldrán luego unos ratios de endeudamiento mejores y de mayor calidad de cara a futuras inversiones de ampliación, y lo que es más importante, de cara a firmar contratos comerciales con grandes multinacionales como Valor, Chocovic o Estiu.

Las Sociedades Anónimas se definen como un conjunto de personas o entidades que se crean y desarrollan para un fin común, es una de las más importantes instituciones sociales que conforman el Derecho Mercantil. Se trata de una figura mercantil con personalidad jurídica propia y carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto.

Entre las características más importantes destacamos las siguientes:

1. En la sociedad anónima el capital, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente por las deudas sociales.

2. En la denominación de la compañía deberá figurar necesariamente la indicación "sociedad anónima" o su abreviatura "SA".

3. No se podrá adoptar una denominación idéntica a la de otra sociedad preexistente.

4. Reglamentariamente, podrán establecerse ulteriores requisitos para la composición de la denominación social.

Vamos a ver un cuadro resumen con las principales características de las "Sociedades Anónimas":

Tabla 8 Tabla resumen SA

PERSONALIDAD JURIDICA	SOCIEDAD ANÓNIMA
DEFINICIÓN	Sociedad de tipo capitalista. El capital social se integra por las aportaciones económicas de todos los socios y está dividido en acciones. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales.
UTILIDAD	Grandes y medianas empresas sin límite de capital o de socios.
CONSTITUCIÓN	Escritura pública, incluyendo Estatutos.
APORTACIONES SOCIALES	60.101,21 €
DESEMBOLSO FUNDACIONAL	Desembolso mínimo del 25%.
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo 1
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS	Participar en pérdidas y ganancias en proporción al capital aportado. Derecho de suscripción preferente.
ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN	Junta General de Accionistas Consejo de Administración o Administradores.
TOMA DE ACUERDOS SOCIALES	Por mayoría.
RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS	Limitada al patrimonio Socia.
NORMATIVA LEGAL	Ley de Sociedades Anónimas. R.D. 1564/1989, 22 de diciembre. Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
REGIMEN DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	Régimen General.
DENOMINACIÓN SOCIAL	Libre y exclusiva, debiendo figurar necesariamente "Sociedad Anónima" o "SA
REGIMEN FISCAL	Impuesto de Sociedades

Fuente: Cámara de Castellón 2012

Requisitos de constitución

Se precisa formalidad expresa para la constitución de la sociedad, esto es una escritura de constitución de la sociedad en la cual se expresarán:

- Nombres, apellidos y edad de los otorgantes, si fuesen personas físicas, o la denominación o razón social si son personas jurídicas.
- Voluntad de los otorgantes de fundar una sociedad anónima.
- Metálico, bienes o derechos que cada socio aporte o se obligue a aportar.
- Cuantía de los gastos de constitución.
- Estatutos que han de regir el funcionamiento de la sociedad.
- Nombres, apellidos y edad de las personas que se encarguen inicialmente de la administración y representación social, o su denominación social, nacionalidad y domicilio.
- La escritura de constitución deberá inscribirse en el Registro Mercantil.

En los estatutos que han de regir el funcionamiento de la sociedad se hará constar:

- Denominación social.
- Objeto social.
- Duración de la sociedad.
- Fecha de inicio de operaciones.
- Domicilio social.
- Capital social, expresando la parte de su valor no desembolsado, así como la forma y plazo máximo en que han de satisfacerse los dividendos pasivos.
- Número de acciones, valor nominal, clase y serie, importe desembolsado y si están representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta. En el caso de títulos, deberá indicarse si son nominativas o al portador y si se prevé la emisión de títulos múltiples.
- Estructura del órgano de administración, número de administradores, que en el caso del Consejo no será inferior a tres.
- Modo de deliberar y adoptar acuerdos.
- Fecha de cierre del ejercicio social, que en su defecto será el 31 de diciembre de cada año.
- Restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones, cuando se hubiesen estipulado.
- Régimen de prestaciones accesorias.
- Derechos especiales de los socios fundadores o promotores de la sociedad.

Tramites de constitución

En este punto hemos de aclarar que todas estas tramitaciones serán llevadas a cabo por la asesoría laboral que vamos a contratar, y en la que depositaremos plena confianza al tratarse de la asesoría de la familia de uno de los socios, donde este ha trabajado anteriormente y con quien sigue existiendo una relación laboral bilateral.

Tabla 9 Trámites de constitución

Registro Mercantil Central	Solicitud de Certificación Negativa
Notario	Escritura pública de constitución y estatutos sociales
Consejería de Economía y Hacienda	Autoliquidación del Impuesto de Transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
Registro Mercantil	Calificación e inscripción de la escritura de constitución.
Agencia Tributaria	Declaración Censal. Obtención del CIF. Alta en el IAE.
Tesorería General de la Seguridad Social	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Alta en un sistema de riesgos AT y EP. Alta y afiliación de los socios. Alta y Afiliación de los trabajadores a su cargo.
Dirección General de Trabajo	Comunicación de apertura del centro de trabajo.
Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Diligencia del libro de visitas. Obtención del calendario laboral
Oficinas del SERVEF	Formalización de contratos
Ayuntamiento	Alta en el IAE (cuota municipal) Licencia de Obras Licencia de apertura Licencia de actividades e instalaciones…

Fuente: Cámara de Castellón 2012

Órganos de constitución

Toda sociedad anónima precisa una serie de órganos para un correcto funcionamiento de la misma. Los órganos de constitución a destacar son tres, en nuestro caso, al ser dos socios, vamos a cumplir las funciones de los tres órganos los dos.

Vamos a ver las definiciones de los tres órganos:

- Junta General de accionistas. Órgano deliberante que expresa con sus acuerdos la voluntad social.

  Se define como reunión de accionistas, debidamente convocados para deliberar y decidir por mayoría sobre asuntos sociales propios de su competencia.

- Administradores. Órgano ejecutivo encargado de la gestión permanente de la sociedad y de representar a la misma en sus relaciones con terceros. Facultades y deberes de los administradores:

  - Convocar las Juntas Generales.
  - Informar a los accionistas.
  - Formular y firmar las cuentas anuales y redactar el informe de gestión.
  - Depositar las cuentas en el Registro Mercantil.

  Los administradores pueden ser personas físicas o jurídicas y, actúan por mayoría absoluta, por lo que el número mínimo de administradores es de tres. Los administradores no tienen porqué ser accionistas.

- Accionistas. Los accionistas son los que participan en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación.

  Tienen derecho de suscripción preferente, tanto en nuevas acciones emitidas como en obligaciones convertibles en acciones y pueden asistir y votar en las Juntas Generales e impugnar acuerdos sociales.

Como ya se ha explicado anteriormente, todos estos derechos y obligaciones recaerán a partes iguales sobre los dos socios fundadores de la empresa, si en un futuro fuese necesaria una ampliación, o la empresa buscase expandirse, ya se estudiaría la forma de hacerlo y si se acudiría a terceros.

Cuentas anuales

Por otra parte, toda sociedad anónima debe de llevar un sistema de cuentas anuales las cuales han de ser formuladas por los administradores de la sociedad en el plazo máximo de tres meses a contar del cierre del ejercicio social, acompañadas de un informe de gestión y de la propuesta de aplicación del resultado.

Irán firmadas por todos los administradores, serán revisadas por los auditores de cuentas y se someterán finalmente a la aprobación de la Junta General.

Las cuentas anuales, que forman una unidad, deben ser redactadas con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad.

Comprenderán:

- El balance.
- La cuenta de pérdidas y ganancias.
- La memoria.

Régimen Fiscal

- Tributarán por el Impuesto de Sociedades, con tipo general fijo del 30% para los primeros 120.2002,40 € de base imponible y en los que excedan de dicha cantidad será aplicación el tipo general del 35%.
- La base imponible de dicho impuesto debe determinarse en estimación directa.
- En cuanto al IVA aplicarán el régimen general.

Hay que aclarar que por el momento vamos a seguir refiriéndonos a nuestra empresa como “Chocoval”. Una vez se lleven a cabo todos los procedimientos y tramites tratados en este punto, y no antes, será cuando le pongamos apellido a nuestra empresa y empezaremos a referirnos a ella como “Chocoval S.A.”. Hasta el momento no sabíamos si quiera si iba a ser S.A. o S.L. ahora aunque ya esté decidido esperaremos a que todo esté en orden para empezar a referirnos a ella como S.A.

5.2. Organigrama

Un organigrama puede ser definido como un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. También se puede utilizar este término para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Un organigrama nos permite analizar la estructura de la organización representada por el mismo y cumple con un rol meramente informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

En los organigramas se pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad si se desea, para explicar de manera más explícita las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Hemos de tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable, es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior.

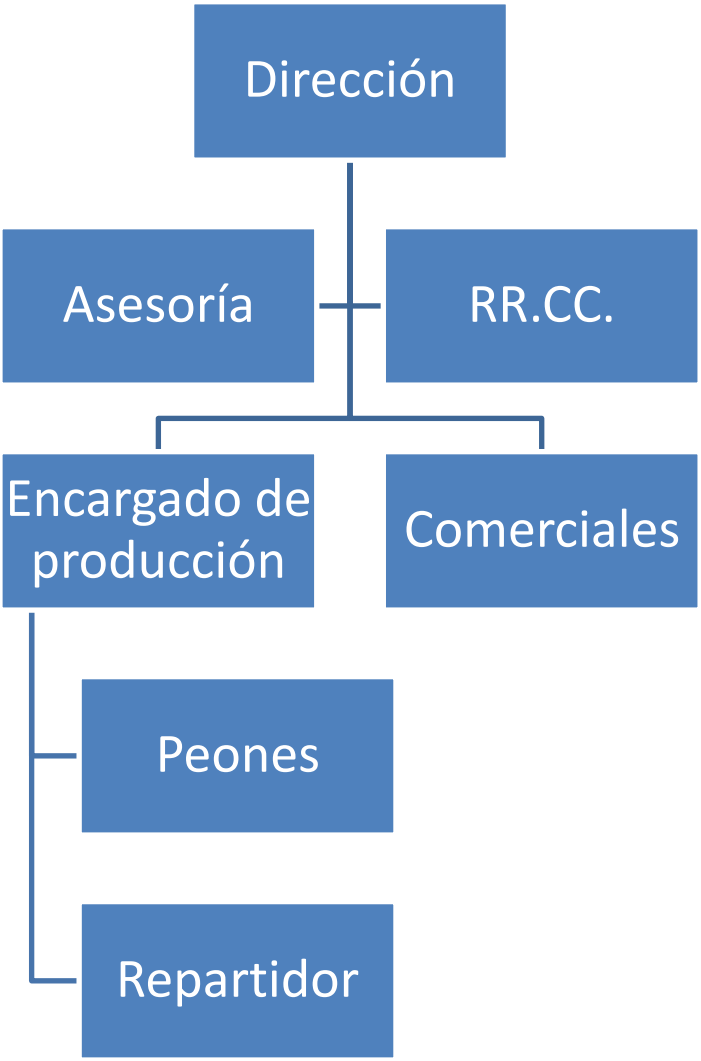
Una vez definido lo que es un organigrama en términos generales, vamos a aclarar una serie de aspectos específicos sobre el organigrama de “Chocoval”.

Los socios van a formar parte activa de todo el proceso productivo, solo se va a contratar personal externo en las situaciones en las que se requiera de personal técnico o en el caso de que se empiece a soportar una carga de trabajo suficiente como para rentabilizar un aumento de personal.

Como se ha explicado anteriormente, el organigrama es una foto estática de un momento determinado de la vida de la organización, y el que se va a representar a continuación es el esquema organizativo que va a tener nuestra empresa al inicio.

Después de la representación de los puestos se definirán las funciones de cada uno de ellos.

Gráfico 14 Organigrama Chocoval



Fuente: elaboración propia 2012

Podemos diferenciar tres niveles en el organigrama y otros dos elementos asistentes. La dirección está asistida por una asesoría laboral y fiscal y por un departamento de recursos comerciales, y es directamente responsable del departamento de producción y de los comerciales o vendedores. En el departamento de producción habrá un encargado, unos peones y un repartidor.

En este punto del plan vamos a hacer una pausa para aclarar las aportaciones de los socios.

Los socios fundadores de la sociedad serán 4, que formarán la Junta General de accionistas. Dos socios mayoritarios, que serán los gerentes de la sociedad: Jose R. Montoya y Alejandro Higón. Los otros dos socios, Abogados Montoya y Productos Lácteos 2000 SL, tendrán carácter capitalista, es decir, harán su aportación como inversión a largo plazo y participarán del reparto de dividendos como forma de agradecimiento por su colaboración.

Jose R. Montoya, socio fundador y trabajador de la sociedad. Con residencia en la localidad de Valencia.

Aportación al capital: 30.100€.

Alejandro Higón, socio fundador y trabajador de la sociedad. Con residencia en la localidad de Turís.

Aportación al capital: 30.100€.

Abogados Montoya, socio capitalista y administrador de la sociedad, con sede social en Valencia. Donde la empresa tendrá su domicilio social y donde se establecerá la sede administrativa de la misma.

Aportación al capital: 4.900€.

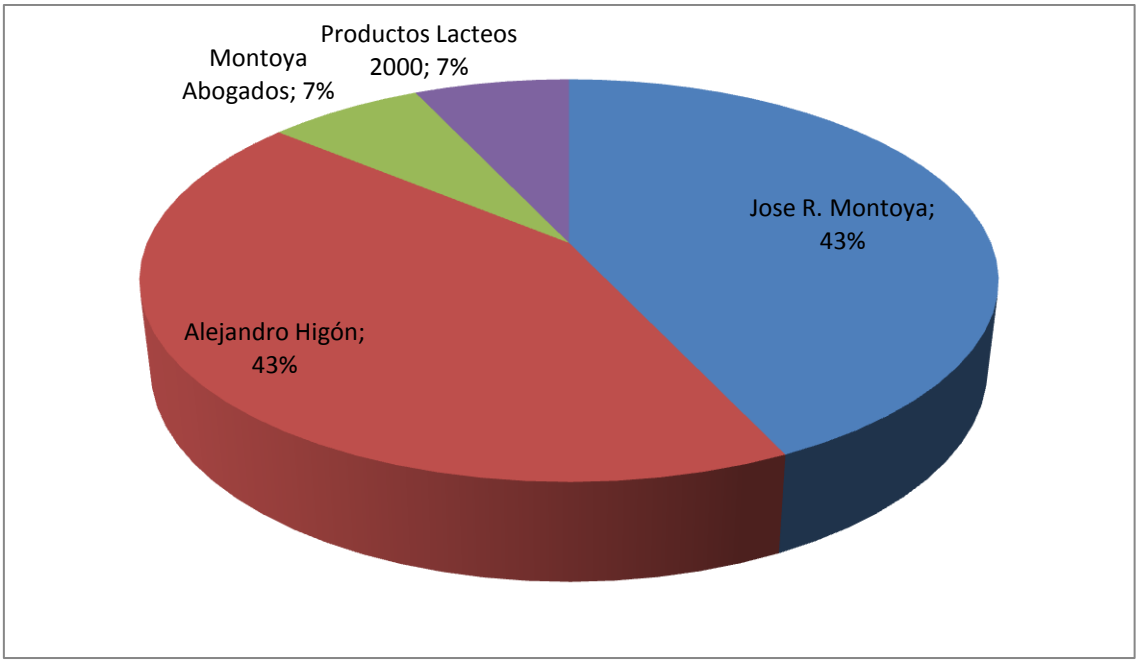
Productos Lácteos 2000 SL, socio también capitalista, con sede social en Turís.

Aportación al capital: 4.900€.

Todas las aportaciones serán en efectivo puesto que ninguno de los dos socios posee maquinaria o elementos que puedan formar parte de esta empresa en estos momentos. El local se alquilará, por lo que tampoco es posible aportar terrenos o edificios.

El capital social inicial será por tanto de 70.000€, superior al mínimo de 60.000€ requerido. Se emitirán 700 acciones de 100€ de valor nominal cada una, por lo que el accionariado quedará de la siguiente manera:

Gráfico 15 Participación socios



Fuente: elaboración propia2012

Una vez explicado brevemente el esquema organizativo, y la repartición de los títulos y el poder en la toma de decisiones que esto conlleva, vamos a adentrarnos en las funciones de cada departamento, en los recursos humanos de “Chocoval”.

5.3. Recursos Humanos

En este punto vamos a analizar los recursos humanos que posee nuestra organización, para ello, vamos a describir los puestos de trabajo.

Carrel, Elbert Y Hatfield (1995) señalan que la descripción de los puestos de trabajo es el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización.

Dirección y elementos asistentes

Los encargados de la dirección de la sociedad serán los dos socios principales. Ahora vamos a ver las funciones de cada uno de los componentes de la dirección.

Los socios mayoritarios se encargarán de la Dirección de la empresa, realizando las siguientes actividades:

Definición y aprobación de políticas, estrategias, planes de desarrollo y presupuestos

Los directores deben delimitar las políticas y estrategias que la empresa va llevar a cabo. Así como detallar los planes de acción a seguir por la empresa. Estos planes de acción los debe seguir toda la empresa siendo dirigida por ellos mismos. Además también establecerán los presupuestos del proyecto. Por último llevaran a cabo la coordinación de todos los puestos de trabajo.

Jose R. Montoya y a través de Montoya Abogados y bajo supervisión de este, se encargará de realizar las labores que ya practicaba de forma externa para empresas terceras durante su periodo de aprendizaje en la asesoría:

Área Financiera, realizando:

- Análisis de contabilidad y fiscalidad

  La empresa realiza en esta área la actividad propia de analizar la situación económica-financiera de la empresa, de esta forma detectará cualquier error en sus cuentas o cualquier modificación a realizar para mejorar la situación financiera.

  También estará encargado de llevar todos los impuestos de la sociedad así como las nóminas de los trabajadores al día.

- Capacidades del personal

El personal de la empresa está en contacto continuo para poder cooperar los distintos equipos de personal de los distintos departamentos.

El personal de cada departamento debe ser entendido en la actividad que desarrolle su departamento. Es importante mencionar que se desarrollarán cursos de formación para el personal que este en el departamento de producción para que se cumplan correctamente las normas que hacen preservar la calidad natural del producto sin ningún tipo de sustancia o tratamiento que altere su composición.

Alejandro Higón y a través del creado departamento de relaciones comerciales –con el fin de explotar la cartera de clientes de Productos Lácteos 2000 SL- y bajo supervisión del mencionado cuarto socio, se encargará de mantener las relaciones ya existentes con los clientes potenciales de la empresa de su familia así como de atender sus pedidos personalmente. Realizará las siguientes funciones:

• Función de Relaciones Públicas y establecer vínculos con el entorno

El número y la organización de las organizaciones de consumidores van en aumento, y por tanto, su poder e influencia sobre el reparto de ventas del sector. La empresa debe intentar penetrar en el mercado con buena imagen externa de marca y a través de una estructura dinámica, funcional y potente, establecer todas las posibles relaciones cordiales con dichas asociaciones para mantener una buena posición competitiva.

• Análisis y diferenciación de la competencia

Sin ningún tipo de dudas, existe una entrada de nuevos competidores en el sector, por ello el equipo de Marketing debe hacer uso del conocimiento del producto y del mercado adquirido para poder analizar a la competencia y a través de este análisis, establecer la diferenciación de este producto en el sector hará que en el futuro se pueda conseguir una posición de liderazgo en el sector.

Quedan definidas así las obligaciones de los cuatro socios –Gerentes y Elementos Asistentes-.

Remuneraciones:

Para los dos socios mayoritarios se adjudicará inicialmente un sueldo de 1.500€, supeditados a que se paguen antes el resto de costes.

Asesoría Montoya Abogados, por todos los servicios de asesoramiento laboral, legal, contable y fiscal, se le adjudica una iguala de 500€

Productos Lácteos 2000 SL, se les remunerará de forma variable, en función de las ventas mensuales a los clientes de su cartera. 15% sobre margen bruto de dichas ventas.

Encargado de Producción

Para este puesto se ha buscado a una persona con más de treinta años de experiencia en el sector, dedicada a la elaboración de formulas chocolateras en una empresa, Meivel, que antiguamente elaboraba coberturas para su venta, y que hoy en día tan solo las elabora para sus propias chocolatinas. Antolín es su nombre, y va a ser el maestro chocolatero de la empresa “Chocoval”.

Sus funciones serán las siguientes:

- Elaboración de las recetas de las coberturas, esto implica definir una serie de aspectos en función de las necesidades de los clientes y lo que están dispuestos a pagar. Los aspectos a definir son:

    - Ingredientes.
    - Composición.
    - Características Fisicoquímicas
    - Características Microbiológicas.

- Organización de las tareas de los peones.
- Formación de los peones y de los trabajadores que se puedan contratar eventualmente.
- Reparto del menudeo. Antolín tiene una gran fama en la zona, el se encargara de repartir las partidas pequeñas diariamente a los hornos de la zona con quien posee una relación comercial de muchos años.

Remuneración:

Por su jornada laboral normal de 8h, se ha acordado un sueldo fijo de 1.200€ brutos.

Por su labor de comercial y distribución a hornos locales, se le abonará el 50% de la parte del precio que supere el 140% de los costes de producción.

Por ejemplo, una partida de 120kg de cobertura de chocolate de alta calidad nos ha costado, incluidos CD y CI, 1,39€/kg. Aplicándole el margen comercial estratégico, 40%, nos queda un precio mínimo de venta 1,94€/kg. Como esta cobertura es la más cara y la que mayor margen reporta, Antolín consigue venderla por 2,5€/kg. Salario variable del encargado a fecha de hoy:

120x(2,5-1,94)x0,5=33,6€.

Antolín prevé repartir entre 1.000 y 1.500kg con márgenes de entre 0,2 y 0,3€ para él cada mes, lo que le supondría un salario extra de entre 200 y 450€ mensuales. De todas formas, una vez empecemos a funcionar, iríamos puliendo este punto de su remuneración, hemos de conseguir un equilibrio entre la comodidad, bienestar y felicidad de este empleado y de los comercios locales de los que se va a encargar.

Comerciales

Se ha creado un elemento asistente denominado relaciones comerciales y supeditado por uno de los socios, Productos Lácteos 2000 SL. Pues bien, nuestro encargado del departamento comercial, no será otro que uno de los socios fundadores de esta otra sociedad que participa en la nuestra, Nacho Higón, hermano de Alejandro Higón, socio mayoritario de “Chocoval”.

Nacho se encargará de mantener las relaciones con los clientes del socio Productos Lácteos 2000 SL, que además de consumir su producto requieren de cobertura de chocolate, ya sea natural o de grasa vegetal o liquida. También buscará a través de estos clientes aumentar nuestra cuota de mercado, captando clientes colaboradores de los nuestros.

El encargado de producción también tendrá una labor comercial ya detallada en el punto anterior.

El resto de socios también harán labores de comerciales, pero su remuneración será de forma indirecta ahorrando las comisiones de los comerciales oficiales y aumentando así el resultado del ejercicio, lo que les supondrá un mayor dividendo.

Remuneración:

Por motivos fiscales y a petición del comercial jefe, se le hará un contrato de colaboración externa.

Su remuneración será en forma de objetivos, comisiones e incentivos. Hay que tener en cuenta que ya se le remunera de forma indirecta a través de los márgenes comerciales y los dividendos de su empresa Productos Lácteos 2000 SL, por lo que las cuantías exactas de los objetivos y las comisiones han de ser estudiadas minuciosamente.

Un ejemplo podría ser 100€ por cada 2.000kg vendidos mensualmente, y aumentar el margen de Productos Lácteos 2000 SL del 15 al 20%, y que vaya a Nacho directamente el 5%.

Peón y repartidor

Se va a contratar de momento a tan solo 2 peones, este deberá tener indispensablemente el permiso B de conducir, puesto que realizará repartos de lotes inferiores a 2.000kg con la furgoneta de la empresa.

El motivo de que solo se contrate a dos peones no es otro que, tanto el encargado de producción como los socios Alejandro y Jose R., realizarán las funciones de este puesto siempre que no estén elaborando las suyas propias y siempre que sea necesario por pedidos de grandes cantidades.

No se descarta en absoluto la contratación de forma indefinida de los peones que sean necesarios una vez estabilizado el volumen de producción. Cuanto más peones sean necesarios significará que la empresa trabaja a mayor volumen.

Para partidas superiores a lo que nuestra furgoneta pueda cargar se subcontratarán servicios de transporte externos, y su coste lo soportará nuestra empresa o el cliente en función de los acuerdos pactados. De todas formas, ya se ha estudiado en contabilidad como afectan a estos costes dependiendo de quién los soporte.

Funciones del peón:

- Recepción y almacenamiento de las materias primas y productos semielaborados recibidos.
- Vigilancia del correcto funcionamiento de la maquinaria cuando esté trabando.
- Empaquetamiento del producto terminado en bolsas de plástico de 5kg que a su vez han de meterse en cajas de cartón.
- Limpieza de las máquinas entre lotes de productos distintos.
- Preparación y embalado de las paletas para su correcto transporte.
- Transporte de lotes en la zona y compatibles con la furgoneta de la empresa.
- Limpieza de la nave según criterios de sanidad para empresas del sector alimenticio.

Remuneración:

Salario bruto de 1.000€ por jornada laboral de 40 horas.

5.4. Epílogo

En este capítulo lo primero que se ha estudiado ha sido la forma jurídica más conveniente para la futura empresa. Una vez estudiadas todas las formas más convenientes posibles, se ha descartado la idea original de crear una sociedad limitada y se ha tomado la decisión de crear una sociedad anónima, una vez comprobado que el capital inicial que van a aportar los cuatro socios fundadores es superior al mínimo exigido.

Seguidamente se ha elaborado un organigrama para esquematizar la estructura de la empresa y se han visto las aportaciones y el peso en la toma de decisiones así como en la repartición de los dividendos de cada uno de los socios.

Por último, se han analizado los recursos humanos de “Chocoval” y se han determinado cuales son las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

CAPÍTULO 6:
PLAN DE MARKETING

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Política de producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea, que posea valor para el consumidor, susceptible de ser objeto de intercambio. Su valor se determina por el servicio que presta al consumidor. [Lovelock, C. (2004)].

Nuestra empresa va a desarrollar tres tipos de productos. La cobertura de chocolate natural, la cobertura de grasa vegetal, y la cobertura de chocolate blanco.

Cobertura de chocolate

Se trata de un tipo de chocolate de una calidad muy alta y con un contenido de manteca de cacao muy elevado, entre el 32 y el 39 por cien. Este alto contenido en manteca de cacao se ha de combinar con un templado específico para conseguir un brillo idóneo y una textura más rígida al romperse, además de aportar un sabor mucho más cremoso.

Su utilidad es la repostería, y esta calidad es más demandada a nivel artesanal, las pastelerías de alta calidad demandan siempre coberturas con grandes porcentajes de manteca de cacao y cacao en polvo, mientras que empresas de bollería industrial que pretenden vender calidad, por lo que no pueden utilizar la cobertura de grasa vegetal, pedirán coberturas de chocolate rozando los estándares mínimos.

El porcentaje total de cacao natural está regulado con el objetivo de poder obtener la denominación de “cobertura de chocolate natural”. El porcentaje de manteca de cacao ha de estar entre las cantidades antes mencionadas, 32-39%, y ha de combinarse con chocolate solido o cacao en polvo para alcanzar un porcentaje de cacao natural total de al menos el 54%. Luego se añadirán azucares, aromatizantes, estabilizadores, etc.

Su alto contenido en cacao y su menos número de ingredientes, va a propiciar que la mezcla consiga homogeneizarse más fácilmente, proporcionando asá al producto un color más uniforme y mucho más oscuro.

Ilustración 17 Gotas de cobertura natural

Fuente: STM Ltd. 2012

Coberturas especiales

Estas coberturas se utilizan como sucedáneo de la cobertura de chocolate, se obtienen de la misma manera que las anteriores, pero la diferencia con estas erradica en la sustitución total o parcialmente de la anteca de cacao por otras grasas vegetales comestibles o sus fracciones, ya sean hidrogenadas o secas.

Dentro de estas coberturas especiales está nuestra denominada cobertura de grasa vegetal. Las coberturas especiales solo pueden ser utilizadas a nivel industrial, como producto utilizado para bañar, rellenar o decorar.

El fin de utilizar grasas vegetales sustitutivas no es otro que el de abaratar los costes del producto, se consigue luego imitar el sabor del chocolate añadiendo una serie de aromatizantes artificiales. Este bajo contenido en cacao y gran contenido en grasas diferentes, hacen que nuestro producto posea un color más claro y menos uniforme que el anterior.

Ilustración 18 Cobertura vegetal

Fuente: STM Ltd. 2012

Coberturas de chocolate con leche y chocolate blanco

La empresa elaborará también coberturas de chocolate con leche y de chocolate blanco. Estas podrán ser tanto a base de manteca de cacao naturales, como a base de grasa vegetal.

Para la elaboración de estas coberturas se añadirá a la mezcla leche, en mayor cantidad si es para la elaboración de chocolate blanco, y en menor para el caso de la cobertura de chocolate con leche. Para estos productos se puede utilizar leche en polvo, o su sucedáneo, el producto lácteo, que no es más que el mismo caso que el de la cobertura de grasa vegetal, leche en polvo elaborada con proteínas vegetales sustitutivas de la proteína láctea.

Ilustración 19 Cbertura de chocolate blanco

Fuente: STM Ltd. 2012

A continuación se muestra una tabla explicativa con los componentes básicos en sus cuantías mínimas requeridas para la elaboración de cada uno de los tipos de cobertura que se van a elaborar:

Tabla 9 Composición básica tipos de coberturas

Tipo de cobertura	Cacao seco desgrasado (mínimo)	Sólidos de leche (total)	Grasa de leche (mínimo)	Grasa total (mínimo)
Negra	14,0%	-	-	31,0%
Leche	2,5%	6,0%	1,5%	31,0%
Blanca	-	14,0%	3,5%	31,0%
Amarga	61,0%	-	-	31,0%
Vegetal	14,0%	-	-	31,0%
Vegetal leche	4%	10%	-	31,0%

Fuente: elaboración propia 2012

Como puede observarse, la cantidad mínima de grasa para la elaboración de todos los tipos de cobertura de nuestra gama de productos, es la misma, el 31%, la diferencia entre la cobertura de chocolate y la de grasa vegetal está en la fuente de la grasa, que en el caso de la primera es de la manteca de cacao, y de las segundas es la cobertura vegetal sustitutiva.

La grasa vegetal más utilizada como sustitutivo de la manteca de cacao en los productos de repostería son los aceites de coco y de palma. Una vez se ponga en marcha nuestra empresa se harán numerosas pruebas, las que sean necesarias, para decidir qué tipo de sustitutivo se utilizará para las coberturas vegetales, teniendo en cuenta costes y resultados finales a nivel de sabor, aroma, textura y facilidad de manipulación. No se descartan otras materias.

Por último comentar las diferencias entre la cobertura de chocolate con leche y la de chocolate blanco. Como puede observarse, en el caso de la cobertura de chocolate blanco no es indispensable el uso de cacao, pero esto siempre en el caso de la cobertura vegetal blanca, si se desea elaborar cobertura con manteca de cacao y que resulte una cobertura blanca, habrá de utilizarse una gran cantidad de leche además de una serie de colorantes alimenticios. En el caso de la cobertura de chocolate con leche, simplemente se ha de trabajar con los porcentajes de cacao y de grasa de leche.

6.2. Política de Precios

El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar la política comercial de la empresa. Por un lado, existen las necesidades de mercado fijadas en un producto con unos atributos determinados y, por otro, el proceso de producción, con los siguientes costes y objetivos de rentabilidad establecidos. Por ello, la empresa es la encargada de fijar el precio que considere más adecuado.

Para que una organización pueda funcionar como una verdadera unidad de negocio es imprescindible tanto conocer los costes reales de los servicios prestados como establecer una política de precios que, cuando menos, permita recuperar los costes en los que han incurrido. (PARMERLEE, D; 2002)

En primer lugar, debe establecerse una política de precios, para lo cual existen varias opciones, tales como:

- Coste más margen: se establecen los costes totales del producto o servicio y se les añade un margen de beneficios.

- Precio de mercado: se cobran los productos en función de las tarifas vigentes en el mercado para productos de similar naturaleza.

- Precio negociado: se negocia directamente con el cliente cuál es el precio estipulado por los productos o servicios.

- Precio flexible: depende de los objetivos cumplidos.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, y de ahí la percepción de caro o barato que le atribuye. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción.

Por tanto, se puede definir el precio como la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del cliente hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer sus necesidades.

El precio es el mecanismo por el cual la operación de venta transforma el producto en ingresos, siendo, por lo tanto, la vía por la que la empresa obtiene ingresos y permite que se consolide en el tiempo.

La fijación del precio es una política en sí misma y como tal está al servicio de la política global de la empresa, principalmente de la de marketing. El precio es una variable muy importante, ya que cualquier cambio en el mismo puede tener efectos directos sobre la venta de los productos y sobre los ingresos y resultados.

Considerando que el precio es una herramienta que debe ser gestionada de forma adecuada, la política de precios será, pues, la filosofía básica y los principios que rigen la forma de negociar el intercambio entre empresa y cliente.

La importancia de las decisiones que el empresario pueda tomar sobre el precio de sus productos es función de una cantidad de variables, las cuales influyen en la fijación del precio definitivo del producto. En líneas generales, los empresarios intentan rehuir las bajadas de precios para lograr la ampliación de la cuota de mercado, ya que, aunque este movimiento estratégico suele ser interesante en un primer momento, al ser estas acciones detectadas por los competidores, la respuesta de la competencia llevará a una bajada de sus precios, restableciéndose la situación previa con un menor beneficio para todos. En definitiva, la bajada de precios sólo ha hecho disminuir los márgenes comerciales para todos los intervinientes del mercado, situación ésta que puede poner en dificultades a las empresas más pequeñas o las menos solventes.

La metodología de fijación de precios se establece basándose en tres criterios:

- Costes.
- La competencia.
- El mercado o la demanda.

Normalmente, para la fijación del precio se compaginan los diversos criterios ya reseñados. Las empresas nuevas utilizan como referencia el precio de la competencia, debido a que el mercado ya ha ajustado los precios en torno a estos valores. Así pues, este precio de la competencia será el que se utilice como referencia para ajustar nuestros precios.

Hemos de tener en cuenta que nuestro producto final va dirigido a profesionales y no al consumidor final. Estos profesionales van a tomar la decisión final de compra por una serie de criterios objetivos a diferencia de lo que ocurre en el mercado de bienes de consumo, donde la publicidad condiciona de forma muy marcada el criterio del consumidor final, rigiéndose este por criterios más subjetivos.

Estas condiciones específicas de nuestros clientes potenciales conllevan la necesidad de ser muy críticos con el producto que vamos a elaborar. Al tratarse de una materia tan homogénea, hemos de añadir un plus al producto, ahí es donde entra en juego la gran experiencia y conocimientos del maestro chocolatero que se ha buscado.

El mercado está muy estandarizado, es decir, a un nivel de calidad de producto basado en su porcentaje de cacao puro, el precio está muy ajustado y es muy similar entre todos los proveedores. Hemos de conseguir que, sin disparar los costes, se consigan mezclas con matices de aromas y sabores que puedan diferenciar nuestra cobertura para un mismo nivel de cacao de la de los competidores directos previamente mencionados.

Con todo esto, podemos decir que seguiremos una política de precio negociado, hemos de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la forma más rentable posible. Hemos de tener en cuenta que gran parte de nuestros clientes vendrán ya recomendados, lo que nos da un poco de margen de negociación, por lo que intentaremos homogeneizar una serie de coberturas, para que sin ellos saberlo, poder fabricar lotes más grandes capaces de satisfacer las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes abaratando los costes de producción. Aclaramos que, teóricamente, se les va a vender producto totalmente adecuado a sus necesidades de calidad y sus restricciones de precio.

Entendemos que el precio negociado será siempre a partir de unos márgenes de beneficio, que intentaremos que nunca sea inferior al 20 por cien. Esto no quiere decir que, en momentos puntuales y ante clientes que lo requieran, lo merezcan o nos interese, podemos rebajar este margen cuanto sea necesario. Lo que pretendemos definir con una política de precio negociado, a diferencia de una política de margen sobre beneficio, es que no habrá un precio estándar para cada variedad de producto, si no que a cada cliente le negociaremos el precio que se considere más oportuno y que nos permita el mayor beneficio posible respetando la felicidad del cliente respecto a la compra que realizada, es decir, la satisfacción que sienta en cuanto a la relación calidad-precio en comparación con el resto de oferta que puede encontrar en el mercado para un mismo nivel de calidad de producto y el volumen deseado.

Según todo lo comentado anteriormente en este punto hemos de realizar la estimación del coste de cada uno de nuestros productos. Es muy importante tener en cuenta dichos costes para tener un punto de partida de donde poder aplicar los márgenes necesarios para que el proyecto sea viable.

Después de escandallar todos los costes de aprovisionamiento, que se detallarán posteriormente en el plan financiero, nos quedan los siguientes costes para cada producto:

Tabla 10 Estimación precios de producción

COBERTURA/CLIENTE	PRECIO
COBERTURA NATURAL	3,27 €
COBERTURA VEGETAL	1,53 €
COBERTURA BLANCA	1,73 €
COBERTURA LÍQUIDA	2,17 €

Fuente: elaboración propia2012

Ya se ha comentado anteriormente en este capítulo que se intentará adecuar los precios a cada tipo de cliente. Lo primero que hemos de aclarar es que vamos a dividirlos en dos grupos. Por un lado tendremos los pequeños clientes, estos son los hornos y pastelerías, a quienes debido a su menor volumen de compras se les aplicará un margen superior, de aquí la importancia de las relaciones del maestro chocolatero, aunque es uno de los factores importantes que nos han llevado a plantearnos esta inversión. Y por otro lado están los grandes clientes, que debido a los volúmenes de sus pedidos ha de aplicárseles un margen muy inferior al de los primeros.

Tabla 11 Estimación precios de venta

COBERTURA/CLIENTE	PRECIO	P. PONDERADO
COBERTURA NATURAL INDUSTRIALES	5,06 €	5,06 €
PARTICULARES	7,22 €	
COBERTURA VEGETAL INDUSTRIALES	2,46 €	2,46 €
PARTICULARES	3,98 €	
COBERTURA BLANCA INDUSTRIALES	3,17 €	3,17 €
PARTICULARES	5,12 €	
COBERTURA LÍQUIDA	2,68 €	2,68 €

Fuente: elaboración propia2012

Para facilitar los cálculos posteriores se ha ponderado un precio medio para poder trabajar con más comodidad.

6.3. Política de distribución

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor y tiene como finalidad que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Se puede resumir cuales son los factores estratégicos que inciden en la estructuración de los canales de distribución:

- Las características del consumidor final: este aspecto indicaría la conveniencia del fabricante para dirigirse a ellos directamente o no.

- Las características del producto-mercado: existen productos como los industriales o tecnológicos, que requieren canales de contacto más directos entre cliente y fabricante. Por otra parte, y en general, aquellos de escaso valor unitario como los de consumo masivo, utilizan mayor número de canales de distribución.

- Cobertura de mercado: se debe definir la estructura de los canales a adoptar, el número de intermediarios que se utilizarán en los distintos niveles y las diferentes áreas geográficas a cubrir.

Se pueden encontrar los siguientes canales de distribución:

- Directos: son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. La ventaja de este tipo de canal es que se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad, es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.

- Indirectos: pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor:

    - Cortos: se trata de la venta minorista. Se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio. Generalmente requiere una mayor inversión en stocks.

    - Largos: la venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes. Cada venta es importante en volumen y en general implica un manejo de stock más simple. Se pierde el control sobre la venta al consumidor final, existe una gran dependencia de pocos compradores y se cede parte del margen a los intermediarios. (SAINZ DE VIZCUÑA, J.M.; 1995)

En el caso de nuestra empresa el canal de distribución que se va a utilizar es directo, es decir, vamos a proporcionarles el producto a nuestros clientes directamente desde nuestra planta de producción, sin ningún tipo de intermediarios.

Con este canal vamos a intentar crear una mayor fidelidad de nuestros clientes a través del trato personalizado, también se va a conseguir llegar a conocer mejor a estos en cuanto a gustos y exigencias se refiere, lo que permitirá personalizar, a parte del trato, el producto.

Para llevar a cabo esta estrategia de distribución habrá que diferenciar entre tres situaciones diferentes.

Primero, el comercio pequeño, hornos y pastelerías regionales, componen la cartera de menudeo, es decir, numerosos clientes comprarán volúmenes pequeños de mercancía. Una vez definidos los clientes, su localización, y la cantidad de producto requerida periódicamente, se trazará una serie de rutas para abastecerles de coberturas. De esto se encargará todas las mañanas el maestro chocolatero con la furgoneta de la empresa, pues ya se ha explicado en capítulos anteriores la relación que tiene este con numerosos panaderos y pasteleros de la zona.

En segundo lugar están las empresas medianas que realizarán pedidos más espaciados en el tiempo y de cantidades mucho mayores. Con estos, una vez definido el volumen y la periodicidad de los pedidos, se planeará otra hoja de ruta para abastecerles de forma periódica y también con nuestra furgoneta, siempre y cuando sean pedidos de cantidades admisibles en nuestro vehículo.

Estos dos grupos de clientes tendrán contacto directo con la empresa a través del repartidor que les lleve el producto, que inicialmente será la misma persona que ya conocían de la empresa y por la cual nos han contactado, ya sea Antolín con los pasteleros y panaderos o Nacho o Alejandro con una de las empresas que les compran producto lácteo. También se estudiará la posibilidad de compartir recursos de transporte con Productos lácteos 2000 SL para abaratar costes en el caso de las empresas que consumen los tres productos.

Por último están las grandes multinacionales para las cuales se intentará producir. En estas la distribución también es directa aunque en este caso el transporte lo proporcionarían ellos.

6.4. Política de comunicación

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general.

La comunicación permite captar la preferencia del consumidor, que se conozca el producto o servicio, instalar y consolidar una marca, establecer un puente entre la empresa y el mercado y destacar características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

Publicidad

El objetivo de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor. El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta.

Existen distintos medios para hacer llegar el mensaje al consumidor, cuya utilización dependerá del grado de impacto que se quiera proyectar, el tipo de público al que va a llegar y las condiciones técnicas con las que cuente la empresa.

Promoción de ventas

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son que el consumidor pruebe el producto o servicio, que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo, fortalecer la imagen del producto o servicio y lograr la fidelidad.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos, es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo.

Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

Las principales actividades de las relaciones públicas son:

- Relaciones de prensa: el objetivo consiste en colocar noticias informativas en los medios para atraer la atención hacia el producto o servicio.

- Propaganda del producto: consiste en ganar espacio en distintos medios de información para promover un producto o servicio. Los productos nuevos, los eventos especiales, las ferias de alimentos, los productos adecuados a las nuevas tendencias de consumo, son aptos para la propaganda.

- Comunicación corporativa: comprende las comunicaciones internas y externas para fomentar el conocimiento de la organización.

- Lobby: comprende la negociación con los funcionarios gubernamentales para promover o eliminar las leyes y reglamentaciones. Las grandes empresas emplean a sus propios lobistas, mientras que las empresas pequeñas lo hacen a través de sus asociaciones locales.

Venta personal

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra. En comparación con la publicidad, la venta personal tiene varias cualidades destacables. Implica un contacto directo entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar cambios rápidos. La venta personal

también permite que surjan todo tipo de relaciones, que varían desde una relación de venta hasta una profunda amistad personal. En la venta personal, se produce una comunicación más integral que posibilita un conocimiento más amplio del consumidor y existe una mayor necesidad de escuchar y responder.

Para la nueva empresa que se va a abrir se van seguir las siguientes estrategias en la política de comunicación:

1. Se va a contemplar la posibilidad de publicitarse en revistas especializadas en alimentación. Este medio va a permitir darse a conocer tanto a nivel industrial, donde la empresa realiza su negocio, como a nivel particular, aunque los consumidores particulares no sean nuestro público objetivo, nunca está de más que conozcan el nombre de la empresa para cuando consuman algún producto elaborado con nuestra cobertura.

2. Otro elemento importante en la publicidad de “Chocoval” va a ser la publicidad en vehículos, tanto en la furgoneta de reparto como en los coches particulares de los socios. Este tipo de publicidad consiste en poner anuncios publicitarios en el exterior de vehículo de forma que cuando el vehículo está en funcionamiento como cuando está aparcado el anuncio publicitario se expone y de esa manera se da a conocer el producto o servicio anunciado. Además es una forma de publicidad dinámica con un alto impacto en la población.

3. Como último recurso de publicidad, trataremos de publicitarnos a través de la red de forma muy económica.

   Primero crearemos una página web de la empresa con datos sobre esta, sobre los productos que ofrecemos, y una serie de información relevante como puedan ser noticias relacionadas con el sector así como facilidades de contacto. Después crearemos un perfil en todas las redes sociales y pediremos a todos nuestros contactos que nos apoyen. Cuando tengamos estos pasaos en marcha, crearemos un “anuncio” en www.google.es, con su herramienta AdWords, que consiste en seleccionar una serie de palabras clave para que cuando un usuario de esta página busque dichas palabras, aparezca nuestra página web. Este servicio solo nos cobrará si la gente que realice dicha búsqueda pincha en nuestro anuncio.

   Estamos hablando de unos 30 euros de publicidad al mes, 19,99 por la creación y mantenimiento de la página web, y la gente que pinche en nuestro anuncio del buscador google, que será diez céntimos de euro por cada clic.

4. En cuanto a la forma de promocionar las ventas, como se trata de una empresa que no vende directamente al consumidor, las promociones no se pueden hacer sobre aquella persona que consuma los productos, sino que se establecerán buenos precios para los clientes que decidan comprar este producto, para que así ellos promuevan las ventas de la empresa aplicando descuentos sobre el producto que ofrecerán al consumidor final.

   Por otro lado, nuestra empresa enviará una muestra gratuita a todos aquellos clientes que ya se conocen y de los cuales se sabe qué tipo de cobertura van a necesitar.

5. La empresa también va a tener en cuenta la posibilidad de asociarse a la Asociación de Comerciantes de Picassent, una asociación local que permite participar en ferias comerciales y obtener un mayor apoyo ante las instituciones locales.

   Las ferias comerciales, tanto nacionales como internacionales, son un instrumento de comunicación magnifico entre expositores y clientes potenciales. La feria se convierte en un enorme centro comercial de gran repercusión y resonancia pública. Para cualquier empresa estas ferias son un potente instrumento de promoción.

   Las principales ferias a las que intentaremos acudir serán tanto de carácter alimentario en general, como de chocolate y de sectores que requieran de nuestros de nuestros productos, como el heladero, en particular.

6. Con respecto a la venta personal hay que señalar que, aunque el tipo de actividad a la que se va a dedicar la empresa no requiere de un contacto directo, se va a tratar de tener una relación cercana y directa con los clientes intentando ofrecerles un trato personalizado y brindándoles la oportunidad de poder tratar directamente de tú a tú con el vendedor.

6.5. Epílogo

En esta capitulo hemos definido los cuatro elementos principales del marketing mix:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

En cada punto hemos tratado uno de ellos con la misma estructura. Hemos definido los conceptos teóricos así como todas las posibilidades que nos ofrece cada uno de los elementos. En un mercado dinámico en el que hay cambios a diario, hemos intentado definir las estrategias seguir en cada uno de los elementos. Pero no se puede descartar operar de cualquier otra manera si la coyuntura lo requiere, de ahí que hayamos explicado todas las opciones posibles.

Una vez explicados los cuatro elementos hemos definido la estrategia de marketing mix a seguir por nuestra empresa.

Vamos a elaborar una serie de productos sustitutivos entre ellos, pero que requieren del mismo proceso de elaboración y la misma maquinaria. La diferencia va a estar en la composición de cada uno ellos, lo que variara su calidad y su precio.

La política de precio será negociada directamente con el cliente siempre a partir de un margen requerido por nuestra empresa para empezar a funcionar. El volumen y el número de pedidos influirán en el precio final. También lo hará la homogeneidad en cuanto a cantidad y la periodicidad. Con todo ello hemos concluido que ofreceremos un precio personalizado a cada cliente.

El canal de distribución va a ser directo para tratar de no perder relación con los clientes. Hemos diferenciado entre tres tipos de clientes en este elemento que tienen una serie de particularidades para la distribución de las coberturas.

Por último se ha explicado la política de comunicación, que va a consistir en llegar a clientes potenciales muy específicos, por lo que la inversión en este canal no va a ser muy fuerte inicialmente pero si muy concentrada.

CAPÍTULO 7:
PLAN FINANCIERO

7. PLAN FINANCIERO

7.1. Planificación de ventas

En relación con las previsiones de ventas que se expresan en el Plan de Empresa, éstas deberán estar suficientemente justificadas, de acuerdo con las hipótesis de evolución del mercado y previsiones de venta que se proyecten y documenten debidamente por parte del emprendedor. Para ello, el emprendedor se deberá basar en los datos derivados del análisis del mercado y en otras fuentes de información objetivas previamente analizadas. Por otro lado, la fijación del precio de los productos será uno de los aspectos más importantes a la hora de hacer la previsión o estimación de ventas a reflejar en el Plan de Empresa.

La forma más aconsejable para construir estas previsiones de ventas, y así poder minimizar errores en su presentación, es cuantificarlas mensualmente al menos durante el primer año de arranque del negocio, para en los años posteriores hacer una presentación trimestral, dando una imagen de profesionalidad y conocimiento del mercado en el que se actúa. (NEIRA, J.A.; 2010)

Conviene ser especialmente conservador en las previsiones durante el primer ejercicio o año de actividad del negocio, puesto que las ventas suelen ser menores durante la etapa inicial o de introducción en el mercado de una compañía. Así mismo, y siempre que sea necesario, habrá que considerar, en función del tipo de producto o servicio, un posible carácter estacional, puesto que este factor también condicionará la temporalidad de las previsiones de venta. La proyección de ventas para los dos siguientes ejercicios será suficiente estimarla con periodicidad trimestral, teniendo en cuenta que, una vez introducido el negocio en el mercado y tras el primer año de funcionamiento, las perspectivas de venta deberán experimentar una tendencia ascendente que haga rentable la actividad para la que se desarrolla el Plan de Empresa.

Para la previsión de las ventas vamos a suponer que la nueva empresa entra en funcionamiento a partir del 2013, y realizaremos dicha previsión para los tres primeros años de vida de la empresa. También tendremos en cuenta tres escenarios posibles, pesimista, realista y optimista, detallando primeramente el escenario realista.

En la estimación de las ventas del primer año en el escenario realista vamos a tener en cuenta los consumos de cobertura de chocolate de los clientes del socio Productos Lácteos 2000 SL así como el suministro de cobertura liquida para una empresa que produce helados con quien ya se está negociando, y se

tiene apalabrado el suministro de 10.000l mensuales, recordamos que se iba a intentar conseguir una serie de contratos para el suministro de coberturas a empresas con las que se tiene relación que operan a una escala mucho mayor que la nuestra como Valor, Chocovic o Helados Estiu.

Puesto que el único cliente que padece de una estacionalidad muy marcada en su consumo de cobertura es Helados Estiu y se ha acordado proveerle una cantidad de producto fija al mes por nuestras restricciones de capacidad, vamos a estimar las ventas de forma anual, simplemente cogiendo los consumos mensuales que se nos han facilitado y multiplicándolos por 12.

Mostramos a continuación las ventas estimadas en el escenario realista para los tres primeros años de funcionamiento de Chocoval:

Tabla 12 Estimación ventas realistas

	2013	2014	2015
COBERTURA NATURAL	3.000	3.150	3.308
COBERTURA VEGETAL	15.000	15.465	15.944
COBERTURA BLANCA	1.000	1.040	1.082
COBERTURA LÍQUIDA	120.000	120.000	120.000

Fuente: elaboración propia2012

Los datos de las coberturas natural, vegetal y blanca están expresados en kilogramos, mientras que los datos de la cobertura liquida lo están en litros.

Como se puede observar se ha supuesto que la tendencia de las ventas es al alza, en las coberturas sólidas, de forma que para los años 2014 y 2015 las ventas aumentan un 5% respecto al año anterior. Mientras que para la cobertura liquida las ventas permanecen constantes a lo largo de los tres años, esto se debe a que el acuerdo con Helados Estiu es de carácter indefinido, y como a parte de nosotros posee otros proveedores de cobertura, se ha acordado proveerle una cantidad mensual fija menor de lo que iba a ser originalmente, a cambio de concedernos prioridad de permanencia de suministro de cobertura en el caso de tener que prescindir de alguno de sus proveedores.

Para hacer esta estimación de crecimiento interanual nos hemos basado en el consumo de chocolate nacional, que lejos de haberse visto afectado por la situación económica actual, ha aumentado ligeramente durante todo el periodo de recesión. También hemos supuesto que las empresas que siguen funcionando en el sector y con las que vamos a tratar, ya están consolidadas en el mismo y no hay problema de que vayan a desparecer, de hecho se va a

seguir una política de pago al contado a aquellas empresas es situación concursal o que sean potencialmente peligrosas por impagos.

A continuación mostramos un cuadro con los ingresos desglosado en años y productos:

Tabla 13 Estimación ingresos realistas

	2013	2014	2015
COBERTURA NATURAL	15.180	16.736	18.451
COBERTURA VEGETAL	36.900	39.946	43.244
COBERTURA BLANCA	3.170	3.462	3.780
COBERTURA LÍQUIDA	321.600	337.680	354.567
TOTAL	376.850 €	397.824 €	420.042 €

Fuente: elaboración propia2012

Para calcular estos ingresos hemos tomado un precio medio ponderado puesto que cada cliente consumirá unas cantidades diferentes a unos precios diferentes. Los precios resultantes son:

Tabla 14Precios medios ponderados

COBERTURA NATURAL	5,06 €
COBERTURA VEGETAL	2,46 €
COBERTURA BLANCA	3,17 €
COBERTURA LÍQUIDA	2,68 €

Fuente: elaboración propia2012

7.2. Fuentes de financiación

Uno de los aspectos más importantes en la puesta en marcha de una empresa es conocer las fuentes de financiación a las que va a recurrir la nueva empresa, así como las características en la forma de pago, tales como comisiones, tipo de interés, etc.

En nuestra empresa van a haber dos fuentes de financiación básicas:

Financiación propia

Los cuatro socios fundadores aportarán el capital inicial de la empresa, a pesar de no estar obligados a ello, lo aportarán y suscribirán todo de golpe antes de iniciar la actividad. Estas aportaciones determinan también la participación de cada socio en la empresa. Las recordamos a continuación:

- Alejandro Higón Quiles aporta 30.100€ (43%)
- Jose Ramón Montoya Vañó aporta 30.100€ (43%)
- Abogados Montoya aporta 4.900€ (7%)
- Productos Lácteos 2000 SL aporta 4.900€ (7%)

Como se puede observar la financiación propia inicial asciende a 70.000 euros en forma de aportación dineraria de los socios.

Financiación ajena

Para obtener más financiación debido a que para la creación de este negocio es necesario invertir una gran cantidad de dinero, la empresa ha solicitando financiación a la entidad BBVA de la localidad de Benetusser.

Las características del producto que se contratará corresponden a una Línea de Financiación ICO Inversión 2012 son las siguientes:

Financiación de hasta el 100% del proyecto de inversión, incluido el IVA o el impuesto análogo correspondiente.

Serán financiables a través de esta línea todas aquellas inversiones productivas cuyo proyecto de inversión pueda incluir:

- La adquisición de activos fijos, nuevos o de segunda mano

- La adquisición de vehículos turismos, monovolúmenes, todoterrenos de precio no superior a 30.000 Euros más IVA, siempre que se dediquen a uso profesional o empresarial

- Se pueden financiar vehículos industriales
- La adquisición de empresas
- Impuesto sobre el Valor Añadido o impuesto de análoga naturaleza
- Gastos de circulante con el límite del 10 % del importe total de la financiación

Serán financiables las inversiones realizadas desde el 01 de Enero de 2011, siempre que se pueda justificar documentalmente con la factura correspondiente.

El **tipo de interés puede ser fijo o variable**, en este caso se ha escogido tipo fijo del 6.846 %.

Sin comisiones de apertura, estudio o disponibilidad.

En este caso para la creación de la planta se estima que el capital que se quiere financiar es de 200.000 Euros.

Esta operación se firma a nombre de la empresa, figurando en ella como avalistas todos los accionistas de la misma. Por lo que es necesario aportar por parte de la empresa la escritura de constitución, el proyecto y licencia de obras, el presupuesto, así como un plan de viabilidad en el que figurarán detalladamente los ingresos que la empresa espera obtener. Por parte de los avalistas es necesario la declaración de la renta de todos ellos, así como documentación de los bienes que poseen.

El tiempo de amortización será de 10 años sin período de carencia

No se aplicarán comisiones, tal y como se indica en la información financiera del producto.

Por último el Método de amortización utilizado es el Método Francés.

La cuota a pagar por la empresa será de 2.268,92 Euros al mes.

7.3. Cuenta de Tesorería, cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación.

Este punto está calculado también para escenario pesimista y optimista (ANEXOS 1 Y 2)

Cuenta de tesorería

La Previsión de Tesorería es el documento que refleja los flujos monetarios (pagos y cobros) que generará nuestra actividad y es necesaria para detectar posibles desfases entre cobros y pagos.

La Previsión de Tesorería se ha preparado con periodicidad anual y se ha tenido en cuenta todos los pagos y cobros, el inmovilizado que adquirimos durante el primer año de actividad, el préstamo del banco y el capital aportado por los socios.

Para realizar el análisis de la tesorería de estos primeros tres años, partimos del saldo inicial que tenemos en la cuenta de tesorería, que el primer año se corresponde a las aportaciones dinerarias de los socios.

El resto de ejercicios partimos del líquido que posee la empresa en la partida de tesorería, ya sea en caja o en bancos, que se corresponde con el saldo final del año anterior y le realizamos los ajustes procedentes:

Hay que sumarle el beneficio del resultado, y todas aquellas partidas de nuestro balance que estén contabilizadas como gasto pero que al cierre del ejercicio no hayan supuesto ningún pago: las amortizaciones, el saldo de la partida de, y por último el efectivo que consiguiésemos extraordinariamente por préstamos recibidos o ampliaciones de capital. Ahora tendríamos ajustados los flujos positivos del ejercicio.

Pasaríamos pues a ajustar los flujos negativos del mismo ejercicio. Ahora restaremos el saldo de la cuenta de clientes por el motivo contrario al de los proveedores, está registrado como un ingreso pero no ha generado ningún cobro, los dividendos (cuando los empiece a haber), la devolución del préstamo y en el caso del primer año la inversión inicial y en los posteriores las que haya.

Por último restaríamos la variación de las existencias que queden en el almacén, esta partida nos puede suponer tanto un ajuste positivo como negativo, es decir, si la variación ha sido positiva, querrá decir que nos hemos aprovisionado en exceso y la partida de existencias estará contabilizada como un ingreso, aunque no haya generado todavía ningún cobro por lo que habremos de restar la cuantía de dicha variación, mientras que si ha sido

negativa, hemos comprado menos de lo que hemos vendido y nos supondrá un ajuste positivo.

A continuación se muestra la Previsión de Tesorería para los ejercicios 2013. 2014 y 2015, en el escenario más realista:

Tabla 15 Cuadro de tesorería escenario realista

CUADRO DE TESORERÍA	2013	2014	2015
Saldo inicial	61.200,00	24.645,36	21.141,95
(+) Beneficio	-18.954,47	-10.189,79	-3.282,74
(+) Amortizaciones	11.310,00	11.310,00	11.310,00
(+) Prestamos obtenidos	0	0	0
(+) Ampliaciones de capital	0	0	0
(+) Crédito de proveedores	23.048,27	1.917,06	778,21361
(-) Crédito a clientes	30.973,97	1.723,86	1.826,17
(-) Dividendos	0	0	0
(-) Devoluciones de préstamos	4.964,46	5.304,03	5.666,83
(-) Inversiones	0	0	0
(-) Existencias	16.020,00	-487,22	1.421,91
Saldo final	**24.645,36**	**21.141,95**	**21.032,52**

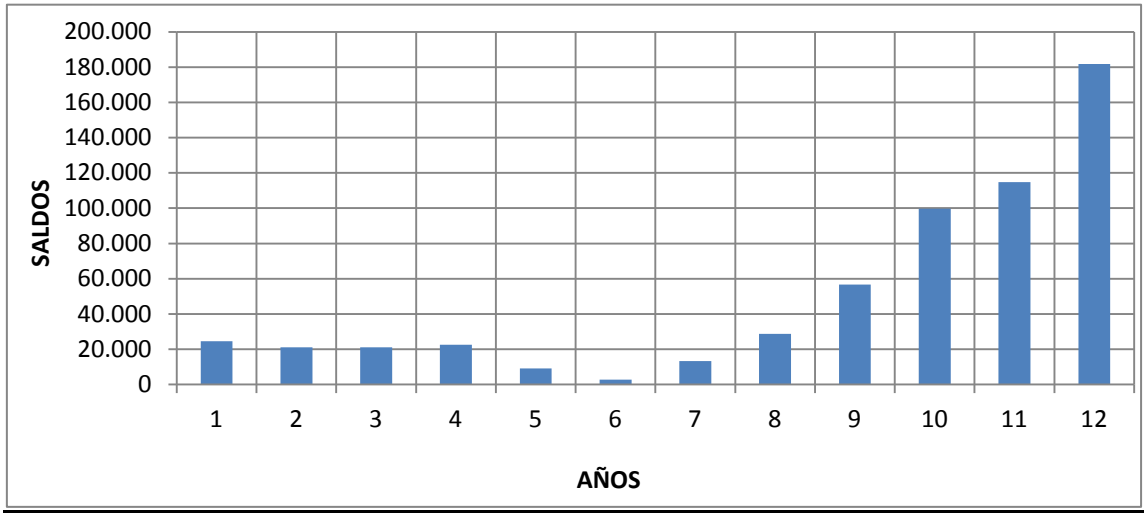
Fuente: elaboración propia 2012

Si analizamos el estado de la cuenta de tesorería de la empresa, observamos que aumenta en más de 9.000 euros durante el primer ejercicio, esto se debe a que partimos de una situación inicial con una partida de aprovisionamientos elevada, por el que primer año no necesitamos comprar mucha materia prima.

Vemos como el segundo y tercer año el saldo de la cuenta disminuye, esto se debe a los resultados negativos de los ejercicios anteriores. Hemos de tener en cuenta que la empresa ha hecho una fuerte inversión inicial, por lo que no se espera conseguir beneficios los primeros años. Más adelante veremos a partir de qué año empieza a tener beneficios la empresa, aunque adelantamos ya que con la aportación inicial de los socios, la cuenta de tesorería irá disminuyendo hasta que lleguen los beneficios, momento en el que cambiará su tendencia, pero sin llegar a ser negativa, es decir, sin que lleguemos a necesitar financiación ajena extra.

También hemos de tener en cuenta que la partida proveedores es siempre superior que la de clientes, esto se debe a que, aunque se ha estimado el mismo periodo de pago a proveedores que de cobro a los clientes, al ser este cuadro información en un momento concreto, siempre hemos de comprar antes de fabricar y vender, por lo que siempre hemos de pagar antes de cobrar.

Gráfico 16 Evolución de la cuenta de tesorería a final de cada ejercicio



Fuente: elaboración propia 2012

Mostramos este gráfico de la evolución de la cuenta de tesorería para demostrar, como se ha mencionado anteriormente, que aunque la partida con los años analizados parece que decrece de forma continua, esta no llega nunca a ser negativa, y en cuanto la empresa empieza a generar beneficios la tesorería cambia su tendencia y empieza a crecer.

Tenemos que aclarar dos cosas en este punto. La primera, que se ha realizado el análisis durante los primeros 20 años, pero conforme nos alejamos del momento presente, las predicciones van perdiendo consistencia, y tampoco podemos analizar los 20 años.

Y la segunda, que somos conscientes de que no es bueno tener una partida de tesorería tan elevada, pues el rendimiento que no le sacamos al efectivo de la empresa es dinero que estamos perdiendo, pero no se ha profundizado tanto, y en el caso de que se fueran cumpliendo todas nuestras previsiones, ya estudiaríamos amortizar el préstamo en menos años, ampliar las instalaciones o lo que fuese necesario.

Para concluir decir también, que la tendencia descendiente de la cuenta de tesorería coincide con los años que hay pérdidas, y que sus tendencias inversamente proporcionales hasta que los beneficios empiezan a ser positivos y entonces empiezan a ser directamente proporcionales. Al tener varios ejercicios con resultados negativos hemos de tirar de la caja para compensar dichas pérdidas.

El presupuesto final de la maquinaria esta en el ANEXO 3.

Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de resultados refleja todos los ingresos y gastos del período que componen el resultado de la empresa. (BONED, J.L., LEIVA, L. TEMPRÀ, J. y otros; 2005)

Vamos a proceder a analizar la cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias vertical y horizontalmente, esto es, al análisis durante los ejercicios y la variación entre estos. Pero primero vamos a explicar lo que se incluye en cada partida.

Partiremos del importe generado por nuestras ventas anuales, al cual le retaremos los costes de aprovisionamiento y las variaciones de existencias, consiguiendo así nuestro **margen bruto de explotación**. Lo expresaremos en porcentaje sobre las ventas, es muy importante que este margen sea positivo y lo más alto posible, pues indica la rentabilidad de la actividad que estamos desarrollando.

A este resultado le restamos ahora los gastos de personal, que incluyen los sueldos y salarios brutos de todos los empleados, es decir, los datos de gasto de personal que vamos a comentar incluyen los gastos de seguridad social e impuesto sobre las personas físicas en que incurre la empresa a la hora de pagar a sus trabajadores. Le restamos también el coste del alquiler de la nave y el resto de gastos en los que incurriremos en nuestra actividad normal. En la partida de otros gastos hemos incluido: electricidad, gastos de teléfono, agua, el gasoil de la furgoneta, los seguros, el coste de la asesoría, la publicidad, las tasas y las comisiones del banco. Una vez restados todos estos gastos obtenemos el **EBITDA**. Este indicador financiero, representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), refleja el beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros.

Le restamos ahora las amortizaciones y obtenemos el **BAII**, beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT en inglés, Earnings Before Interest and Taxes). Descontamos los gastos financieros generados por nuestro préstamo y llagamos al beneficio antes de impuestos o **BAI**.

Finalmente al BAI le aplicamos el impuesto sobre sociedades, en el caso de las pequeñas y medianas empresas como será el nuestro, 25% hasta 300.000 y el 30% en adelante, y obtenemos así el resultado del ejercicio.

En el caso del escenario realista, la cuenta de resultados prevista para los primeros tres años de funcionamiento de la empresa se muestra a continuación:

Tabla 16 Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2013 (%)	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)
Ventas	**376.850,00**	**100%**	**397.823,69**	**100%**	**420.042,10**	**100%**
Aprovisionamiento	280.420,59	74,41%	303.744,78	76,35%	313.213,05	74,57%
Variación de existencias	-16.020,00	-4,25%	487,22	0,12%	-1.421,91	-0,34%
Margen bruto	**80.409,41**	21,34%	**94.566,13**	23,77%	**105.407,14**	25,09%
Gastos de personal	43.200,00	11,46%	44.945,28	11,30%	45.844,19	10,91%
Alquileres	6.000,00	1,59%	6.120,00	1,54%	6.242,40	1,49%
Otros gastos	31.492,04	8,36%	32.436,80	8,15%	33.409,91	7,95%
EBITDA	**-282,63**	-0,07%	**11064,0438**	2,78%	**19.910,65**	4,74%
Amortizaciones	11.310,00	3,00%	11.310,00	2,84%	11.310,00	2,69%
BAII	**-11.592,63**	-3,08%	**-245,96**	-0,06%	**8600,65359**	2,05%
Gastos financieros	13.680,00	3,63%	13.340,43	3,35%	12.977,63	3,09%
BAI	**-25.272,63**	-6,71%	**-13.586,39**	-3,42%	**-4.376,98**	-1,04%
Impuesto sobre bº	-6.318,16	-1,68%	-3.396,60	-0,85%	-1.094,25	-0,26%
Resultado	**-18.954,47**	-5,03%	**-10.189,79**	-2,56%	**-3.282,74**	-0,78%

Fuente: elaboración propia2012

ANÁLISIS VERTICAL:

Como puede observarse en el cuadro de la cuenta de resultados, la empresa es capaz de generar un resultado positivo de explotación, que en el caso de 2013 es casi del 30%, muy superior a la de 2014 y 2015, esto se debe a que el primer año partimos con un elevado número de materias primas, por lo que podemos considerar más indicativo el de los siguientes años y suponen un 24 y un 26% respectivamente.

Ahora analizando los gastos de explotación de la empresa podemos ver que el que tiene un mayor peso es el gasto de personal, que supone en torno al 14% de las ventas del ejercicio, el resto de gastos suman alrededor del 10% dejándonos un EBITDA del 5,18, 0,12 y 2,90% en los cursos del 2013, 2014 y 2015 respectivamente. No es un margen muy amplio, pero siempre que sea positivo quiere decir que la empresa es capaz de generar recursos suficientes para vencer sus gastos. El motivo de que decrezca del primer al segundo ejercicio es el mismo que hemos comentado anteriormente.

Ahora debemos centrarnos en las amortizaciones para ver cómo queda el BAII, vemos que estas suponen en cuanto apenas un 3%, lo que no es una muy buena proporción, el problema que tenemos es que el EBITDA no era muy amplio, pero es una situación que puede considerarse dentro de lo normal en una empresa en crecimiento con una inversión inicial tan fuerte.

La diferencia entre el BAI y BAII nos dará la información suficiente sobre los gastos financieros en los que incurre la empresa. Existen muchas empresas donde sus principales problemas económico-financieros surgen de esta partida. En nuestro caso es el factor que nos hace incurrir en perdidas, pero una vez más hemos de comentas que no representa un gran gasto respecto a la cifra de ventas, ya que solo es 3,5%.

Al final se nos queda un resultado negativo antes de impuestos, ya que nuestros BAI es de -5.456,19€ en 2013, -24.154,67€ en 2014 y -12.093.92€ en 2015.

Por último, aunque negativos ambos, encontramos la carga impositiva y el resultado después de impuestos. Esto también es importante porque una vez comencemos a tener beneficios esto nos dará derecho a la deducción de parte de nuestro impuesto sobre sociedades.

Más adelante anexaremos la cuenta de resultados de los 20 años que dura el préstamo para la inversión inicial y veremos que aunque empezamos con unos ejercicios con resultados negativos, estos van decreciendo hasta convertirse en positivos. Nuestra intención no es ningún momento empezar a recoger beneficios y repartir dividendos desde el primer año. Esto es una inversión a largo plazo.

Análisis horizontal

En el análisis horizontal lo que vamos a comparar son las partidas a lo largo de los años mediante variaciones porcentuales anuales, su evolución y el porqué de sus comportamientos.

Para realizar dicho análisis tendremos en cuenta los dos segundos años, es decir, 2014 y 2015, puesto que la situación inicial con unas existencia tan elevadas desvirtúan considerablemente los datos del primer ejercicio por lo que los datos de estos ejercicios y sobre todo su evolución nos parece más próxima a la realidad y por tanto los datos que extraigamos de dicho análisis nos serán de mucha más utilidad para el resultado del análisis.

Vamos a mostrar los datos de dichas variaciones en una tabla independiente de la primera para ver de forma más clara y directa la evolución de las partidas analizadas.

Tabla 17 Variación anual de la cuenta de resultados 2014-2015

CUENTA DE RESULTADOS	2014	2015	var. Anual
Ventas	**397.823,69**	**420.042,10**	**5,58%**
Aprovisionamiento	303.744,78	313.213,05	**3,12%**
Variación de existencias	487,22	-1.421,91	**-391,84%**
Margen	**94.566,13**	**105.407,14**	**11,46%**
Gastos de personal	44.945,28	45.844,19	**2,00%**
Alquileres	6.120,00	6.242,40	**2,00%**
Otros gastos	32.436,80	33.409,91	**3,00%**
EBITDA	**11.064,04**	**19.910,65**	**79,96%**
Amortizaciones	11.310,00	11.310,00	**0,00%**
BAII	**-245,96**	**8.600,65**	**-3596,82%**
Gastos financieros	13.340,43	12.977,63	**-2,72%**
BAI	**-13.586,39**	**-4.376,98**	**-67,78%**
Impuesto sobre beneficios	-3.396,60	-1.094,25	**-67,78%**
Resultado	**-10.189,79**	**-3.282,74**	**-67,78%**

Fuente: elaboración propia 2012

Empezamos comentando la cifra de ventas, y observamos, como era de esperar ya que es una previsión y hemos supuesto que se incrementarían un 5% al año, que han aumentado un 5,58%, esta diferencia con la previsión realizada se debe a que para los gastos hemos supuesto un incremento del 3%, similar al IPC anual estudiado en el capítulo 3, mientras q para los precios de venta hemos incrementado ligeramente el precio por encima del IPC.

La variación de existencias es un incremento anecdótico ya que suponen menos del 1% de la cifra de ventas y como se podía esperar el aumento de las provisiones es de entorno al 3%. Todo esto ha logrado que nuestro margen se incremente en un 11,46%.

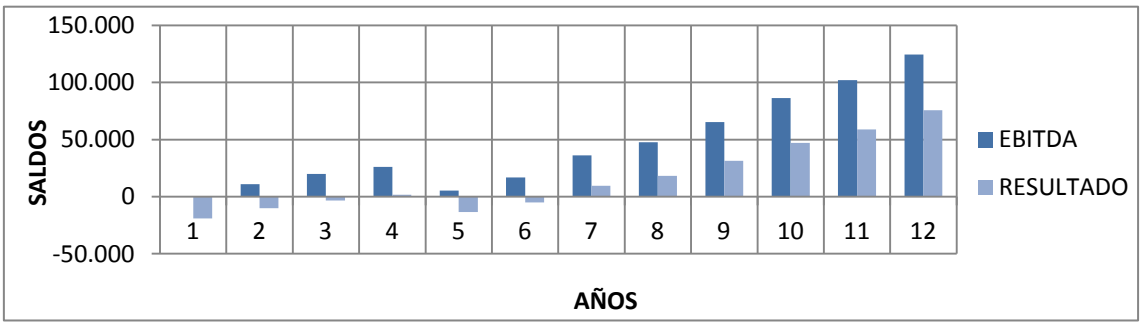
El incremento de los gastos no es ni más ni menos que la previsión de crecimiento que nosotros hemos estimado, y el EBITDA ha aumentado hasta unos 20.000 euros, la variación proporcional es desmesurada ya que en 2014 era casi la mitad.

La variación de las amortizaciones es neutra, pues el método de amortización utilizado es lineal, por lo que nos produce unas amortizaciones constantes. Todo esto ha hecho que nuestro BAII pase de ser ligeramente negativo a ser positivo, 8.600 euros.

Los gastos financieros se han reducido ligeramente y ahora nuestro BAI es negativo, pero la mitad que el año anterior, se ha reducido un 50%.

Como llevamos mencionando todo el capítulo, el análisis de los primeros años se espera que de uno resultados negativos los primeros años, por lo que vamos a ver en un nuevo gráfico la evolución de la cuenta de resultados y la del indicador EBITDA.

Gráfico 17 Evolución cuenta de resultados y EBITDA



Fuente: elaboración propia 2012

Como puede observarse, el resultado de explotación o EBITDA, comienza a ser positivo a partir del segundo año, y luego en el quinto año, decrece hasta casi ser negativo, desde este momento ya no deja de crecer. Esto se debe a que el 5º año los socios comienzan a cobrar sueldos por el trabajo realizado, ya que se ha estudiado que comenzando a cobrar el salario este ejercicio no supondrá ningún inconveniente para las cuentas de la empresa.

Como cabía esperar, la empresa no comienza a dar resultados positivos hasta el año 7, aunque los socios ya han comenzado a sacar rendimientos de la sociedad por su trabajo realizado en esta.

Vamos a ver ahora el plazo de recuperación de la inversión. El plazo de recuperación determina el período de tiempo que se tarda en recuperar la inversión realizada. Es el método con más frecuencia utilizado a la hora de medir la liquidez de un proyecto de inversión. Sólo considera los flujos netos de caja que se generan hasta el momento de la recuperación del desembolso inicial.

En este caso considerando el desembolso inicial de 200.000 Euros que es invertido inicialmente, se podría recuperar este desembolso en aproximadamente 10 años.

Balance de situación

El Balance de Situación es un documento contable integrante de las cuentas anuales que comprende, con la debida separación, el activo de la empresa, el pasivo y el patrimonio neto, en un momento determinado, que coincide con la

fecha del ejercicio contable o económico.

A continuación se muestra el Balance de Situación Previsional inicial de la empresa y la de los ejercicios 2013 y 2014 en el escenario realista, con el fin de poder analizar la situación de la empresa para poder tomar las consecuentes decisiones estratégicas.

Tabla 18 Balance de situación

ACTIVO	INICIAL	2013	2014
Inmovilizado	188.800,00	188.800,00	188.800,00
Amortizaciones	0,00	11.310,00	22.620,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**188.800,00**	**177.490,00**	**166.180,00**
Existencias	20.000,00	36.020,00	35.532,78
Clientes	0,00	30.973,97	32.697,84
Tesorería	61.200,00	24.645,36	21.141,95
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**81.200,00**	**91.639,33**	**89.372,57**
TOTAL ACTIVO	**270.000,00**	**269.129,33**	**255.552,57**

PATRIMONIO NETO			
Recursos propios	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Reservas		0,00	0,00
Resultados negativos		-18.954,47	-29.144,26
TOTAL PATRIMONIO NETO		51.045,53	40.855,74
PASIVO			
Prestamos	200.000,00	189.731,50	184.064,68
TOTAL NO CORRIENTE	**200.000,00**	**246.081,06**	**230.587,24**
Proveedores		23.048,27	24.965,32
Deudas Entidades de crédito c/p		4.964,46	5.304,03
TOTAL CORRIENTE		**23.048,27**	**24.965,32**
TOTAL PASIVO Y PN	**270.000,00**	**269.129,33**	**255.552,57**

Fuente: elaboración propia 2012

Activo No Corriente:

En el Activo No Corriente se encuentran los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones

financieras cuyo vencimiento enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año. En nuestro caso está formado únicamente por el inmovilizado material y su amortización.

El inmovilizado material son los elementos del activo tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos, en particular en el Subgrupo 22 (Inversiones Inmobiliarias).

Se incluye en esta partida la maquinaria que se necesita en el proceso productivo así como el mobiliario, ordenadores y transportes necesarios en toda la empresa.

También se encuentra en el Activo No Corriente la amortización acumulada de dichos inmovilizados, que va restando el valor de estos.

Activo Corriente:

En el Activo Corriente se encuentran los activos que la empresa espera vender, consumir o utilizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, así como activos cuyo vencimiento, o enajenación o realización se espera que se produzca en un plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre, también se encuentran los activos financieros incluidos en la cartera de negociación y el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

En nuestro caso el Activo Corriente está formado por:

- Las existencias que permanecen en nuestro almacén a fecha de cierre

- Los clientes que deben pagar a la empresa. Como cualquier empresa a sus clientes les da facilidad de pago y por ello a fecha de cierre algunas empresas no habrán pagado la totalidad de los productos. No obstante ningún cliente se considera de dudoso cobro. La empresa dispone de facturas pendientes de cobrar a fecha 31/12/2012 por ventas de mercaderías de 30 días de un importe de 30.973,77 Euros.

- La cuenta de tesorería que corresponde a los medios líquidos que la empresa disponga en Caja y/o bancos.

Patrimonio Neto:

Tal y como se ha comentado anteriormente es una Sociedad Anónima en la que los socios han aportado 70.000 Euros de Capital Suscrito.

Además la empresa ha decidido realizar una Política de Reservas. Se destinará el 10% del beneficio del último ejercicio a Reserva Legal y además otro 20 % a Reservas Voluntarias. Con ello la empresa pretende ir compensando los resultados negativos de los primeros ejercicios y al cabo de 10 años realizar ampliaciones de capital en la medida en que sea posible.

Inicialmente también tenemos la partida de resultados negativos, pero ya se ha analizado en el apartado anterior el tiempo que permanecerá en nuestro balance.

Pasivo No Corriente:

En el Pasivo No Corriente de la empresa se podrá encontrar una deuda a largo plazo con entidades de crédito, en concreto con la entidad BBVA, por valor de 200.000 Euros.

Tras consultar con el Director de la oficina BBVA ubicada en Benetusser y después de explicar al director el tipo de empresa que se desea crear, ha aconsejado a la empresa que lo más idóneo para la creación del negocio sería Contratar la Línea ICO Inversión, puesto que esta línea permite financiar un gran importe destinado a la realización de inversiones en activos fijos productivos dentro del territorio nacional. Este tipo de de línea permite financiar el 100% de la Inversión hasta 10 millones de euros durante un plazo máximo de 20 años.

Pasivo Corriente:

En el Pasivo Corriente en el primer año de existencia de la empresa ya comenzará a pagar lo correspondiente a las cuotas del préstamo comentado anteriormente, reflejándose en la partida Deuda a corto plazo con entidades de crédito.

También se encontrará pagos relacionados con los Proveedores por facilidades de pago que se otorgan y a fecha de cierre del ejercicio quedan pendientes de efectuarse.

A fecha 31/12/2012 dispone de facturas pendientes de pagar a proveedores de 30 días por valor 23.048,27 Euros.

7.4. Análisis mediante ratios

Tendremos en cuenta que los resultados obtenidos en los ratios, son del cálculo del trascurso normal de la actividad, sin haber tenido en cuenta ningún tipo de medida para solventar las situaciones negativas, ya sean por exceso o por defecto.

Fondo de maniobra

Un ratio es “el cociente entre magnitudes que tiene cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.”

El Fondo de Maniobra puede definirse como la parte de activo circulante que se encuentra financiada con recursos a largo plazo (propios o ajenos).

Un Fondo de Maniobra positivo es una garantía financiera de estabilidad, porque supone que el activo circulante es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo.

En nuestro caso el Fondo de Maniobra es el siguiente:

Tabla 19 Fondo de Maniobra

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	81.200,00 €	68.591,06 €	64.407,24 €	66.767,68 €

Fuente: elaboración propia 2012

Para que la empresa no se encuentre en situación de insolvencia el Fondo de Maniobra debe de ser positivo, es decir, que Activo Corriente – Pasivo Corriente > 0. Pero cuando la empresa ve que F.M > Pasivo Corriente nos encontramos en ociosidad, esta situación, aunque viable, no es la ideal porque estamos sacando baja rentabilidad al negocio y el fin de un negocio es obtener la mayor rentabilidad posible.

Pero si miramos un poco más allá, al saber que se esperan entre 5 y 6 años iniciales con pérdidas, necesitamos de esta liquidez para ir paliándolos, sin que nos provoquen pérdidas acumuladas interanuales, reduciendo así nuestros fondos propios.

Ratios de liquidez

Con los ratios de liquidez podremos diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Tabla 20 Ratios de liquidez

ANÁLISIS DEL BALANCE	2013	2014	2015
Ratio de Tesorería	2,41	2,16	2,16
Ratio de Liquidez	3,98	3,58	3,59

Fuente: elaboración propia 2012

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente} > 1{,}5$$

En nuestro caso, el primer año, este ratio es muy superior a lo considerado como óptimo, y si no tomamos medidas, va en aumento año tras año, al aumentar nuestro activo corriente y permanecer más o menos estable el pasivo corriente. Pero esto no es lo que sucederá realmente, ya que iremos compensando las pérdidas de los ejercicios con la cuenta de tesorería.

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{Disponible + Realizable}{Pasivo\ Corriente} > 0{,}5$$

Volvemos a comentar lo mismo, nuestro ratio de tesorería, a simple vista, puede parecer muy ocioso, pero nada más lejos de la realidad será nuestra fuente de hacer frente a los primeros ejercicios con resultados negativos.

Una vez corregida esta tendencia de pérdidas, se estudiará la forma de sacar la mayor rentabilidad posible a nuestro realizable ocioso, y siempre que no le encontremos una rentabilidad superior a los intereses de nuestro crédito ICO, el primer objetivo será ir cancelando el préstamo.

Ratios de endeudamiento

A partir del análisis de los principales ratios de endeudamiento podemos realizar un diagnóstico acerca de la calidad y cantidad de deuda que tiene la organización.

Tabla 21 Ratios de endeudamiento

ANÁLISIS DEL BALANCE	2013	2014
Ratio de endeudamiento	0,81	0,84
Ratio de autonomía	0,23	0,19
Calidad de la deuda	0,11	0,12

Fuente: elaboración propia

$$\text{Ratio Endeudamiento} = \frac{Deudas}{Patrimonio\ neto + Pasivo} < 0{,}6$$

Observamos que nuestro ratio de endeudamiento es ligeramente superior a lo establecido como seguro, y peor aún, que crece de año a año. Esto es irreal, ya que el motivo de que crezca no es otro que la partida de resultados negativos que aparece en el PN, pero como ya se ha comentado antes, utilizaríamos nuestro exceso de liquidez para saldar estas deudas, lo que provocaría la disminución de este ratio y el de liquidez, corrigiendo así dos de nuestros ratios defectuosos.

El ratio de endeudamiento, si permanece constante el PN, irá disminuyendo progresivamente a la vez que lo haga nuestro préstamo.

$$\text{Ratio Autonomía} = \frac{Patrimonio\ Neto}{Pasivo} > 0{,}4$$

Este ratio mide la capacidad de una empresa para financiarse. Se trata de la relación existente entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales permanentes necesarios para su financiación, donde se incluyen también los préstamos a corto y largo plazo. Así, cuanto mayor sea este ratio mayor será la autonomía financiera de la empresa.

En nuestro caso nos alejamos del ratio idóneo dado que el capital aportado por los socios es muy inferior al préstamo obtenido con las entidades de crédito. Aunque veamos que el ratio estático empeora, comentaremos lo mismo que en el ratio anterior, y una vez compensados los resultados negativos la tendencia será creciente.

$$\text{Ratio calidad deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{Pasivo\ Total}$$

Este coeficiente determina la proporción que representa la deuda a corto plazo (pasivo corriente) sobre el total de deuda (pasivo corriente más pasivo no corriente), interesando que sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al estirarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

Podemos observar que este ratio sí que se encuentra en un punto correcto desde el momento inicial, irá aumentando ligeramente en el transcurso de los ejercicios debido a la reclasificación de la deuda con entidades de crédito de largo a corto plazo, permaneciendo la deuda a corto constante.

Ratios de rentabilidad

Tabla 22 Ratios de rentabilidad

RENTABILIDAD	2013	2014	2015
Económica			
Rotación	1,40	1,56	1,69
Margen	-0,03	-0,0006	0,02
Financiera			
Apalancamiento	11,49	345,52	-3,35
Efecto fiscal	0,75	0,75	0,75

Fuente: elaboración propia

Podemos observar que nuestra rotación (Ventas/Activo) es muy elevada, todo lo contrario que nuestro margen (EBIT/Ventas), que este último ratio sea negativo los dos primeros años es anecdótico, pues tenemos un beneficio antes intereses e impuestos negativos como ya sabíamos de antemano.

Podemos decir pues, que nuestra actividad se basa principalmente en la rotación, esto es, en satisfacer una gran cantidad de pedidos con un bajo margen para nosotros, y que a medida que pasan los años, este margen va incrementándose con la subida de los precios.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activos}}{Rec.Propios} x \frac{\text{BAI}}{EBIT} \geq 1$$

Este ratio nos indica si la deuda es beneficiosa o no para la empresa, esto es, si endeudarnos más conlleva un aumento en nuestra rentabilidad o no. Esto se sabe si el ratio es superior o inferior a uno.

En el caso de nuestra empresa podemos observar que los primeros años este dato se distorsiona un poco al tener datos de la ecuación muy próximos a cero otros negativos y otros muy superiores. Pero una vez estabilizada la situación de la empresa, cuando esta empieza a obtener beneficios, se espera tener un apalancamiento superior a 1, por lo que interesará endeudarse y crecer.

El efecto fiscal es constante, ya que tributaremos en el impuesto de sociedades y este es un impuesto proporcional y no progresivo como lo puedan ser otros. Para beneficios de hasta 300.000 euros nuestro efecto fiscal será el 0,75, y a partir de esta cuantía el 0,70. Esto es porque antes y después de ese beneficio tributamos el 25 y el 30% respectivamente.

Una vez más vamos a hacer alusión al momento en que esperamos que lleguen los beneficios de la empresa para hablar de la rentabilidad económica de nuestra empresa. El ROE, o rentabilidad económica, mide dicha magnitud, y no esperamos que sea positiva hasta el sexto año, momento en que empezamos a tener beneficios, y momento en que este retio comienza a crecer constantemente ejercicio tras ejercicio.

$$\text{ROE} = \frac{Beneficio\ Neto}{Patrimonio\ neto}$$

7.5. Epílogo

En este capítulo hemos estudiado la viabilidad financiera de la empresa, y como hemos comprobado, la empresa puede llegar a ser muy rentable en el medio y largo plazo. Debido a la gran inversión que supone este proyecto no esperamos obtener beneficios positivos los primero años, pero se ha comprobado que podemos hacer frente a estos primeros ejercicios con resultados negativos.

Hay que destacar una vez más, que los estudios y cálculos realizados son estáticos para poder simplificarlos y trabajar más cómodamente sobre ellos en la hoja de cálculo, es decir, que no se ha tenido en cuenta las decisiones que se han de tomar entre ejercicios, de ahí que algunos ratios no parezcan a priori adecuados.

Podemos concluir que el proyecto parece muy viable, y que con la aportación inicial y renunciando a ganar algo en los primeros años la empresa puede salir adelante y darnos grandes beneficios en el futuro.

CAPÍTULO 8: VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN

8. VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN

8.1. Análisis de la inversión. VAN y TIR

Para realizar un más exhaustivo análisis de viabilidad económica y financiera de la inversión se va estudiar la rentabilidad de la inversión utilizando los criterios del VAN y TIR.

El VAN es la suma de los Flujos de Caja futuros que generará el proyecto de la inversión, descontados a una tasa de rentabilidad menos el coste inicial de la inversión. Es una medida de rentabilidad del proyecto. Si sale positivo, debería realizarse la inversión, en cambio si sale igual o menor a cero no debería realizarse la inversión.

En primer lugar, se definirán los parámetros de la inversión:

PAGO DE LA INVERSIÓN (k): se corresponde con el desembolso inicial efectuado por la empresa. Es el pago efectuado por la adquisición del inmovilizado material e inmaterial por parte de la empresa.

VIDA ECONÓMICA (n): se considera como el período durante el cual van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de la inversión, en este caso, se ha estimado un periodo de 20 años para realizar esta previsión.

FLUJOS DE CAJA: hace referencia al valor neto de lo que incrementa el valor de la empresa como consecuencia de la realización del proyecto de inversión, para su cálculo serán necesarios tanto los cobros como los pagos a los que se deberán hacer frente.

Para el cálculo de los Flujos de Caja se utilizará la siguiente expresión:

Cobros- Pagos de explotación (excepto los financieros)

Tabla 23 Flujos netos VNA y TIR

Periodo	Flujos netos
0	-150.000,00
1	80.409,41
2	94.566,13
3	105.407,14
4	113.635,73
5	126.855,85
6	139.442,46
7	160.058,47
8	172.906,67
9	191.818,85
10	214.124,53
11	231.269,03
12	255.148,25
13	275.438,91
14	306.901,45
15	332.129,45
16	358.207,27
17	395.566,49
18	433.939,92
19	460.486,27
20	507.481,01
VAN	132.404,16 €
TIR	66,36%

Fuente: elaboración propia 2012

Aplicando la fórmula:

$$VAN = -D + \sum_{j=i}^{n} \frac{Fj}{(1+K)^j}$$

Donde:

D: Desembolso inicial o coste de la inversión

Fj: Flujo neto generado por la inversión en el año j.

N: Duración temporal o vida útil de la inversión

K: coste de capital

i: 10 años

Se utilizará para el coste de capital el coste de los recursos financieros empleados para la financiación del proyecto, es decir se utilizará el interés del 6.846 %, que ha sido el valor utilizado para el cálculo del préstamo concedido por la entidad BBVA.

Por lo que se obtiene un VAN de 132.404€. Este valor al ser positivo indica que se aceptaría realizar la inversión, ya que la realización del proyecto permitirá recuperar el capital invertido y obtener beneficio neto en términos absolutos igual a la cantidad expresada por el VAN.

Por lo que respecta al TIR, se define como aquella tasa de actualización o de descuento r, que hace cero el VAN. Es una medida de rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Se trata de una medida relativa puesto que se define en tanto por ciento o en tanto por uno, y bruta porque de la misma falta descontar el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto (k).

$Rn = r- k$

Si la rentabilidad neta es mayor a cero es interesante realizar la inversión, pero si es negativa o nula se rechazará la inversión.

En este caso se obtiene un TIR de 66,36 %, por lo que se observa que es un valor muy superior al coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto (k) y podríamos concluir que se aceptaría la inversión.

Por lo tanto según las previsiones mencionadas también el proyecto sería viable desde el punto de vista económico y financiero.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

Las conclusiones que vamos a destacar son las obtenidas de cada uno de los capítulos estudiados:

- Existen ciertos sectores que se están sobreponiendo a la gravísima crisis, entre ellos el alimentario.

- El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos ha indicado que tenemos cierta capacidad de negociación ante nuestros proveedores y ante los clientes minoristas.

- Existen fuertes barreras de entrada para nuevos competidores, una vez superadas, jugarán a nuestro favor.

- No existen productos sustitutivos que no podamos producir nosotros mismos.

- La nave se situará en un polígono estratégico debido a su ubicación cercana a las principales autovías.

- La distribución escogida se basa en separar los productos terminados de los que están en curso debido a sus necesidades opuestas de temperatura.

- Los procesos a seguir para conseguir el producto están definidos a día de hoy, previa apertura, pero no significa que no puedan cambiar. Llevarán una evolución con el paso de los años, donde las mejoras tecnológicas, el aprendizaje y la estandarización nos aproximen lo máximo posible a la eficiencia perfecta.

- La forma jurídica escogida es la de una Sociedad Anónima, con esto intentamos, además de evitar tener responsabilidades, obtener grandes beneficios fiscales como Empresa de Reducida Dimensión.

- Hemos organizado la empresa en tres departamentos, uno interno (producción) más dos externos (comercial y administrativo).

- Nuestro público objetivo serán las empresas que poseen relación comercial directa con nuestro socio Productos Lácteos 2000 SL y los contactos del maestro chocolatero.

- En la elaboración del precio se han tenido en cuenta todos los precios, y serán diferentes para un mismo producto dependiendo de las circunstancias de cada cliente.

- En cuanto a la comunicación hemos intentado abarcar el mayor número posible de canales de comunicación, dentro de nuestros presupuestos, como las redes sociales y la página web que nos han salido baratos e incluso gratis y perduran más en el tiempo.

- La distribución será por norma general directa en el punto de venta, no quiere decir que también propongamos plantear ventas vía on-line para evitar molestias innecesarias a los clientes.

- Las previsiones económico-financieras de la empresa son positivas después de un periodo de recuperación de la fuerte inversión.

- Los resultados obtenidos de los balances de situación, cuentas de resultados, ratios y tesorería han de considerarse después de los ajustes entre ejercicios, y no solo quedarse en los datos estáticos de la hoja de cálculo.

- Las fuertes deudas con terceros ha hecho que el análisis de los ratios fuera un poco complicado porque la mayoría contaba en alguno de sus términos con la partida de deudas y el resultado obtenido no era cien por cien representativo.

- El VAN y TIR, confirman la viabilidad de la asesoría a lo largo del tiempo, independientemente de la fiabilidad de los datos obtenidos en los ratios.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía:

Monografías:

AMAT, O. (2008). Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000. Barcelona. ISBN 9788496612945.

BATALLER, J. PLAZA, J. ALCOVER, C. (2004). Curso práctico de derecho de la empresa. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN 849768110X.

BONED, Josep Lluís; LEIVA, Lluís; TEMPRÀ, Josep; AMAT, Oriol. *Confección de Análisis de Balances.* Barcelona: Gestión 2000, 2005, 124p. ISBN 8480889950.

DALMAU, Juan Ignacio. *Competencia y estrategia. Apuntes.* Valencia: Editorial UPV, 2007, 345p. Referencia 2007.785.

DE MIGUEL MOLINA, MarÍa; HERRERO BLASCO, Aurelio y BAÑON GOMIS, Alexis Jacobo. *Teoría de las organizaciones para la Administración Pública.*1ªEdición.Editorial, UPV ,2011.Ref:896.ISBN:9788483637494.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad.; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada; BLASCO RUIZ, Ana. (2005). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2006.291.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson, 2010. ISBN: 9788483226452.

LOVELOCK, C. (2004). Administración de servicios. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 9702603889.

MADRID, A. (1998). Confitería y pastelería: manual de formación profesional. Editorial AMV EDICIONES. ISBN: 8489922144

MIRANDA, Antonio Tomás. Cómo elaborar un Plan de Empresa. Madrid: Thomson, D.L., 2004, 174p. ISBN 8497323254.

NEIRA, José Antonio. Cómo preparar el Plan de Empresa. Madrid: Fundación CONFEMETAL, 2010, 297p. ISBN 8492735279.

OLLÉ, Montserrat; PLANNELLAS, Marcel; MOLINA, Jordi; TORRES, Diego; ALFONSO, Joan Manuel; HUSENMAN, Samuel; SEPÚLVEDA, Pedro; MUR, Ignacio. El Plan de Empresa. Barcelona: Marcombo-Boixareu Editores, 2000, 187p. ISBN 9788426714800

OLTRA CLIMENT, Francisco. *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial UPV. Valencia, 2008. Ref: 2008.362.ISBN:9788483633335.

PARMERLEE, David. *Cómo preparar un Plan de Marketing.* Barcelona: Gestión 2000, 2002, 207p. ISBN 848088794X.

RIBES GINER, Gabriela. (2009). *Apuntes Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.* Valencia.

SAINZ DE VICUÑA, Jose María. *El Plan de Marketing en la práctica.* Madrid: Esic Editorial, 1995, 349p. ISBN 9788473566223.

SÁNCHEZ, Joaquín. *Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control.* Madrid: Ediciones Pirámide, 2001, 258p. ISBN 8436816064.

Consultas electrónicas

I&1MI WEB. Creación de la página web de la asesoría. www.1&1.es [Noviembre 2012].

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición: http://www.aesan.msc.es/AESAN/web/legislacion/subdetalle/cacao_chocolate.shtml [Octubre 2012]

Indexmundi. Cacao en grano Precio Mensual - Dólares americanos por tonelada métrica: http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao [Septiembre 2012]

Camara de Castellón. Formas jurídicas para la empresa. http://www.camaracastellon.com/creacion-de-empresas/documentacion/creacion-de-empresas/formasjuridicas%20.pdf [Octubre 2012]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Consultas macroentorno. www.ine.es [Octubre 2012].

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADÍSTICA. Consultas macroentorno. www.ive.es [Octubre 2012].

NOTICIAS JURIDICAS.COM. Consulta leyes. www.juridicas.com [Octubre 2012].

SEGURIDAD SOCIAL ESPAÑOLA. Porcentajes a pagar a la Seguridad Social por parte de la empresa http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm [Septiembre 2012].

GOOGLE MAPS. Localización de la nave. http://maps.google.com [Noviembre 2012].

Google Adwords Publicidad on-line por busqueda de palabras clave http://www.google.es/ads/adwords/?gclid=CP3VjvuczLMCFcbLtAodig4AmQ#sourceid=awo&subid=es-es-ha-aw-bku0~19097942335 (Noviembre 2012)

FACEBOOK. Creación de cuenta en Facebook. www.facebook.com. [JULIO 2012].

Consultas legales:

Ley de Sociedades Anónimas. Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. (Referencia: BOE-A-1989-30361)

Decreto 54/1990 de 26 de marzo del Consell de la Generalitat Valenciana, por el que se aprueba el Nomenclátor de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas. (DO. Generalitat Valenciana 20 abril 1990, núm. 1288; rect. DO. Generalitat Valenciana 15 mayo 1990, núm. 1303)

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (Referencia: BOE núm. 269, de 10 de noviembre de 1995).

Ley 1/1998, de 5 de mayo, de la Generalitat Valenciana, de Accesibilidad y Supresión de Barreras Arquitectónicas, Urbanísticas y de la Comunicación. (DOCV 07/05/98)

Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. (Referencia: BOE-A-2003-6586)

DECRETO 39/2004, de 5 de marzo, del Consell de la Generalitat, por el que se desarrolla la Ley 1/1998, de 5 de mayo, de la Generalitat, en materia de accesibilidad en la edificación de pública concurrencia y en el medio urbano. [2004/X2399]. (DOCV núm. 4709 de 10.03.2004) Ref. Base Datos 1041/2004

ANEXOS

ANEXO 1. Escenario pesimista

Para este escenario hemos supuesto que solo producimos 5.000 litros de cobertura liquida y unas previsiones de ventas un 10% inferiores a las del escenario realista.

Cuadro de tesorería:

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	2013	2014	2015
Saldo inicial	61.200,00	4.210,43	-25.003,70
+ Beneficio	-41.904,47	-36.240,29	-32.649,57
+ Amortizaciones	11.310,00	11.310,00	11.310,00
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	12.346,90	1.596,02	447,54
- Crédito a clientes	17.757,53	1.063,04	1.132,06
- Dividendos	0,00	0,00	0,00
- Devoluciones de préstamos	4.964,46	5.304,03	5.666,83
- Inversiones	0,00	0,00	0,00
- Existencias	16.020,00	-487,22	1.421,91
Saldo final	4.210,43 €	- 25.003,70 €	- 54.116,53 €

Cuenta de resultados:

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2013 (%)	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)
Ventas	**216.050,00**	**100%**	**228.983,69**	**100%**	**242.757,14**	100%
Aprovisionamiento	150.220,59	69,53%	169.638,78	74,08%	175.083,87	72,12%
Variación de existencias	-16.020,00	-7,41%	487,22	0,21%	-1.421,91	-0,59%
Margen	49.809,41	23,05%	59.832,13	26,13%	66.251,37	27,29%
Gastos de personal	43.200,00	20,00%	44.945,28	19,63%	45.844,19	18,88%
Alquileres	6.000,00	2,78%	6.120,00	2,67%	6.242,40	2,57%
Otros gastos	31.492,04	14,58%	32.436,80	14,17%	33.409,91	13,76%
EBITDA	-30.882,63	-14,29%	-23.669,96	-10,34%	-19.245,12	-7,93%
Amortizaciones	11.310,00	5,23%	11.310,00	4,94%	11.310,00	4,66%
EBIT	-42.192,63	-19,53%	-34.979,96	-15,28%	-30.555,12	-12,59%
Gastos financieros	13.680,00	6,33%	13.340,43	5,83%	12.977,63	5,35%
BAI	-55.872,63	-25,86%	-48.320,39	-21,10%	-43.532,76	-17,93%
Impuesto sobre beneficios	-13.968,16	-6,47%	-12.080,10	-5,28%	-10.883,19	-4,48%
Resultado	**-41.904,47**	**-19,40%**	**-36.240,29**	**-15,83%**	**-32.649,57**	**-13,45%**

Balance de situación:

ACTIVO	INICIAL	2013	2014
Inmovilizado	188.800,00	188.800,00	188.800,00
Amortizaciones	0	11.310,00	22.620,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**188.800,00**	**177.490,00**	**166.180,00**
Existencias	20.000,00	36.020,00	35.532,78
Clientes	0	17.757,53	18.820,58
Tesorería	61.200,00	4.210,43	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**81.200,00**	**57.987,96**	**54.353,36**
TOTAL ACTIVO	**270.000,00**	**235.477,96**	**220.533,36**

PATRIMONIO NETO			
Recursos propios	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Reservas		0	0
Resultados negativos		-41.904,47	-78.144,76
TOTAL PATRIMONIO NETO		28.095,53	-8.144,76
PASIVO			
Prestamos	200.000,00	195.035,54	189.731,50
TOTAL NO CORRIENTE	**200.000,00**	**223.131,06**	**181.586,74**
Proveedores		12.346,90	13.942,91
Deudas Entidades de crédito c/p		0,00	25.003,70
TOTAL CORRIENTE		**12.346,90**	**38.946,62**
TOTAL PASIVO Y PN	**270.000,00**	**235.477,96**	**220.533,36**

ANEXO 2. Escenario optimista.

Para este escenario se ha supuesto la firma de un contrato con Chocolates Valor por el cual le abastecemos de 3.000Kg de cobertura vegetal al mes.

Cuadro de tesorería:

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	2013	2014	2015
Saldo inicial	61.200,00	27.373,78	26.384,25
(+) Beneficio	-15.890,24	-7.743,65	-450,55
(+) Amortizaciones	11.310,00	11.310,00	11.310,00
(+) Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00
(+) Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00
(+) Crédito de proveedores	23.319,04	2.034,87	789,87
(-) Crédito a clientes	31.580,55	1.773,94	1.880,13
(-) Dividendos	0,00	0,00	0,00
(-) Devoluciones de préstamos	4.964,46	5.304,03	5.666,83
(-) Inversiones	0,00	0,00	0,00
(-) Existencias	16.020,00	-487,22	1.421,91
Saldo final	**27.373,78**	**26.384,25**	**29.064,70**

Cuadro de resultados:

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2013 (%)	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)
Ventas	**384.230,00**	**100%**	**405.812,90**	**100%**	**428.687,87**	100%
Aprovisionamiento	283.714,95	73,84%	308.472,48	76,01%	318.082,58	74,20%
Variación de existencias	-16.020,00	-4,17%	487,22	0,12%	-1.421,91	-0,33%
Margen	84.495,05	21,99%	97.827,64	24,11%	109.183,39	25,47%
Gastos de personal	43.200,00	11,24%	44.945,28	11,08%	45.844,19	10,69%
Alquileres	6.000,00	1,56%	6.120,00	1,51%	6.242,40	1,46%
Otros gastos	31.492,04	8,20%	32.436,80	7,99%	33.409,91	7,79%
EBITDA	3.803,01	0,99%	14.325,56	3,53%	23.686,90	5,53%
Amortizaciones	11.310,00	2,94%	11.310,00	2,79%	11.310,00	2,64%
EBIT	-7.506,99	-1,95%	3.015,56	0,74%	12.376,90	2,89%
Gastos financieros	13.680,00	3,56%	13.340,43	3,29%	12.977,63	3,03%
BAI	-21.186,99	-5,51%	-10.324,87	-2,54%	-600,74	-0,14%
Impuesto sobre beneficios	-5.296,75	-1,38%	-2.581,22	-0,64%	-150,18	-0,04%
Resultado	**-15.890,24**	**-4,14%**	**-7.743,65**	**-1,91%**	**-450,55**	**-0,11%**

Balance de situación:

ACTIVO	INICIAL	2013	2014
Inmovilizado	188.800,00	188.800,00	188.800,00
Amortizaciones	0	11.310,00	22.620,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**188.800,00**	**177.490,00**	**166.180,00**
Existencias	20.000,00	36.020,00	35.532,78
Clientes	0	31.580,55	33.354,49
Tesorería	61.200,00	27.373,78	26.384,25
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**81.200,00**	**94.974,33**	**95.271,51**
TOTAL ACTIVO	**270.000,00**	**272.464,33**	**261.451,51**

PATRIMONIO NETO			
Recursos propios	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Reservas		0	0
Resultados negativos		-15.890,24	-23.633,89
TOTAL PATRIMONIO NETO		54.109,76	46.366,11
PASIVO			
Prestamos	200.000,00	195.035,54	189.731,50
TOTAL NO CORRIENTE	**200.000,00**	**249.145,29**	**236.097,61**
Proveedores		23.319,04	25.353,90
Deudas Entidades de crédito c/p		0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE		**23.319,04**	**25.353,90**
TOTAL PASIVO Y PN	**270.000,00**	**272.464,33**	**261.451,51**

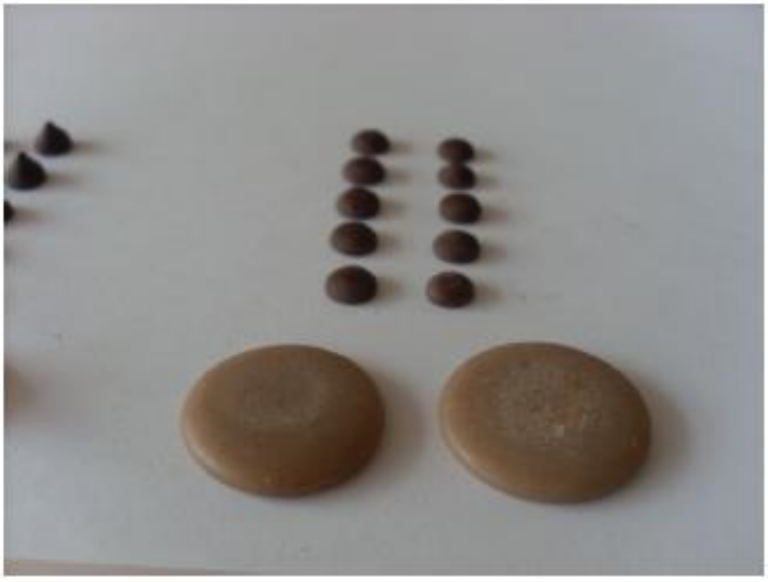
ANEXO 3. Presupuesto definitivo maquinaria.

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Proposal of Chocolate Chips Production Line

Part 1: Final Chocolate chips from our production line:

Chocolate chips with tail (like water drops)



Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Chocolate chips without tail (like buttons)

Part 2:This production line compose of:

- Sugar crusher TFTJ250*1SET
- Cocoa butter melting tank TRYG360*1SET(120kg*3)
- Chocolate conche machine TJMJ1000*2SET
- Chocolate storage tank TBWG1000*2SET
- Chocolate Chips Depositing line TQDJ1000*1SET
- Chocolate pump TSJB32*4SET
- Chocolate pipe and its accessories

1. Sugar Crusher (Model: TFTJ250)

USE:

The sugar grinding machine is mainly used for secondary grinding of granulated sugar to sugar powder.
Used in foods, medicine and chemical industry to crush dry granules.

Technical parameter:

Production capacity: 250kg/h
Feeding granularity: 0.5~2mm
Average grain: 80-100 mesh
Mainshafts power: 7.5kw
Feed motor power: 1.5kw
Mainshafts Rotation speed: 3800r/min
Feed spindle rotation speed: 217r/min
Net weight: 500kg
Gross weight:720kg
Outside dimension: 1240*960*1733mm
Packing size:1300*1500*2400mm

Major structure and work principal.

1.1.The frame head and crushing unit is composed of main shaft and four driving hammer fixed plates sheathed on the shaft. 24 driving hammers are hinged with driving hammer fixed plates through pin shaft, and the top cover is inset with 67 high quality carbon steel bars, and the radial gap between the point of the steel backs and the top of driving hammer is 5mm in rotation.

1.2.The feeding unit of the frame head includes the level-2 speed reduction unit connected to turbo worm screw pair through V-belt, and the screw shaft connected to the worm shaft.

1.3.The framework is composed of profile steel welded parts (figure 3-1:sketch map of

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

TIANFANG
Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

granulated sugar crushing machine).

1.4. This machine takes impact-crushing mode. The material is sent to the crushing chamber by agitating shaft, and then is to be cut and crushed by the active hammer composed of 2-column 24 driving hammers in continuous high-speed rotation, and the material having received some energy will revolve flexibly and crush with each oter. Thus the crushing is done. And the crushed material will come into powder storage bag with the help of air flow.

Picture of sugar grinding machine :

2. Cocoa butter Melting Tank (Model:TRYG360) :

USE:

The chocolate butter melting tank is used for melting the cocoa butter/vegetable fat. This chocolate machine could be heated by the electrical immersion heater or steam. The tank wears hot-water jacket.

Technical Parameter:

Capacity: 360kg (120kg*3)

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Motor power: 9kw
Shape: rectangle or cylinder
Material: inner :stainless steel, outer: mild steel
Outside dimension: 1900*970*1250mm

Note: We can make melter of Capacity from 100kg~1000kg according to customer's demand.

Picture of chocolate butter melting tank :

3. Chocolate Conche (Model: TJMJ1000)

USE:

The chocolate milling machine is one of the major equipments which are used for the fine grinding of chocolates.
The fine grinding time is about 18~24 hours, the average granularity can achieve 20μm.
This machine has many merits such as tight structure, easy operation, convenient maintenance, few one-off investment, and so on.
It is suitable especially for the technical request of small chocolate and candy factory.

Main parameter:

Maximum capacity: 1000L
Fine grinding grain: 20-25μm
Fine grinding time: 14-20h
Overall power: 22kw
Net weight: 4100kg
Gross weight: 4850kg
Outside dimension: 2700*1250*1800mm
Packing size: 2810*1450*1900mm

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Gear motor, electric motor tighten grinding pressure.

Picture of chocolate conche machine:

4. Chocolate Storage Tank (TBWG1000)

USE :

The chocolate storage tank is a necessary equipment in chocolate production line. It wears double warm-water jacket which used for temperature storage of fine ground chocolate paste.So that to meet the technical request of chocolate production and the request of continuous production.

This chocolate tank has functions of temperature decrease, rise and preservation. Besides it has the functions of degasification, desmelling, dehydration and preventing the chocolate paste from the separation of oil and grease and so on.

Main parameter :

Model: TBWG1000
Maximum capacity: 1000L
Motor power: 2.2kw
Net weight: 1000kg
Outside dimension: (diameter)1220*(height)1850

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Picture of chocolate storage tank:

Chocolate Chips Depositing Machine (Model:TQDJ1000)

USE:

1).The chocolate chips depositing machine is used for producing particle chocolate chips. It can produce chocolate chips with a tail on top (like water drops), it can also produce chocolate chips without a tail on top (like button).
2).The size and weight of chocolate chips can be adjustable as per client's requirement.
3).The chocolate chips depositing machine comprise of depositor and cooling tunnel. It is controlled by PLC system.

Technical Parameter:

1).Width of conveyer belt: 1000mm
2).Speed of conveyer belt: 1~3M/Min
3).Working temperature of tunnel: 0~10 degree Celsius

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

4).Depositing speed: about 20times/minute
5).Cooling compressor: COPELAND brand
6).Diameter of chocolate chips: 4~12mm adjustable
7).Weight of chocolate chips: 0.1~2g adjustable
8).Length of cooling tunnel: 20 meters
9). 2sets of 10HP COPELAND cooling compressor
10). 50ton cooling water tower system
11).OMRON electric and PLC
12). expanded PU cover
13).Net Weight: 3500kg

Main structure and working principle:

1).The chocolate chips depositing machine is comprised of depositor and cooling tunnel.
2).The depositor is comprised of chocolate paste depositing structure, conveyance belt lifting structure, frame etc.
3).The chocolate paste is fed into the hopper with thermal insulation temperature.
4).The chocolate paste is deposited on the conveyance belt by the depositing parts and then transported to the cooling tunnel by the conveyance belt.
5).The cooling tunnel is comprised of 6 segments, the cover layer adopts thermal insulation painted steel plate which can be opened, and get the best cooling effect.
6).The cooling air is from the external refrigeration compressor, the evaporator makes up the circulation of cooling air. When the refrigeration compressor is working, the evaporator emits heat. Turn on the blower, the cooling air from the evaporator is sent to upper position of the middle color plate in form of cooling air to cool the chocolate chips and sent to lower position of the middle color plate through self-suction of the blower, then through the evaporator to realize circulation of cooling air, so that to avoid loss of cooling air and increase cooling efficiency of the refrigeration compressor.
7).After refrigeration starts working and temperature in the upper position of cooling tunnel reaches 5~10 degree Celsius, the chocolate chips can enter the cooling tunnel.
8).The conveyance belt is used to convey chocolate chips on the conveyance belt into the cooling tunnel for cooling.

Features:

1 Compact structure, nice appearance;
2 High refrigeration efficiency, less cooling loss;
3 Automatic temperature control by PLC and convenient and accurate control;
4 Easy operation and installation and commissioning;
5 Wide scope of application (for cookie, cake, biscuit ect.).

Picture:

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Chocolate chips with tail
(like water drops)

Chocolate chips without tail
(like buttons)

5. Chocolate Paste Feeding Pump

USE:

The chocolate paste feeding pump is used for convey and lift chocolate paste.
The pump wear warm-water jacket with temperature control automatically by electric heater.

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

TIANFANG
Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Main parameter: (Model:TSJB32)

Motor power: 1.5kw
Flow rate: 32L/min
Delivery lift: 10m
Net weight: 120kg
Gross weight:200kg
Outside dimension: 780*390*350mm
Packing size:1130*510*660mm

Picture:

6. Chocolate Pipe

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

Suzhou Tianfang Machinery Co.,Ltd.
Janet Mobile:+86 13815257764
http://www.sztfjx.cn//

Part 2: installation and commissioning service after sales

Technological assistance:

We can provide you the plant layout design, assembling and installation till regular start-up. But the buyer should be responsible for all the expenses including round-air tickets, local transportation, board & lodging of our testing people, and allowance to them.

Address:No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China zip:215151
Tel./Fax:+86-512-68763450 Email:sales@sztfjx.com.cn Website: http://www.sztfjx.cn//

苏州市天方机械有限公司

Suzhou TianFang Machinery Co.,Ltd.

No. 163,Huaqiao Road,Xuguan Industry Park,Suzhou,Jiangsu,China Zip: 215151

PROFORMA INVOICE

NO. : TFI12-1033 DATE: June. 2, 2012

TO BUYER : Chocohimon (Spain) VALID PERIOD: 30days

Commodities & Specifications	Qty (SET)	Amount(USD) FOB Shanghai	Amount(USD) EXW factory
sugar grinding machine TFTJ250 (250kg per hour)	1	$3,000	$2,800
fat melting tank TRYG360 (120kg*3=360kg)	1	$2,300	$2,100
chocolate conche machine TJMJ1000 (automatic type)	2	$28,600	$27,600
chocolate storage tank TBWG1000 (all stainless steel)	2	$11,000	$10,400
chocolate chips depositing line TQDJ1000 (width: 1000mm, include depositor and cooling tunnel)	1	$31,800	$30,500
chocolate pump TSJB32	4	$6,800	$6,400
chocolate pipe (all stainless steel)	about 35meters	$4,200	$4,025
shipping freight to your seaport and insurance charge	will offer you to confirm before shipping		
TOTAL:		$87,700	$83,825

1.POWER: 380V,50Hz,3Phase

2.PAYMENT: 40% by TT as advance payment,60% by TT after inspection and before shipping

3.PACKING: Standard Seaworthy Wooden Package

4.PORT OF LOADING : Shanghai port,China

5.PORT OF DESTINATION: Port,Spain

6.SHIPMENT: We need 60days as production time after order

7.Installation : The buyer is responsible for the technician's two-ways flight tickets,local food hotel,traffic,and USD100/person/day.

8.BANK DETAILS: BENEFICIARY: SUZHOU TIANFANG MACHINERY CO.,LTD.

BANK: BANK OF CHINA SUZHOU NEW AND HI-TECH DEVELOPMENT ZONE SUB- BRANCH

BANK ADDRESS :NO.99, SHISHAN ROAD,NEW DISTRICT,SUZHOU CITY,JIANGSU PROVINCE,CHINA

SWIFT: BKCHCNBJ95B

A/C:532658226155

VIA: BANK OF CHINA NEW YORK BRANCH

SWIFT: BKCHUS33XXX

SUZHOU TIANFANG MACHINERY CO., LTD.

BUYER: ---------- SELLER: ----------