



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIOS “KOBE-IMPORTS”

ALUMNO:

QUINTANA ROS, ALFONSO

JUNIO, 2022

ESQUEMA DE CONTENIDOS

1	METODOLOGÍA.....	4
2	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
3	ABSTRACT	5
4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO / DE MERCADO	5
4.1	Idea de negocio.....	5
4.2	Misión, visión, valores	6
4.2.1	Misión.....	6
4.2.2	Visión	6
4.2.3	Valores.....	7
4.3	Macroentorno: Análisis PEST.....	7
4.3.1	Contexto político-legal	7
4.3.2	Contexto económico	8
4.3.3	Contexto social	9
4.3.4	Contexto tecnológico.....	11
4.4	Microentorno: Análisis de las fuerzas de Porter	11
4.4.1	Competencia	11
4.4.2	Competencia potencial	13
4.4.3	Negociación de los proveedores	16
4.4.4	Negociación de los clientes	16
4.4.5	Amenaza de productos sustitutivos	17
4.5	Análisis interno: Análisis DAFO	17
4.5.1	Debilidades	18
4.5.2	Amenazas.....	19
4.5.3	Fortalezas.....	19
4.5.4	Oportunidades.....	19
5	PLAN DE MARKETING	20
5.1	Definición de objetivos	20
5.2	Definición de estrategias	21
5.3	Marketing mix	22
5.3.1	Producto.....	23
5.3.2	Precio	23
5.3.3	Promoción.....	24
5.3.4	Punto de venta	25
6	PLAN OPERATIVO	26

6.1	Inversión inicial	27
6.2	Gastos fijos	28
6.3	Gastos variables	29
6.4	Logística.....	30
7	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.	30
8	PLAN JURÍDICO FISCAL	32
9	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	33
9.1	Plan de inversiones	33
9.1.1	Gastos administrativos:	33
9.1.2	Capital social:	34
9.1.3	Activo intangible	34
9.1.4	Activo fijo.....	34
9.2	Financiación	34
9.3	Balance de situación	36
9.4	Rentabilidad.....	37
9.4.1	ROI: Rentabilidad sobre la inversión.	38
9.4.2	Ratios de solvencia	39
10	PLAN ESTRATÉGICO	39
11	CONCLUSIONES	41
12	BIBLIOGRAFÍA	42
12.1	Libros.....	42
12.2	Webs y otros recursos	42

1 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente plan de negocio se ha optado por seguir una metodología puramente empírica y teórica, con el fin de ajustarse lo máximo posible a los contenidos y aptitudes desarrollados por las diferentes materias relacionadas con la administración y dirección de empresas, así como el marketing como técnica empresarial y la dirección estratégica orientada a la creación de valor como medio competitivo.

Se ha partido de una idea de negocio entendida como prometedora y se ha sometido paso por paso a análisis a través del esquema sugerido y compilado de entre otros autores generalistas, por Fernando Muñoz Bullón (2015).

Por cada etapa del mencionado esquema, se ha venido ajustando y amoldando, mediante criterios puramente teóricos, la idea inicial de negocio. De tal forma que dicha idea inicial se ha transformado en proyecto definido del cual su viabilidad será demostrada en una hipotética puesta en práctica, sirviendo este plan de negocio como un mapa conceptual o manual detallado con cifras, modos y formas para tal propósito.

2 RESUMEN EJECUTIVO

‘KOBE Imports’ se dedicará a la venta al por menor de carnes japonesas consideradas de lujo por su denominación de origen. Dado que la actividad principal será la importación y distribución final de productos, tales se aplicarán desde la perspectiva de no hacer desmerecer y, sobre todo, continuar y mantener dicha la calidad del producto desde el principio hasta el final del proceso.

El peso del proyecto recae sobre la originalidad del producto, que se trata de la venta de una de las carnes consideradas como la más exclusiva del mundo, carne de res de raza ‘wagyu’, incluyendo variante ‘kobe’. La raza ‘wagyu’ es una variante de la familia de los bóvidos que reúne unas disposiciones genéticas que fomentan la producción su carne característica con un sabor único y exclusivo, potenciando este resultado a través de un cuidado integral y específico a lo largo de la vida del animal.

Se analizarán y valorarán las características corporativas, estratégicas y competitivas que ha de tener el negocio para garantizar su viabilidad y rentabilidad.

Palabras clave: plan de negocio, carne wagyu, e-commerce

3 ABSTRACT

KOBE Imports' will be dedicated to the retail sale of Japanese meats considered luxury by their denomination of origin. Since the main activity will be the import and final distribution of products, such will be applied from the perspective of not detracting and, above all, continuing and maintaining the quality of the product from the beginning to the end of the process.

The weight of the project lies on the originality of the product, which is the sale of one of the meats considered as the most exclusive in the world, 'wagyu' beef, including the 'Kobe' variant. The 'wagyu' breed is a variant of the bovine family that brings together genetic dispositions that promote the production of its characteristic meat with a unique and exclusive flavor, enhancing this result through comprehensive and specific care throughout the animal's life.

The corporate, strategic and competitive characteristics that the business must have to guarantee its viability and profitability will be analyzed and assessed.

Keywords: business plan, wagyu beef, e-commerce

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO / DE MERCADO

4.1 Idea de negocio

De acuerdo con los últimos datos disponibles de la FAO (organismo de las Naciones Unidas especializado en Alimentación y Agricultura), España es el país de la unión europea en el que más kilos de carne se consumen por persona al año con 98,79 kg, siendo la media de los países de la Unión Europea de 76 kg de carne al año.

Cruzando la anterior información con el informe de consumo de 2020 del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, podemos obtener conclusiones interesantes para nuestro proyecto, ya que, según el mismo, son 49,86 kilogramos de carne consumidos en el hogar por persona al año, lo que supone un 10,2% más respecto al año anterior.

Si bien es cierto que la carne fresca es la favorita de los españoles, en el informe también se demuestra que la carne congelada es la que obtiene un crecimiento porcentual mayor, con un 20,4% más que en 2019.

No podemos ignorar el creciente interés de la población española por la cocina y gastronomía japonesa. El sushi siempre ha sido un plato tan atractivo como misterioso para los españoles, lo que ha provocado en los últimos años un ‘boom’ de apertura de restaurantes imparable en España, como nos cuentan los portales especializados www.comerjapones.com y www.tripadvisor.com, que nos revelan un listado de 446 restaurantes de cocina japonesa únicamente en Madrid y 541 en Barcelona.

Esto es un caldo de cultivo perfecto para un proceso de aprendizaje continuo de la gastronomía japonesa en la cultura española. Es evidente que años atrás, términos como “sashimi”, “onigiri” o “ramen” eran completamente desconocidos para la sociedad española, pero hoy en día encabezan el listado de platos de comida oriental favoritos.

Pero el público español no se conforma únicamente en relacionar comida japonesa con arroz, pescado crudo y fideos. Relacionar carne japonesa como un producto de lujo está ya más que establecido. Prueba de ello es la habitual incorporación de este tipo de cortes ‘wagyu’ en los menús de los restaurantes de Estrella Michelin de los más reputados chefs españoles.

4.2 Misión, visión, valores

4.2.1 Misión

Respondiendo a la pregunta de cuál es propósito de creación de esta empresa, lo que queremos conseguir a lo largo del tiempo y el espacio desde un punto de vista general (Principios de marketing estratégico; Vallet-Bellmunt, Teresa), podemos concluir que nuestra misión es la de convertir el consumo de productos alimentarios considerados gourmet o exclusivos en algo accesible, cotidiano y doméstico.

4.2.2 Visión

Si la misión es cómo queremos ser al nacer, nuestra visión será en lo que nos queremos convertir, en lo que queremos que se perciba de nosotros y lo primero que piensen nuestros clientes y el resto del entorno (Administración de empresas; Hernández Ortiz). Queremos ser reconocidos como pioneros en la importación al por menor de carne

japonesa, que se nos asocie como la única opción fiable. Fiable en fechas de entrega, en calidad y frescura del producto. Aspiramos a ejercer una posición dominante de forma que nuestros competidores sean considerados meros imitadores.

4.2.3 Valores

Si entendemos nuestra misión y visión como el camino que queremos seguir, debemos trazar las pautas de cómo queremos recorrer dicho camino (Guerras y Navas). Esas pautas definirán nuestros valores como organización, nuestro modo de actuar deberá ir siempre de la mano de un alto grado de responsabilidad ecológica, medioambiental y animal. Y por supuesto, respeto a la integridad del producto y una exigencia férrea de máxima higiene y cumplimiento sanitario.

4.3 Macroentorno: Análisis PEST

Para conseguir el éxito de este proyecto será necesario trazar una estrategia correctamente. Para ello, las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

A continuación, se analizarán las características del entorno general que pueden influir en la actividad económica de ‘Kobe Imports’. Realizaremos un análisis PEST para examinar el contexto legal, económico, social y tecnológico que rodean a la empresa para de esta forma, “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo futuro”.

4.3.1 Contexto político-legal

Como toda nueva empresa, deberemos ajustarnos a un marco legal y administrativo básicos que tenemos que conocer e interiorizar para el desarrollo de nuestra actividad dentro de la legalidad vigente. Los españoles consideramos que nuestro país no es el lugar idóneo para el emprendimiento de un nuevo negocio principalmente por dos razones. Primero, una excesiva presión fiscal; y segundo, un entramado burocrático lento y de difícil comprensión.

Para lidiar con este segundo problema, acudiremos a la plataforma oficial www.eugo.es. Dicho portal actúa como una ventanilla única que reúne en un mismo punto

de contacto a todas las autoridades competentes a nivel central, autonómico y local para el trámite de los procedimientos administrativos necesarios para la puesta en marcha y ejercicio de actividades económicas.

Nos servirá como nuestra principal fuente de asesoramiento y orientación. A través de ‘Eugo’ podemos seleccionar nuestra forma jurídica, la cual hemos elegido Sociedad de Responsabilidad Limitada. Del mismo modo seleccionamos ‘comercio electrónico al por menor’ como nuestra actividad principal para que se nos muestre un listado con los trámites necesarios para la constitución y puesta en marcha de la sociedad.

Entre los distintos trámites disponibles podemos destacar:

Tramitación de Certificado Electrónico	Certificación de Denominación Social	Solicitud y asignación de Numero de Identificación Fiscal
Inscripción en el Registro Mercantil	Firma de escritura pública e ingreso de Capital Social	Alta en impuestos: ITP, IAE
Legalización de libros contables	Registro de marcas	Protección de datos

4.3.2 Contexto económico

El repunte del PIB en la economía española del 5,5% durante 2021, refleja un aumento de la actividad económica en el país. Una situación económicamente favorable aumenta el consumo y propicia las inversiones.

Tabla 1

Evolución del PIB en España (en %)

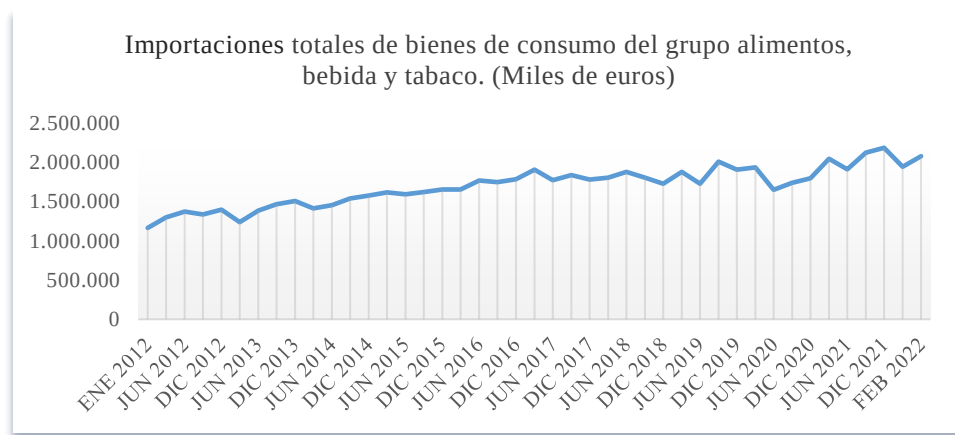
	2020				2021			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Tasas de variación intertrimestral	-5,4	-17,7	16,8	0,2	-0,5	1,1	2,6	2,2
Tasas de variación interanual	-4,3	-21,5	-8,7	-8,8	-4,1	17,8	3,5	5,5

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de estadística, 2021

Por otro lado, nos interesa la información que el Banco de España nos proporciona a través de la recopilación de datos de la Dirección General de Aduanas (Gráfico 1). En estos podemos observar una tendencia notablemente creciente durante la última década en número bruto de importaciones.

Si bien esta cifra nos arroja resultados difíciles de prever en el corto plazo con bruscos cambios de tendencia, podemos concluir que a largo plazo es una cifra que sigue creciendo, con un cierre en febrero de 2022 por encima de los dos mil millones de euros brutos en importaciones de alimentos, lo que supone un crecimiento del 172% respecto a febrero de 2012.

Gráfico 1



Fuente. Elaboración propia a partir de datos del Banco de España, 2022.

4.3.3 Contexto social

En el marco de factores externos que nos pueden afectar desde lo social y cultural, partimos del amplio sector de la alimentación. Analizaremos varios puntos que actualmente podemos considerar clave de cara a que nuestro modelo de negocio encaje en los hábitos de la sociedad.

En primer lugar, nos interesa entender y diferenciar los conceptos de alimentación y gastronomía. La alimentación es el proceso por el que las personas tomamos determinadas sustancias naturales o transformadas en productos comestibles con el fin de obtener energía y nutrientes de estos con el fin de prolongar nuestra vida (Nutrición, dietética y alimentación; Clavijo Chamorro).

Es cierto que nuestro servicio está orientado a proveer productos alimenticios, pero consideramos que esta definición se nos queda corta en tanto que, como ya

mencionamos, nuestra misión estaría orientada más a una experiencia gastronómica que meramente nutritiva. La gastronomía se extiende al entorno físico y social de la alimentación, forma parte de la cultura de un área geográfica y tiene que ver con diferentes pautas y técnicas transferidas de generación en generación (Alimentación, cocina y gastronomía; Rosselló Borredá)

Desde el punto de vista de la alimentación, disponemos de los datos del informe consumo de 2020 elaborado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que nos revela un consumo agregado de casi doscientos cincuenta millones de kilogramos de carne de vacuno, lo que supone un consumo per cápita de más de 5 kilos por persona al año, gastando anualmente más de 50 euros en carne de vacuno.

El mismo informe nos afirma que el canal de distribución menos elegido por los consumidores para la carne de vacuno fresca es el e-commerce con una cuota de únicamente el 1,4% respecto al resto de canales. Aun así, es el canal de distribución que más crece con diferencia, con un 82,9% de crecimiento respecto al año anterior.

Debemos añadir a la estadística que la carne congelada sigue siendo la menos consumida 2,6% respecto al 72,6% de consumo de carne fresca. Pero igualmente la congelada es la que mayor crecimiento experimenta respecto al año anterior con un 20,4% de incremento.

Desde el punto de vista gastronómico, es evidente el interés creciente de la sociedad española tanto en la gastronomía nacional como la internacional. Gracias al estudio de la empresa de reparto de comida a domicilio ‘Just Eat’ sobre hábitos de consumo (Gastrómetro, 2020), podemos comprobar cómo los españoles distribuyen sus preferencias gastronómicas, ya que las cocinas americana, turca, oriental, italiana, hawaiana y japonesa encabezan los pedidos que los consumidores realizan en esta plataforma.

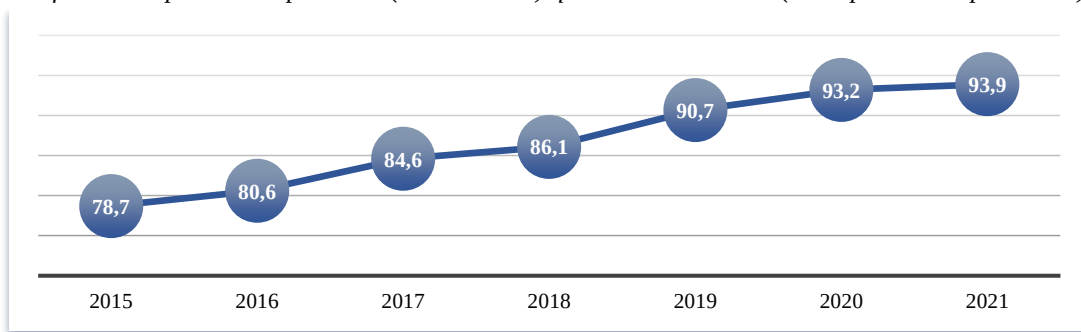
Otro indicador que revela el interés sobre la gastronomía, es el éxito que en los últimos años están cosechando en televisión y otras plataformas los llamados ‘realities culinarios’ como Master Chef en TVE, el ‘talent show’ sobre alta cocina; “Celebrity Bake Off” de Amazon Prime Video; y el reciente “Disasters Chefs” para la plataforma de streaming Twitch TV, con el hombre de moda Ibai Llanos. Hecho que, por temática y público objetivo, logran abarcar a segmentos de población muy extensos.

4.3.4 Contexto tecnológico

Como hemos dicho antes, nuestro propósito es el de convertirnos en una carnicería online de categoría premium. No contamos por tanto con ningún tipo de establecimiento físico, y consistiendo nuestra actividad en el comercio al por menor, es evidente que el éxito de nuestro proyecto dependerá en gran medida de conseguir un volumen de ventas lo suficientemente elevado.

Para tratar de conseguirlo será fundamental que nuestro público objetivo tenga acceso a internet. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística más recientes, el 94% de la población española tiene acceso a internet y lo ha utilizado al menos una vez en los últimos tres meses, lo que significa aproximadamente de un incremento del 25% desde 2015.

Gráfico 2. Proporción de personas (16 a 74 años) que utilizan Internet. (% respecto total población)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

4.4 Microentorno: Análisis de las fuerzas de Porter

Una vez descritos los rasgos esenciales del entorno en términos genéricos, la formulación de la estrategia requiere un análisis en profundidad de las características estructurales de su entorno más específico, para lo que utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizar y medir recursos, para el diseño de estrategias que potencian oportunidades para hacer frente a las posibles amenazas.

4.4.1 Competencia

Es importante realizar un análisis de los principales actores competidores en nuestro mercado, esto es, recoger, interpretar y distinguir información de los mismos para conocer la realidad competitiva del entorno, de forma que podamos reaccionar a cualquier circunstancia que nos podamos enfrentar.

Para un mayor entendimiento del sector donde operaremos, habrá que analizar las ventajas competitivas de nuestros competidores, averiguar los recursos con los que cuentan, sus puntos fuertes y débiles y cualquier información que nos permita establecer mediciones comparativas que nos resulten de utilidad para el desarrollo de nuestra actividad.

A parte de este análisis inicial que nos será de gran utilidad al tiempo de tomar decisiones relativas al inicio de la actividad, no podemos olvidarnos de la incorporación de técnicas de benchmarking, las cuales adquieren relevancia una vez estemos establecidos en el mercado. Son técnicas de medición comparativa que tratan de dar un paso más allá del punto en el que muchas empresas se equivocan al olvidarse de la competencia una vez que ya tienen su posición de mercado clara. Las empresas miden sus resultados mayormente comparando sus cifras consigo mismas con periodos anteriores. Mediante las técnicas de ‘benchmaking’ podremos crear redes de información respecto de la competencia que nos permitirá medirnos y compararnos de manera continua en el tiempo con nuestros competidores directos, con los estándares de la industria o con los niveles de logros de la empresa con mejores resultados del mundo. (Principios del marketing estratégico; Vallet-Bellmunt).

Para realizar el análisis específico de los competidores directos, tomaremos como punto de partida el mercado de las carnicerías o proveedores de productos cárnicos de raza wagyu que permiten compra online y envío de productos a nivel nacional. Al tratarse por tanto de negocios dedicados al e-commerce, nos será de utilidad realizar distintas consultas en el motor de búsqueda de Google, filtrando por las palabras clave o metadatos que con mayor precisión definan las empresas que queremos encontrar, tales como “carnicería”, “wagyu”, “online” y similares.

Obtenemos que los únicos competidores directos que tendríamos son “Masmit” y “Wagyu Retamar” que operan en los portales web www.masmit.com y www.wagyuaretamar.com como carnicerías online con servicio de reparto a toda la península de cortes de res de raza wagyu.

Masmit es una distribuidora online de carne fresca que ofrece los principales tipos de carne y cortes (ternera, pollo, cerdo, cordero, pavo, etc.). Operan desde Mercamadrid y prometen entregas entre 24h y 48h con envíos en frío con temperaturas entre los 2º y 8º

grados. Tienen una sección gourmet con cortes de carne wagyu en la que se puede comprar entrecot, solomillo, picaña y hamburguesa, con stock limitado a estacionalidad. El envío lo realizan a través de ‘Seur Frío’ y se puede realizar el pago mediante cualquier tipo de tarjeta, ‘bizum’ y transferencia. Dispone de una intranet particular en el que el cliente puede registrarse como usuario y acceder a su cuenta particular para el registro de sus datos personales y pedidos anteriores.

Wagyu Retamar es una ganadería que se dedica especialmente a la crianza en España de reses de raza wagyu hibrida con angus española. Ofrecen una amplia selección de cortes tradicionales y elaborados. El envío también lo realizan con ‘Seur Frio’ y también cuentan con la posibilidad del registro de usuario. Las posibilidades de pago son con tarjeta y cuenta ‘Paypal’

En la siguiente tabla, podemos observar un resumen de sus características.

	Masmit	Wagyu Retamar
Raza wagyu pureza 100%	Si	No
Especializado únicamente en wagyu	No	Si
Stock constante en el tiempo	No	Si
Conservación	En frio	En frio

4.4.2 Competencia potencial

Esta categoría no hace una referencia directa a futuros actores que puedan entrar a nuestra industria o mercado, sino más bien al análisis del atractivo de la misma para dichos actores potenciales. Este análisis se realiza desde dos perspectivas: las barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos. (Guerras y Navas)

Para analizar las barreras de entrada diferenciamos entre barreras de entrada absolutas -las que son imposibles de superar, generalmente por cuestiones administrativas- y las relativas -que tienen un nivel de dificultad de superación variable, pero superable-. Los factores que afectan a estas últimas son las economías de escala, diferenciación de producto de las empresas ya establecidas, cantidad de capital necesaria para operar, los costes de cambio de clientes y proveedores y el acceso a los canales de distribución, entre otros.

Por tanto, cuanto mayor sean las barreras en combinación con los anteriores factores, menor será el atractivo de la industria, y menor será la posibilidad de entrada de nuevos competidores, sin olvidar también que más difícil será para nosotros mismos introducirnos en la misma.

Las economías de escala se refieren a la capacidad de un negocio para aumentar su rentabilidad a partir de un aumento en la producción del bien o servicio derivado de la disminución de los costes unitarios. Esto se puede traducir en que una industria será menos atractiva cuanto más dependa de las economías de escala, ya que estas son difíciles de alcanzar en el corto y medio plazo.

Dadas las circunstancias de nuestro proyecto, este factor nos afecta en un grado medio-alto, puesto que es evidente que los costes de un negocio como el que queremos implementar, serán menores cuanto mayor sea nuestro volumen de producto y ventas.

Por ejemplo, cuanto mayor sean nuestros congeladores, mayor cantidad de productos podremos almacenar, cuanto mayor sea nuestro volumen de ventas, más productos podremos repartir en un envío y cuanto mayor sea el volumen de importación, menores serán los costes derivados (impuestos arancelarios, negociación proveedores, etc.)

En cuanto a la diferenciación del producto, tenemos que las empresas competidoras actuales, como hemos analizado anteriormente, no ofrecen el mismo producto tal y como nosotros lo queremos ofrecer, dado el alto grado de exclusividad del mismo. Por tanto, si bien se tendrá que lidiar con la imagen de marca de las empresas ya establecidas, confiamos en que la propia originalidad de nuestro producto (pureza de raza wagyu, importado) logrará conseguir la posición deseada de producto diferenciado.

La necesidad de capital tampoco supone una barrera de entrada grande, puesto que los costes de un negocio online o e-commerce son muchos menores que una implementación de negocio físico tradicional. El ahorro que tendremos al evitar el alquiler de un local comercial y sus gastos derivados (suministros, impuestos) puede ser invertido en una búsqueda más eficiente de proveedores o de mejores condiciones en importación, distribución, etc.

Los costes de cambio de proveedor son los derivados de la necesidad de reeducarnos como compradores, la dificultad de modificar los sistemas de información aprendidos y sustituirlos por otros que se adapten a las nuevas circunstancias. En este negocio, dichas barreras no son elevadas debido a que las relaciones comerciales que se establecerán con los proveedores no se basarán en contratos de exclusividad ni de larga duración.

El acceso a los canales de distribución no parece suponer una barrera de entrada fuerte, después del análisis realizado a los competidores y la situación de infraestructura logística, sabemos que existen varias alternativas no explotadas, estando las empresas de transportes nacionales e internacionales en constante crecimiento.

Otros factores como la política gubernamental y el grado de agresividad en la respuesta de la competencia, tampoco suponen grandes barreras de entrada. La naturaleza del proyecto no limita con ningún tipo de interés sensible que pueda derivar en decisiones políticas o administrativas relevantes para nuestro negocio.

Asimismo, tampoco se espera una respuesta agresiva de los competidores, puesto que actualmente ya protagonizan una rivalidad pacífica al practicar modelos de negocio distintos, se espera seguirán actuando de una forma parecida ya que nuestro proyecto también es distinto al suyo.

En la tabla siguiente valoramos de forma esquemática cada uno de los factores analizados por grado de influencia.

	Nivel de barrera de entrada
Economías de escala	Alto
Diferenciación de producto	Bajo
Necesidad de capital	Bajo
Costes de cambio de proveedor	Bajo
Acceso a canales de distribución	Bajo
Políticas de gobierno	Bajo
Agresividad esperada	Bajo

En conclusión, con el análisis de las barreras de entrada, tenemos que la industria resulta atractiva y propicia la aparición de nuevos actores en el mercado en el que

queremos operar. Supone una información positiva para la implementación de nuestro negocio, al mismo tiempo que nos recuerda que deberemos estar al corriente de estas posibles entradas de nuevos competidores para tener una capacidad de respuesta rápida y solvente.

4.4.3 Negociación de los proveedores

En el modelo de negocio que se desea implementar el poder de los proveedores juega un papel fundamental. La influencia de estos es más que notable dadas las características del producto a suministrar. Para que una carne de res, sea ternera o buey, sea considerada 100% wagyu es necesario que el animal haya crecido y sacrificado en Japón. El número de especímenes es muy limitado, ya que únicamente se sacrifican 3000 animales al año, que proporcionan entre 500 y 700 kilogramos de carne por unidad. Para poder criar carne wagyu certificada en Japón se necesita una licencia específica, la cual para conseguirla existen unos controles de calidad y rendimiento de gran exigencia, incluso económica.

Una vez se ha sacrificado el animal, se analiza su calidad en relación con su apariencia, color y grado de marmoleo (cantidad de grasa intramuscular). Los de mejor calidad son los seleccionados para el consumo en Japón, lo que supone que solo un tercio del total de reses wagyu sacrificadas están disponibles para ser compradas al mejor postor. Para pujar en las subastas también es preciso la posesión de un permiso especial.

Todos estos factores influyen aumentando el precio del producto, su exclusividad y la dificultad de conseguirlo, lo que hace que la dependencia de los proveedores sea total.

4.4.4 Negociación de los clientes

El nivel de influencia de los clientes respecto al precio o la demanda del producto en una industria como en la que queremos operar, vendrá dado por diversos factores.

Es muy importante el grado de concentración de los clientes. Cuanto mayor es el número de clientes, menos poder de influencia tienen sobre los ofertantes. En nuestro modelo de negocio podemos estimar que la concentración de clientes será elevada, ya que el número de estos no será elevado y serán de un perfil similar, por lo que los cambios en sus conductas o preferencias deberían tener consecuencias sobre nuestro negocios y decisiones.

Por otro lado, se tiene en cuenta que el coste de cambio para el cliente sea bajo, puesto los productos y costes de transporte de los competidores se prevén más bajos.

Esto último viene relacionado con la diferenciación de producto, otro factor que afecta al poder de negociación del cliente. Cuanto más diferenciado sea el producto menor posibilidad de cambiarse a la competencia dada nuestra exclusividad de producto, esto conllevaría no encontrarlo con la misma categoría, por ejemplo, tendrá que consumir un wagyu sin pureza de raza, lo que, a nuestro parecer, resultaría una experiencia incompleta y una inversión no del todo eficiente para el cliente.

4.4.5 Amenaza de productos sustitutivos

Los bienes sustitutivos son aquellos que cubren la misma necesidad para el consumidor, de forma que, si aumenta su precio, descenderá su demanda en favor de la demanda de su bien sustituto.

Desde el punto de vista de la alimentación, nos encontramos pues una amenaza alta. Las carnes de pollo o cerdo son mucho más consumidas que la carne de ternera debido a su precio reducido.

Pero, considerando nuestro producto como una apuesta por el ocio gastronómico, el nivel de amenaza ya no es tan evidente, ya que desde esta perspectiva no solo ofrecemos el producto, sino también una experiencia de degustación y preparación por cuenta propia.

De ahí que para considerar productos sustitutivos debemos realizar una interpretación extensiva de la definición, y considerar otros productos ‘gourmet’ que pueden ser adquiridos para el hogar (jamón ibérico, caviar, marisco) los cuales consideramos que el nivel de influencia del precio de uno es bajo respecto a la demanda de los otros, por lo que el nivel de amenaza no es relevante.

4.5 Análisis interno: Análisis DAFO

Una vez atendidos los factores externos que afectarían al negocio, podemos complementar la información obtenida para realizar un análisis de los factores internos que debemos tener en cuenta, entendiendo estos como aquellos en los que nosotros mismos podemos de alguna forma controlar o neutralizar con decisiones o actuaciones que no dependen de agentes externos de forma definitiva.

El análisis DAFO es una recopilación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (o SWOT por sus siglas en inglés) que debemos tener en cuenta al inicio de nuestra estrategia. La precisión y acierto que tengamos analizándolas determinaran en gran medida el éxito o fracaso del negocio.

Las amenazas y oportunidades se refieren realmente a cómo atendemos a situaciones externas a la organización, es decir, qué factores negativos externos debemos combatir o neutralizar y qué situaciones favorables tenemos que aprovechar. En cambio, las debilidades y fortalezas son características propias de nuestra organización y tienen que ver con la calidad y cantidad de recursos con los que disponemos al inicio de la estrategia (Administración de empresas, Moyano Fuentes).

	<i>Negativos</i>	<i>Positivos</i>
<i>Externo</i>	Amenazas	Oportunidades
	Contexto internacional Cantidad de stock variable	Interés por gastronomía internacional Globalización, auge del e-commerce
<i>Interno</i>	Debilidades	Fortalezas
	Escasez de recursos Oferta limitada	Exclusividad de producto Adaptabilidad

4.5.1 Debilidades

Escasez de recursos. Como en toda nueva empresa, durante el inicio de un nuevo negocio pueden ocurrir imprevistos. Se parten con los recursos justos y necesarios que se han presupuestado. Por eso es necesario realizar unos cálculos precisos y un análisis de viabilidad con un margen de error mínimo. Hay que tener en cuenta que no contamos con ningún tipo de ‘background’ financiero ni ningún tipo de reconocimiento que nos avale en el caso que necesitemos solventar algún imprevisto.

Limitación de nuestra oferta. Relacionado con el punto anterior, debemos admitir que la lista de productos que queremos ofrecer al inicio de la actividad no puede ser muy variada. Pretendemos especializarnos en un producto muy concreto con el que no existe mucho margen de maniobra en relación a la capacidad de realizar en el futuro estrategias de diversificación, ya sea horizontal o de mercados, las cuales ya han demostrado constituir modelos de rentabilidad más seguros. (La relación diversificación-resultados

en las grandes empresas españolas, Martínez Campillo; Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad, Puente Riofrío)

4.5.2 Amenazas

Contexto de tensión internacional. Al momento de elaboración de este documento existe un conflicto beligerante consistente en la invasión en territorio ucraniano por tropas del ejército ruso. Dicha situación, al margen de la tragedia a nivel humano que supone, también tendrá consecuencias económicas importantes merecedoras de mención. Este conflicto conllevará de forma previsible que se encarezca el precio de las transacciones de comercio internacional, más si cabe la relevancia estratégica del suministro de gas y petróleo ruso, tan importante para el transporte de mercancías. Además, se producirán necesariamente aumentos en los tipos de interés. Hechos que pueden afectar negativamente de manera más o menos severa a una organización en la que es primordial un contexto favorable en el comercio y transporte de mercancías.

4.5.3 Fortalezas

Exclusividad de producto. Es evidente que el punto fuerte del proyecto, y el pilar en el que se sustenta toda la apuesta por el éxito del mismo, es la calidad y exclusividad del producto que pretendemos ofrecer. Se dedicarán todos los recursos y esfuerzos en hacer posible la entrega en el propio hogar de un producto que es difícil de encontrar incluso en los más selectos restaurantes. Entendemos que el público interesado en él es algo que valorará positivamente.

Capacidad de adaptación a necesidades concretas. El hecho de ser una nueva empresa también nos permite ciertas ventajas en el caso de seamos capaces de interpretarlas. Como nueva empresa carecemos de estructuras anteriores o procedimientos heredados que suelen limitar las posibilidades de flexibilidad y adaptación a nuevos estímulos o situaciones que pueden surgir en el entorno de la empresa

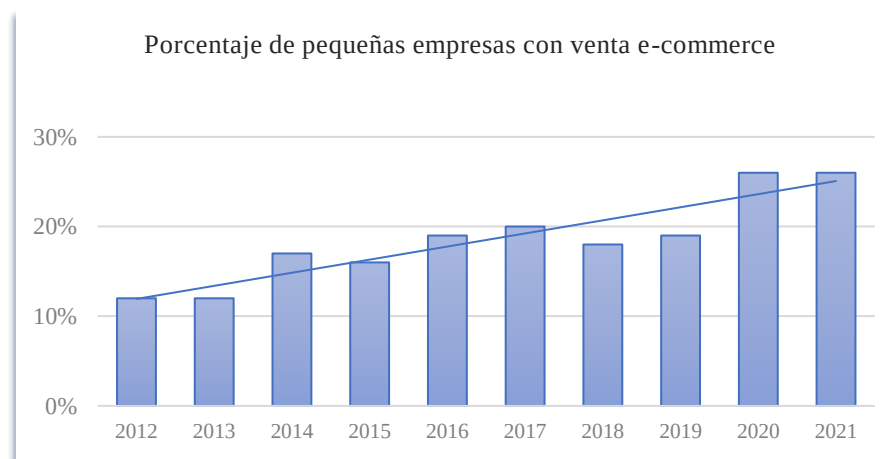
4.5.4 Oportunidades

Expansión del comercio on-line. Como podemos observar en el gráfico 4, tenemos una tendencia positiva en el crecimiento del e-commerce en España. En 2012 el 12% de las pequeñas empresas -sin tener en cuenta el sector financiero- contaban con algún mecanismo de ventas mediante e-commerce. En 2021, ese porcentaje ha aumentado en

14 puntos, lo que supone un crecimiento de más del 100%, lo que demuestra que su implementación es claramente positiva para la rentabilidad de las empresas.

Gastronomía internacional. Como se mencionó durante el análisis del contexto social del análisis PEST nuestro proyecto tiene la capacidad de explotar la circunstancia de un creciente interés o ‘moda’ actual por la gastronomía internacional, entre otras, de origen oriental -chino, shushi, poke, etc- (Gastrometro 2020; Just Eat)

Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat (Enterprises with e-commerce sales; Percentage of enterprises; Small enterprises; Spain).

5 PLAN DE MARKETING

Una vez concluidas las investigaciones relativas al análisis estratégico del proyecto, estamos en disposición de elaborar un plan de marketing en las que podamos convertir las conclusiones extraídas y aplicarlas de tal forma que queden bien definidos nuestros objetivos corporativos, las estrategias para conseguirlos y los elementos del llamado marketing mix. (Muñoz Bullón, 2015)

5.1 Definición de objetivos

Los objetivos del plan de marketing pueden definirse por un lado cualitativamente y por otro, cuantitativamente. Los objetivos cualitativos también pueden llamarse objetivos corporativos, y estos deben estar en sintonía con la misión y visión de la organización, estando orientados, por tanto, al largo plazo. (Vallet-Bermunt)

Para nuestro proyecto, estableceremos como objetivos corporativos aquellos que harán posible el cumplimiento de nuestra misión, como pueden ser conseguir una posición suficientemente fuerte para garantizar perdurabilidad en el tiempo y una clientela fiel que además de reportar ingresos constantes, fortalezca nuestra imagen de marca.

Los objetivos cuantitativos, también llamados de marketing, son por tanto aquellos que se pueden cuantificar, se establecen como metas concretas a corto plazo, y son necesarios cumplirlos para garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Nos propondremos establecer relaciones con proveedores de manera fiable, ininterrumpida y segura que garantice tanto la disposición de nuestro producto como el transporte del mismo.

Asimismo, como objetivo comercial, establecemos el mantener una media de 15 pedidos semanales a lo largo del primer año de actividad.

Por último, llevar una gestión optimizada que nos permita una visión clara de nuestros recursos, con el fin de estudiar la viabilidad de tomar estrategias diferentes a las iniciales, en el caso de considerarlas beneficiosas.

5.2 Definición de estrategias

La estrategia es el camino a seguir para alcanzar los objetivos que previamente hemos analizado y establecido. No es un manual de actuación, sino un trazado general a grandes líneas que nos conduce a dónde queremos llegar.

Porter estableció un modelo de tres estrategias genéricas de las cuales su elección dependerá de los objetivos, ventaja competitiva que se quiere obtener y la dimensión del mercado en el que se quiere operar.

La primera de las estrategias consiste en el liderazgo en costes, es decir, reducir todos los costes de producción posibles o al menos conseguir unos costes menores que los de la competencia. La reducción de costes permite una disminución del precio para el consumidor, lo que resultaría una ventaja competitiva suficiente.

La segunda estrategia es la de diferenciación. Consiste en ofrecer un producto o servicio con características únicas o muy distintas a las de la competencia. Este hecho es percibido y valorado por los consumidores, por lo que aceptarán pagar un precio superior. La característica que nos diferencia puede ser tangible (color, tamaño, envase), pero generalmente suele ser intangible, y estar ligada a una imagen de marca que denote estatus, calidad, prestigio. (Muñoz Bullón)

Por último, está la estrategia de segmentación de mercados. Se trata de analizar e identificar características demográficas, económicas o culturales entre los integrantes de un mercado y clasificarlos entre los que presenten similitudes para tratarlos como una unidad y así centrar los recursos de la organización en satisfacer las necesidades de ese subgrupo o segmento, adaptando nuestro producto o servicio y simplificando así gran parte del proceso estratégico y permitiendo una mayor precisión en las acciones. (Sellers Rubio).

Nos centraremos en la estrategia de diferenciación ya que consideramos que es la que más se ajusta a la naturaleza de nuestro proyecto, al mismo tiempo que se aprovecharían más eficientemente las ventajas de la misma.

Como se explicó anteriormente, no aspiramos en ser los más baratos de nuestro mercado, sino que nuestro cliente reconozca la calidad de nuestro producto. Ese reconocimiento dará lugar a una reducida sensibilidad por el precio y mayor fidelidad (bajo poder de negociación de los clientes).

Siguiendo con el esquema que propone Muñoz Bullón, una correcta implementación de esta estrategia debe realizarse mediante la creación de una cadena valor que recorre distintas fases:

- Identificación de la importancia de las diferentes actividades de la fase productiva.
- Selección de las variables de diferenciación más valiosas
- Localizar interrelaciones de nuestra cadena de valor con la del comprador
- Creación valor para el cliente

5.3 Marketing mix

Se llama así a la técnica de combinación de las variables del marketing conocidas como *las cuatro pes* por sus siglas en inglés (*product, price, place, promotion*) que nos

sirven para identificar las acciones concretas que nos lleven al cumplimiento de nuestros objetivos y la implementación de las estrategias.

5.3.1 Producto

Nuestro producto a comercializar se trata de cortes de carne de res japonesa importada directamente de proveedores del mismo país. A dicha carne podemos atribuirle una categoría de calidad superior. Se caracteriza por un color rosado particular y un grado elevado de grasa intramuscular, o marmoleo, que dibuja unos patrones característicos.

Los más entrenados pueden distinguir un tacto en boca mantequilloso, que se deshace en boca y un sabor tan particular como suave, pero de gran intensidad. Todo ello con unas propiedades nutricionales que se alejan de los aspectos negativos generales del resto de las carnes rojas tradicionales.

Estimamos que gran parte del público consumidor de esta carne ya conoce su calidad y propiedades. Por eso, lo que pretendemos conseguir también es que se nos logre identificar como un proveedor de confianza; quién hace posible que este producto de gran exclusividad llegue a su casa.

Esta identificación se hará posible mediante la consolidación de imagen de marca. Nuestro nombre comercial será '*Kobe Imports*' y deberá ir acompañado de un logotipo y empaquetado que nos haga reconocibles ante los clientes.

Dentro de la cartera inicial de productos ofertados, se ofrecerán los cortes más clásicos y sencillos de preparar para este tipo de carne, que son el 'Tenderloin Roast' o solomillo, el 'Prime Rib' o lomo alto y el 'T-Bone Steak' o chuletón con solomillo.

Acompañado en el propio empaquetado de los productos, se incorporarán diversos consejos relacionados con la óptima preparación de dichos productos para distintos medios de cocción, ya sea plancha, horno, parrilla, etc.

5.3.2 Precio

El precio es una de las variables más importantes de un plan de marketing. Viene a significar la cantidad de dinero neta que el cliente está dispuesto a entregar a cambio de nuestro producto o servicio.

Tiene distinciones propias respecto a otras variables; es la que presenta mayor facilidad de modificación y tiene efectos casi inmediatos, puede ser utilizado como arma en el sector, revolucionándolo por completo. Es la variable encargada de proporcionar ingresos de forma directa. Sobre el precio recae el mayor influjo sobre las decisiones del consumidor, ya que es la variable más perceptible para este. Un precio demasiado bajo puede hacer dudar sobre su calidad y uno demasiado alto puede desincentivar la decisión de compra. (José Moyano, 2011)

Otra vertiente importante del precio es que, si bien su fijación puede obedecer a una decisión arbitraria de la organización, normalmente siempre vendrá condicionado por ciertas restricciones como son el coste, el nivel de demanda y los precios de la competencia.

Para nuestros productos nos basaremos principalmente en una fijación de precios basado en los costes, de forma que se garantice un nivel de beneficios al dar salida a línea de productos. Se opta por este método debido a que se considera que, debido a la situación del mercado actual, donde no tendríamos competidores de similares características, no podemos establecer una comparación clara y fiable que nos sirva de orientación.

Una de las fórmulas más sencillas para determinar el precio es la siguiente:

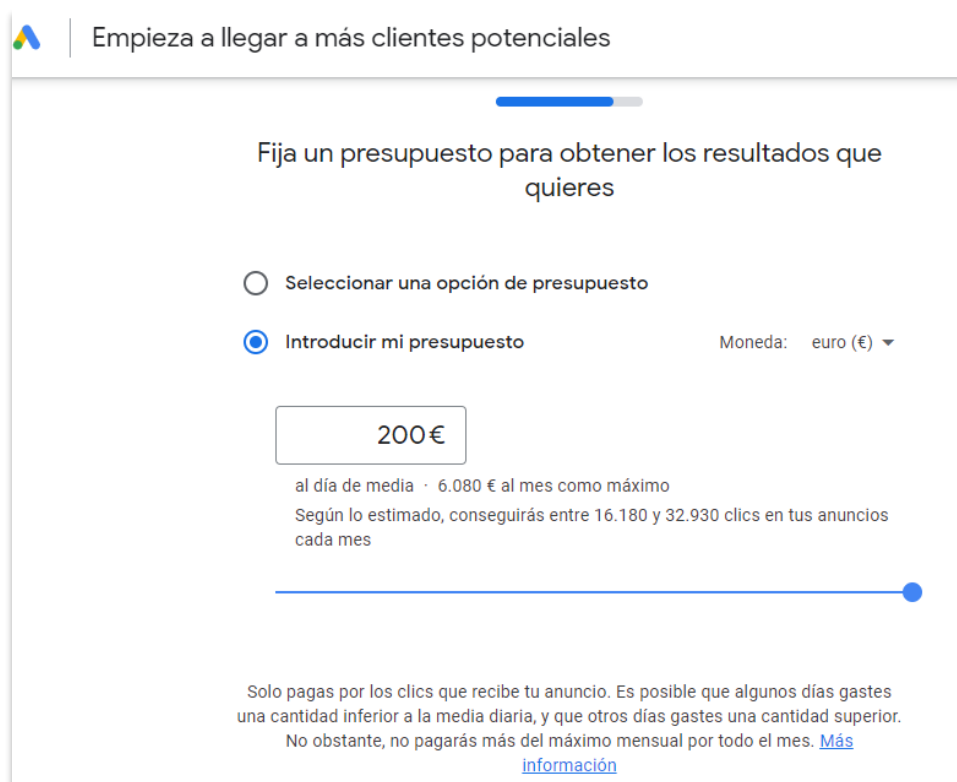
$$\text{Precio de venta} = \text{Coste variable unitario} + \frac{\text{Beneficio total} + \text{Costes fijos}}{\text{Número de unidades}}$$

De acuerdo con esta fórmula, el precio optimo orientativo rondaría los 100€ medios por pieza. Asimismo, como nos decantaremos por una estrategia de precios de penetración, estos precios se verán reducidos en un 15%-20% con la meta de retener el mayor número de compradores.

5.3.3 Promoción

El término hispánico que más se adapta a la realidad de esta variable de marketing es el de ‘comunicación’. La comunicación puede estar definida como la combinación de la venta personal, la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas y otros instrumentos de comunicación directa.

Para este proyecto será de vital importancia el de la publicidad, ya que, dadas las características de un e-commerce y la hostilidad informativa de las redes, debemos enfocar nuestros recursos en la máxima obtención de atención posible del público.



The screenshot shows the Google Ads 'Set budget' step. At the top, it says 'Empieza a llegar a más clientes potenciales' with a progress bar. The main heading is 'Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres'. There are two radio button options: 'Seleccionar una opción de presupuesto' (unselected) and 'Introducir mi presupuesto' (selected). To the right of the second option is a currency dropdown set to 'euro (€)'. Below the options is a text input field containing '200 €'. Underneath the input field, it states 'al día de media · 6.080 € al mes como máximo' and 'Según lo estimado, conseguirás entre 16.180 y 32.930 clics en tus anuncios cada mes'. A horizontal slider is shown below this text. At the bottom, a disclaimer reads: 'Solo pagas por los clics que recibe tu anuncio. Es posible que algunos días gastes una cantidad inferior a la media diaria, y que otros días gastes una cantidad superior. No obstante, no pagarás más del máximo mensual por todo el mes. [Más información](#)'.

El método generalmente aceptado para ello consiste en definir los objetivos de la publicidad, determinar el presupuesto, diseñar el mensaje y elegir el medio ideal de acuerdo a nuestras características.

Al resultado de contestar esas cuestiones se ha llegado a la conclusión que la mejor opción sería la de la contratación de los servicios de Google Ads, la cual permite seleccionar el presupuesto deseado garantizando una estimación de clics y visitas a nuestro de punto de venta.

5.3.4 Punto de venta

Para el punto de venta se optará por la inclusión a nuestro activo intangible de una página web diseñada especialmente para la venta de nuestros productos. Se optará

Se barajan distintas opciones de acuerdo con el grado profesionalidad que buscamos y el volumen de ventas esperado. Las más populares son Shopify, Wordpress

y Prestashop. Shopify es la opción más económica, tiene menos posibilidades de configuración y personalización, pero es la más sencilla de usar. Prestashop es una opción mucho más profesional, la cual necesita de la contratación de un desarrollador web adicional que configure todas nuestras preferencias. La variante seleccionada es la plataforma Wordpress, que se convierte en una opción intermedia entre las anteriores, sin requerir contratación externa y delimitando de forma clara cuáles serán los gastos operativos, sean iniciales, fijos y periódicos, pudiendo configurarse de acuerdo a nuestras necesidades y presupuesto.

Además, se contratará un servicio de diseño gráfico para la creación y el establecimiento de la imagen comercial de la empresa, colores, logotipos, y el resto de merchandising, los cuales serán aplicables a la propia página web.

6 PLAN OPERATIVO

Un plan operativo es un documento práctico que describe las actividades clave y los objetivos que la empresa emprenderá durante un período de tiempo, generalmente de un año. Está vinculado a la misión y objetivos del plan estratégico, al presupuesto y acuerdos de financiación.

Se trata de establecer la hoja de ruta que la empresa ha de seguir durante el ejercicio temporal establecido. De esta forma se podrán chequear cuándo y qué tareas y objetivos se han cumplido, o cuáles faltan por cumplir.

En primer lugar, se realizará un presupuesto que trate de realizar una estimación de la inversión necesaria asumible para realizar la puesta en marcha del proyecto, y una previsión aproximada de los gastos fijos y variables que se producirán de forma periódica en consecuencia de la propia actividad productiva. A continuación, disponemos de un desglose de dichos gastos de manera esquemática.

Inversión inicial total	15.500,00 €
Gastos fijos mensuales	1.950,00 €
Materia prima, total (mensual)	5.700,00 €
Gastos asociados, total (mensual)	1.995,00 €
DESEMBOLSO TOTAL	25.145,00 €

6.1 Inversión inicial

Estos gastos se han deducido a partir de una primera investigación superficial de los precios medios que se incurren en proyectos similares, tarifas de proveedores, o tasas de órganos administrativos. Dentro de los gastos de ‘gestiones administrativas’ incluimos los gastos que podemos contraer contra notarias, despachos de abogados y otras asesorías que ofrecen entre sus servicios los de realizar los procedimientos necesarios para la formación y creación de la personalidad jurídica de nuestra organización.

El capital social es la aportación mínima a los fondos dinerarios de la entidad que por ley debe ser mínimo de 3.000 € en las sociedades limitadas.

Necesitaremos también contratar un servicio que diseñe nuestra página web que funcionará como mostrador y caja de nuestro negocio, por lo que debe ajustarse a nuestras demandas e incluir las pasarelas de pago necesarias que faciliten la compra del consumidor. Además, se contratarán servicios de diseño gráfico que elabore todo lo relacionado la imagen de marca de la empresa, como logotipos, colores corporativos y similares.

Entre los activos necesarios para la puesta en marcha del negocio hay que destacar la adquisición de un abatidor de temperatura industrial. Consiste en congelador especializado en disminuir rápidamente la temperatura de los alimentos. Como vimos anteriormente, esto es necesario para que no se produzca pérdida de calidad en nuestra carne. También será necesaria la adquisición de una envasadora al vacío, empaquetadoras, material y mobiliario de oficina, un ordenador, y por supuesto, utensilios y menaje típicos de una carnicería, necesarios para la limpieza y preparación de los distintos cortes.

Gestiones administrativas	2.500,00 €
Capital social	3.000,00 €
Creación y diseño web	1.500,00 €
Maquinaria	5.000,00 €

Mobiliario y utensilios	2.000,00 €
Diseño promoción/marca	1.500,00 €
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	15.500,00 €

6.2 Gastos fijos

Los gastos operativos de la empresa pueden ser objeto de una estimación periódica ya que se repiten en el tiempo debido a su naturaleza. Los podemos clasificar en fijos y variables. El gasto de alquiler corresponde al arrendamiento de un local comercial que estableceremos en Madrid. Elegimos esta ciudad por tratarse de un punto estratégico desde el punto de vista de la logística, ya que por su situación geográfica en el centro del territorio físico que queremos abarcar, y por ser el punto central de todo el entramado en la infraestructura de transporte por carretera a nivel nacional. En una primera búsqueda en el portal www.idealista.com vemos que podemos encontrar locales comerciales modestos por el precio que se ha presupuestado, que cumplen de manera suficiente con el propósito de servir como almacenaje y lugar de preparación del producto.

A dicho local se le pueden asociar los gastos en los que se incurren en concepto de suministros, de electricidad, agua, internet y teléfono. Estimamos que el gasto en electricidad sea elevado, dado el consumo en kilovatios que previamente hemos observado en la búsqueda de los abatidores y la situación de encarecimiento energético generalizado que atraviesa el país al momento de la elaboración de este proyecto.

Para la publicidad contrataremos los servicios de posicionamiento de Google, los cuales podemos establecer un límite máximo mensual o configurar nuestras apariciones para que se ajusten al presupuesto deseado. Incluimos los gastos de alquiler de nuestro dominio web, aunque los contratos suelen concretarse anualmente, imputamos el gasto que correspondería al mes. También habrá que adquirir todo lo relacionado con el packaging, envasado, y material de reparto del producto. Recordamos que además de los elementos habituales, necesitaremos adicionalmente cajas isotérmicas especiales que permitirán la entrega del producto lo más fresco posible.

Alquiler local	500,00 €
Alquiler dominio web	100,00 €

Gastos en publicidad y advertising	200,00 €
Productos de empaquetado	150,00 €
Suministros	500,00 €
Cuotas/otros impuestos	500,00 €
GASTOS FIJOS MENSUALES	1.950,00 €

6.3 Gastos variables

Para iniciar la actividad comercial, debemos proveernos de la mercancía destinada a ser expedida a nuestros clientes. En primer término, debemos realizar una búsqueda y selección de proveedores. En una primera toma de contacto, observamos el precio medio del kilo de la carne deseada varía dependiendo la subespecie de la raza wagyu, que depende generalmente de la región geográfica de crianza. Para facilitar la interpretación de los datos, establecemos tres niveles de categorías los cuales presentan precios medios distintos en consonancia con su exclusividad, calidad y demanda. En total nos decantaremos por una adquisición de 50 kilogramos de carne de res que constituirán nuestro primer stock, los cuales servirán para un aproximado de 200 porciones de 250 gramos, una vez cortados en los respectivos cortes.

PRECIO DE MATERIA PRIMA	
- Precio kilo carne calidad 1	100,00 €
- Precio kilo carne calidad 2	120,00 €
- Precio kilo carne calidad 3	180,00 €
STOCK INICIAL	
- Kilogramos carne calidad 1	30 kg.
- Kilogramos carne calidad 2	15 kg.
- Kilogramos carne calidad 3	5 kg.
DESEMBOLSO MATERIA PRIMA	
- Stock carne calidad 1	3000,00 €
- Stock carne calidad 2	1.800,00 €
- Stock carne calidad 3	900,00 €
MATERIA PRIMA, TOTAL (MENSUAL)	5.700,00 €

6.4 Logística

Los gastos asociados a la adquisición y transporte de nuestro producto a comercializar en concepto de tarifas para el envío internacional, tasas de importación y la contratación de servicios de reparto y logística.

Estos llevarán un incremento de los fees habituales por requerir un control de temperatura específico, los estimamos como un porcentaje sobre el sobre el precio total desembolsado respecto de los kilogramos totales adquiridos.

GASTOS ASOCIADOS	
- Preparación y transporte	15%
- Gestiones aduaneras/importación	10%
- Envío, reparto	10%
GASTOS ASOCIADOS, TOTAL (MENSUAL)	1.995,00 €

7 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.

La estructura de la empresa destaca por su sencillez. Se tratará de una sociedad unipersonal o empresa individual que contará en principio como único empleado a su socio fundador y propietario del negocio. Dicha configuración obedece a la estructura de Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.L.U.)

El propietario presenta capacidades básicas para el tratamiento de productos cárnicos por experiencia laboral anterior. Además, el mismo se encargará las actividades relacionadas con el control financiero y fiscal de la empresa; tesorería, contabilidad, presentación de impuestos y fiscalidad; funciones en las que se basa el resto de su carrera laboral.

Las tareas relacionadas con la búsqueda de proveedores, negociación de precios, control de pedidos, preparación de encargos y contratación de terceros, para los cuales no es esencial una preparación o conocimientos específicos, se encargará igualmente el socio fundador.

El resto de las labores cotidianas de la empresa, como el reparto de los pedidos, serán subcontratadas por lo que no se verán incluidas en la organización interna de la empresa.

Por último, ciertas actividades también serán subcontratadas, aquellas que por su naturaleza no son periódicas en el tiempo, como la puesta en marcha de la página web y el diseño de la imagen corporativa de la empresa.

8 PLAN JURÍDICO FISCAL

Como se ha detallado en el punto anterior, se decantará por establecer la forma jurídica de la organización como una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unilateral (S.L.U).

Dichas sociedades se caracterizan por contar con un único socio que posee el 100% de la participación durante toda la vida de la organización. El capital mínimo a aportar al momento de la constitución es de 3.000 € como en la mayoría de sociedades. El mismo socio responde de las deudas de la sociedad, pero nunca a título personal, es decir, el patrimonio del socio no le será exigible. Los dividendos equivalen a los beneficios, puesto que no se hace necesario la realización de un reparto proporcional. Por último, el mismo socio ejerce las labores de la Junta General y de Administrador. (Ley de Sociedades de Capital, Capítulo III)

En este punto se ha deliberado si pudiera resultar más beneficioso para el proyecto el haber escogido como forma jurídica el Régimen de Trabajadores Autónomos. Si bien es cierto que presenta algunas ventajas, como la simplicidad de procedimientos administrativos y contables, consideramos que en el largo plazo resultará más rentable la forma jurídica de sociedad unipersonal, al presentar esta forma la obligación del pago del impuesto de sociedades, que se trata de un impuesto de cuota constante, lo cual resulta más sencillo a la hora de realizar estimaciones, en comparación con el IRPF que resulta más complicado de predecir al presentar cuotas variables, progresivas y con diversos condicionantes, pudiendo llegar hasta una cuota del 46% sobre rentas obtenidas.

	Sociedad Unipersonal	Régimen Autónomo
Constitución	Denominación; Estatutos; Capital 3000€; NIF; Registro mercantil	IAE; RETA
Impuestos	Impuesto Sociedades	IRPF
Contabilidad	Libros oficiales, cuentas anuales	Ingresos, gastos, inversiones
Responsabilidad	Limitada	Ilimitada

La parte más compleja relativa a la constitución de la sociedad unipersonal radica en la fase administrativa de creación de la sociedad y el entramado contable al que se está obligado a presentar.

Pero esto no supone un gran problema dado que el propio socio tiene experiencia suficiente para realizar las tareas relativas a la contabilidad, de presentación de cuentas anuales y estados financieros obligatorios.

En caso de que el socio fundador no presente estas cualidades, el sobre coste sobrevenido de la contratación de terceros profesionales que elabore dichas tareas, no se estima demasiado elevado debido al reducido tamaño de la organización y la simpleza de su estructura, al menos en los primeros años de actividad comercial.

9 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Es necesario la realización de un documento que aporte la información necesaria acerca de la viabilidad económica del proyecto. Esto se consigue determinando la inversión inicial requerida en términos monetarios con los datos que hemos analizado en puntos anteriores. El mismo documento recogerá el detalle de las fuentes de financiación, así como un desglose financiero de la cuenta de resultados, estructura de costes y análisis de la rentabilidad. A estas alturas se hace necesario ajustar las cifras del proyecto a la realidad de la forma más precisa posible.

9.1 Plan de inversiones

Esta parte ya la hemos analizado anteriormente, donde se estima una inversión inicial de 15.500,00 €. Aquí intentaremos profundizar en el desglose de las distintas partidas de la inversión inicial.

9.1.1 Gastos administrativos:

Dicho importe es una estimación al alza del gasto máximo necesario para la puesta en marcha de una sociedad de las características deseadas. Disponemos de la herramienta oficial de www.eugo.com que se encarga de facilitar el acceso a todos los procedimientos y gestiones necesarias. Con dicha herramienta, y un mínimo de experiencia en trámites con la administración, tenemos la posibilidad de cumplimentar todos los requisitos de forma sencilla y muy económica, pagando únicamente tasas obligatorias y similares.

Si, por el contrario, preferimos contratar un asesor profesional independiente, los fees por las gestiones, redacción documental y demás pueden ascender a la cifra de 3.000,00 € que señalamos.

9.1.2 Capital social:

Aunque este importe la cantidad mínima exigida por ley a ingresar en la cuenta corriente bancaria de la que será titular la sociedad, puede ser igualmente recomendable el ingreso de una cantidad extra para disponer de mayor margen de rentabilidad.

9.1.3 Activo intangible

En este apartado se opta por la contratación de plataformas online estandarizadas que se encargan de todo el proceso de creación, mantenimiento, y diseño de la página web, que propiamente funcionará como tienda virtual, como explicamos en el apartado del punto de venta dentro de las variables del marketing mix.

9.1.4 Activo fijo

Entre los activos necesarios para la puesta en marcha del negocio hay que destacar la adquisición de un abatidor de temperatura industrial. Consiste en congelador especializado en disminuir rápidamente la temperatura de los alimentos. Como vimos anteriormente, esto es necesario para que no se produzca pérdida de calidad en nuestra carne. El precio de estas máquinas es elevado, el coste de un modelo que se ajuste a nuestras necesidades es de aproximadamente 3.500,00€ (Anexo)

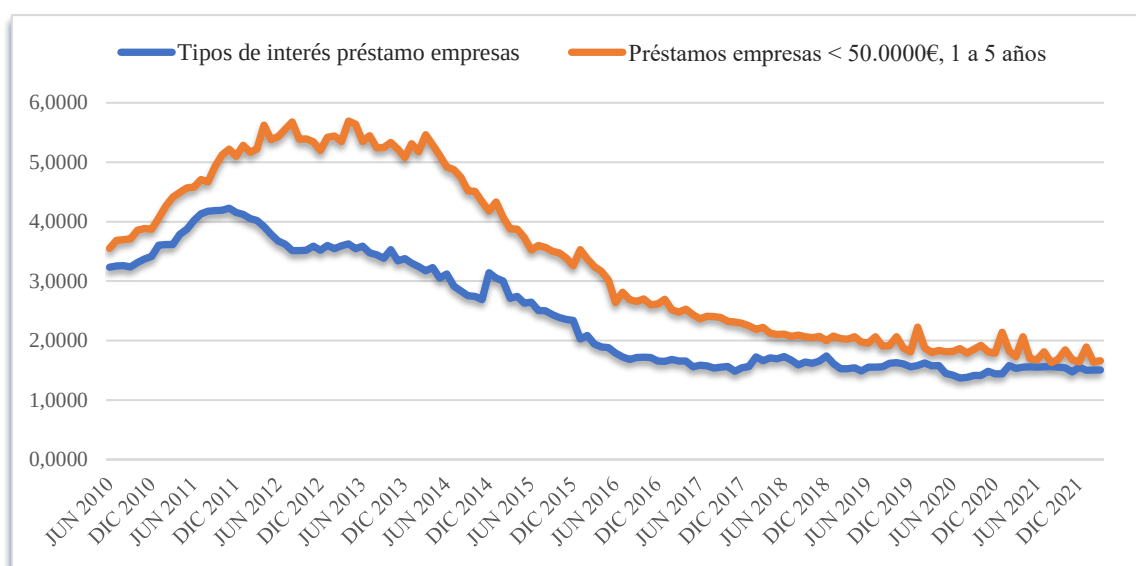
También será necesaria la adquisición de una envasadora al vacío (575,00 €), empaquetadoras, material y mobiliario de oficina, un ordenador, y por supuesto, utensilios y menaje típicos de una carnicería, necesarios para la limpieza y preparación de los distintos cortes (1.000 € aproximado)

9.2 Financiación

En su momento analizamos de qué manera puede influir el macroentorno económico en nuestro proyecto, donde deducimos una situación económica aceptablemente favorable para el consumo y la importación de mercancías. En este punto resulta interesante analizar con datos oficiales cuál es el precio del dinero, ya que

necesitaremos una fuente de financiación que nos aporte los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

En la siguiente tabla podemos observar la evolución de los tipos de interés efectivos para préstamos y créditos a empresas (azul) y de préstamos menores de 50.000,00 € de entre 1 y 5 años (rojo).



Fuente. Elaboración propia, datos del INE.

Como se puede ver, los tipos de interés están en mínimos desde 2010, lo que se traduce en un aumento de la rentabilidad para los préstamos.

Dada esta situación favorable, se decantará por la contratación de un préstamo la entidad de crédito CaixaBank. El préstamo es un producto de financiación para empresas clásico apto para prácticamente todas las necesidades de financiación de la empresa. Su ventaja es que permite determinar un calendario fijo de devolución adaptado a las características de la empresa y sus necesidades de financiación, por lo que se convierte en un producto financiero muy habitual en las empresas.

CaixaBank nos ofrece la posibilidad de financiar el 100% de nuestra inversión para el impulso íntegro del negocio en garantía con el Instituto de Crédito Oficial (ICO). Al ser una entidad pública ofrecen tipos de interés competitivos, es de fácil contratación y es compatible con potenciales ayudas o subvenciones a las que podamos optar.

Se negociará, por tanto, un préstamo nos disponga de un principal de 25.000,00 €, a pagar en un plazo de 5 años, con una comisión de apertura del 0,5% y gastos de un

máximo de 500,00€, con un tipo de interés del 1,50%, a pagar trimestralmente en un sistema de amortización constante, esto es, el pago de una cantidad de capital fijo más la suma de unos intereses variables que conformarán la cuota total a desembolsar.

PERIODO	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	PENDIENTE
1	1.343,75 €	1.250,00 €	93,75 €	23.750,00 €
2	1.339,06 €	1.250,00 €	89,06 €	22.500,00 €
3	1.334,38 €	1.250,00 €	84,38 €	21.250,00 €
4	1.329,69 €	1.250,00 €	79,69 €	20.000,00 €
5	1.325,00 €	1.250,00 €	75,00 €	18.750,00 €
6	1.320,31 €	1.250,00 €	70,31 €	17.500,00 €
7	1.315,63 €	1.250,00 €	65,63 €	16.250,00 €
8	1.310,94 €	1.250,00 €	60,94 €	15.000,00 €
9	1.306,25 €	1.250,00 €	56,25 €	13.750,00 €
10	1.301,56 €	1.250,00 €	51,56 €	12.500,00 €
11	1.296,88 €	1.250,00 €	46,88 €	11.250,00 €
12	1.292,19 €	1.250,00 €	42,19 €	10.000,00 €
13	1.287,50 €	1.250,00 €	37,50 €	8.750,00 €
14	1.282,81 €	1.250,00 €	32,81 €	7.500,00 €
15	1.278,13 €	1.250,00 €	28,13 €	6.250,00 €
16	1.273,44 €	1.250,00 €	23,44 €	5.000,00 €
17	1.268,75 €	1.250,00 €	18,75 €	3.750,00 €
18	1.264,06 €	1.250,00 €	14,06 €	2.500,00 €
19	1.259,38 €	1.250,00 €	9,38 €	1.250,00 €
20	1.254,69 €	1.250,00 €	4,69 €	0,00 €

Adicionalmente del préstamo, se destinarán 5.000,00 € euros extra procedentes de los ahorros personales del socio, que servirán como aporte de capital social inicial.

9.3 Balance de situación

El balance de situación, también llamado balance general, es un estado financiero que muestra la situación económica y financiera en un determinado momento. Consiste en separar los recursos de la empresa en distintas masas según su naturaleza y capacidad de liquidación. En él se puede comprobar fácilmente como se cumple la ecuación fundamental “ACTIVO = PATRIMONIO NETO + PASIVO”.

A pesar de no resultar una herramienta muy eficaz para una valoración de la capacidad económica y salud de la empresa, dado que su horizonte temporal es escaso, si puede resultar útil para el cálculo de determinadas ratios que si ofrecen la posibilidad de una análisis más profundo y global de la empresa.

ACTIVO TOTAL	32.645,00 €	PASIVO TOTAL	32.645,00 €
ACTIVO NO CORRIENTE	7.000,00 €	PATRIMONIO NETO	(2.000,00 €)
INMOVILIZADO MATERIAL	7.000,00 €	FONDOS PROPIOS	5.000,00 €
Maquinaria	5.000,00 €	Capital escriturado	3.000,00 €
Mobiliario	1.000,00 €	Otras aportaciones de socios	2.000,00 €
Equipos informáticos	500,00 €	RESULTADOS	(7.000,00 €)
Utileaje	500,00 €	Gastos inicio actividad	(7.000,00€)
INMOVILIZADO INTANGIBLE	2.500,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	34.645,00 €
Página web	1.000,00 €	Deudas con entidades de crédito l/p	20.000,00 €
Marca	1.500,00 €	ACREEDORES COMERCIALES	9.645,00 €
ACTIVO CORRIENTE	25.645,00 €	Proveedores	9.645,00 €
Existencias	7.695,00 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Cuenta corriente	17.950,00 €	Deudas con entidades de crédito c/p	5.000,00 €

En este posterior balance tenemos las cifras en el caso de realizar el stock adquirido.

ACTIVO TOTAL	38.175,00 €	PASIVO TOTAL	38.175,00 €
ACTIVO NO CORRIENTE	7.000,00 €	PATRIMONIO NETO	3.530,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	7.000,00 €	FONDOS PROPIOS	5.000,00 €
Maquinaria	5.000,00 €	Capital escriturado	3.000,00 €
Mobiliario	1.000,00 €	Otras aportaciones de socios	2.000,00 €
Equipos informáticos	500,00 €	RESULTADOS	(1.470,00 €)
Utileaje	500,00 €	Resultado de explotación	5.530,00 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	2.500,00 €	Gastos inicio actividad	(7.000,00€)
Página web	1.000,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	34.645,00 €
Marca	1.500,00 €	Deudas con entidades de crédito l/p	20.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	31.175,00 €	ACREEDORES COMERCIALES	9.645,00 €
Existencias	0,00 €	Proveedores	9.645,00 €
Cientes	13,225.00 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Cuenta corriente	17.950,00 €	Deudas con entidades de crédito c/p	5.000,00 €

9.4 Rentabilidad

Analizaremos las principales ratios de rentabilidad para hacernos una idea de la capacidad de la empresa para generar riqueza, transformas recursos en beneficios y la posibilidad de pervivencia en el tiempo.

Para ello será necesario una estimación de las ventas, que podemos ver en la siguiente tabla.

VENTAS							
Kg pieza unidad 1	0,250	Número total de piezas	120	Precio pieza	60	Ingreso total 1	7.200,00 €
Kg pieza unidad 2	0,250	Número total de piezas	60	Precio pieza	65	Ingreso total 2	3.900,00 €
Kg pieza unidad 3	0,200	Número total de piezas	25	Precio pieza	85	Ingreso total 3	2.125,00 €
INGRESOS TOTALES							13.225,00 €

9.4.1 ROI: Rentabilidad sobre la inversión.

Para medir la eficiencia de los activos para generar ingresos

$$\frac{\text{Beneficios brutos}}{\text{Inversión}} \times 100 = \frac{13.225,00 - 11.595,00}{32.645,00} \times 100 = 4,99\%$$

Estas cifras nos dicen que por cada stock completo que se venda, se recupera una rentabilidad del 5% del total de la inversión realizada para la puesta en marcha de la empresa.

Podemos obtener una versión simplificada de la misma ratio que tiene en cuenta únicamente los ingresos, y los gastos necesarios para obtenerlos

$$\frac{\text{Beneficios brutos}}{\text{Gastos}} \times 100 = \frac{13.225,00 - 11.595,00}{11.595,00} \times 100 = 14,06\%$$

Estos resultados tienen una interpretación bastante decente. El primero nos permite estimar la recuperación de la inversión realizada en únicamente 20 periodos/meses, (alrededor de año y medio). Y el segundo nos dice que de 100€ invertidos por pedido, recuperaremos de forma neta 114€.

Existen además otros dos índices bastante populares para medir la rentabilidad para la generación de beneficios y riqueza general de la empresa, como son el ROE (Índice de rentabilidad económica) y el ROA (Índice de rentabilidad financiera). La diferencia entre ambos es que al momento del cálculo se tienen en cuenta los beneficios antes y después de impuestos e intereses, respectivamente, en relación con el activo medio del periodo. Pero dado que la empresa aún no ha empezado su actividad, estas ratios darán valores realmente similares a los que nos da el ROI.

9.4.2 Ratios de solvencia

$$\text{Acid test: } \frac{\text{Activo corriente} - \text{existencias}}{\text{Pasivo corriente}} = 3,59$$

Esta ratio es la capacidad de la empresa para pagar deudas a corto plazo sin utilizar existencias. El resultado nos indica que no estamos siendo eficientes en la asignación de recursos, puesto que tenemos liquidez que no está siendo aprovechada en generar riqueza.

$$\text{Ratio de liquidez: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 5.13$$

Igual que la ratio anterior, pero teniendo en cuenta las existencias como parte del activo para afrontar deudas a corto plazo.

10 PLAN ESTRATÉGICO

Para el diseño del plan estratégico nos basaremos en las indicaciones de Guerras y Navas (2015). La base de cualquier buen plan estratégico es el de la definición de nuestro campo de actividad siguiendo el esquema tridimensional de Abbel, donde se recoge el grupo de clientes a quienes nos vamos de dirigir, las funciones que pensamos cubrir y las tecnologías que vamos a necesitar para ello.

El grupo clientes vendrá a distinguirse por áreas geográficas, distinguiendo entre alrededores de Madrid y el resto de geografía española. Esta distinción viene dada por el hecho de que nuestro almacén estará situado en Madrid, por lo que las necesidades de transporte en tiempo y modo serán diferentes a los del resto de envíos.

Las funciones satisfechas serán, como se ha venido diciendo anteriormente, las de proporcionar productos y experiencias ligadas a una oferta de ocio gastronómico.

Las tecnologías utilizadas para ello serán el transporte aéreo y en carretera, la congelación rápida y el resto de técnicas orientadas a la mejor conservación del producto cárnico.

Con este análisis podemos medir y definir el ámbito de aplicación del proyecto, observaríamos que el ámbito de tecnologías sería el más amplio, pero no lo suficiente como para determinar el ámbito global como complejo.

Para definir la estrategia a seguir en largo plazo debemos tener claro si pretendemos mantener o cambiar este campo de actividad del que partimos.

Como todo nuevo negocio la primera intención será de obtener el mayor crecimiento posible. El crecimiento hace referencia al tamaño de la empresa. Pero existe otra variable muy a tener en cuenta, como es el desarrollo, que conlleva cambios no solo cuantitativos sino también cualitativos, cambiando o ampliando por ejemplo el campo de actividad inicial.

Entre las distintas formas de desarrollo nos vemos interesados por la de expansión, ya que sugiere crecimiento, pero con cambios no drásticos del campo de actividad.

Desde el momento del inicio de actividad se puede interpretar que se seguirá por una estrategia básica de penetración en el mercado, ya que el primer objetivo será simplemente el de aumentar o conseguir un volumen de ventas lo más alto posible

En los siguientes tramos será interesante considerar una estrategia de desarrollo de productos, que vendrá a significar una ampliación de la gama de productos, ofreciendo cortes distintos y más variados a los que se ofertan en primera instancia.

A medida que se van cumpliendo objetivos, se podrá considerar igualmente una estrategia de desarrollo de mercados, lo que se traduce en la posibilidad de establecer el negocio y distintas áreas geográficas, ya sea nacionalmente con nuevos almacenes en puntos estratégicos, o internacionalmente situándonos en otros países como Portugal, Francia o el resto de Europa.

11 CONCLUSIONES

Tras el análisis completo de todos los puntos del esquema del plan de negocio propuesto, estamos en posición de realizar diversas valoraciones en cada etapa del proyecto.

En principio, la idea de negocio resulta tan sencilla como atrevida. Podemos valorarla como una gran oportunidad dadas las condiciones particulares del mercado donde se pretende operar, siendo destacable por una ausencia de competidores directos.

Como se ha analizado, las causas de dicha ausencia pueden ser variadas, destacando por una escasa demanda y grandes barreras logísticas. Siendo la verdadera oportunidad de negocio la estimación de que dichas variables se encuentren dormidas y apunto de despertar. Es decir, se valora a dicha demanda como susceptible de ser explotada y multiplicada dadas las condiciones económicas y sociales actuales.

Por otro lado, los problemas asociados a la logística tampoco se pueden obviar; altos costes de negociación con proveedores, importación de productos, alta sensibilidad mantenimiento y conservación, transportes y entregas... etc. Lo mencionado sugiere un proceso complicado, de difícil implementación pero que se confía en poder superarse gracias a la correcta interpretación y aplicación de tecnologías actuales.

Se puede concluir que una vez encontradas las soluciones optimas para los riesgos y dificultades que, por otro lado, todo proyecto conlleva, las cifras económicas y de operaciones tienen un margen de resultados ajustado pero viable, más si cabe en el largo plazo una vez que los precios y procesos se hayan consolidado.

12 BIBLIOGRAFÍA

12.1 Libros

- Hernández Ortiz, María Jesús. Administración de empresas. 2 ed. edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 2014. Print.
- Moyano, José et al. Administración de empresas un enfoque teórico-práctico. Madrid: Pearson, 2011. Print.
- Muñoz Bullón, Fernando., and María José Sánchez Bueno. Teoría y práctica de administración de empresas fundamentos y opciones estratégicas. 1a ed. Madrid: Civitas Thomson Reuters, 2015. Print.
- Navas López, José Emilio., and Luis Ángel Guerras Martín. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. 2a ed. Cizur Menor (Navarra): Civitas, 2016. Print.
- Sellers Rubio, Ricardo, and Ana Belén. Casado Díaz. Introducción al marketing: teoría y práctica. San Vicente (Alicante): ECU, 2020. Print.
- Villanueva, Julián, and Juan Manuel de Toro. Marketing estratégico. 1a ed. Pamplona: EUNSA IESE Business School, 2017. Print.
- Vallet-Bellmunt, Teresa, and Antonio Vallet-Bellmunt. Principios de marketing estratégico. Primera edición. Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 2015. Print.

12.2 Webs y otros recursos

- Banco de España. <https://www.bde.es/>
- Clavijo Chamorro, Z. (2011). Nutrición, dietética y alimentación. Consultado en <https://dialnet.unirioja.es/>
- ¿Cómo afecta la crisis entre Ucrania y Rusia a los mercados? – Consultado en <https://es.rankiapro.com/>
- Consecuencias de la guerra entre Rusia y Ucrania en el comercio internacional – Consultado en <https://relacionateypunto.com/>
- Ernst & Young, S.L. (2020). Deconstruyendo al consumidor. Consultado en <https://assets.ey.com/>
- Eugo España. <https://eugo.es/es-ES>
- Eurostat. <https://ec.europa.eu/>

- Gaviria Gutiérrez, E. (1996). Sociedad unipersonal o empresa unipersonal. Revista De La Facultad De Derecho Y Ciencias Políticas, (97), 220-243. Recuperado a partir de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/4317>
- Gutierrez Flores, I. (2014). Evaluación de los efectos de los ciclos de congelación-descongelación en carne de res mediante técnicas histológicas y electroforéticas. Consultado en [Universidad Nacional Autónoma de México](http://www.unam.mx)
- Industria logística: ¿cómo será en 2030? - Predicciones y estadísticas. Consultado en <https://www.beetrack.com/>
- Just Eat (2020). Gastrómetro. Consultado en <https://www.just-eat.es/>
- Las cinco fuerzas competitivas de Porter. Consultado en <https://marketingdigitalconsulting.com/>
- Martínez Campillo, A. & Nieto Antolín, M. (2009): “La relación diversificación-resultados en las grandes empresas españolas: nueva evidencia empírica a partir del método de Heckman en dos etapas”, Cuadernos Aragoneses de Economía, 19, (125-144). Consultado en <http://gide.unileon.es/>
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2019). Evolución y perspectivas en las demandas del consumidor. Consultado en <https://www.mapa.gob.es/>
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2020). Informe del consumo de alimentación en España 2020. Consultado en <https://www.mapa.gob.es/>
- Ministerio de economía y empresa (2019). Barómetro de emprendimiento en España. Consultado en <https://www.ontsi.es/>
- PricewaterhouseCoopers S.L (2011). Transporte y Logística 2030. Consultado en <https://www.pwc.com/>
- Revista Ciencia UNEMI, Vol. 9 - Nº 18, junio 2016, pp. 73 – 8. Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. Consultado en <https://dialnet.unirioja.es>