



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

CHEESE GOURMET

Alumno/a: Secaduras López, Sonia

Tutor/a: Eva María Murgado Armenteros
Sonia Linarejos Sánchez Andújar

Dpto: Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología
Economía Financiera y Contabilidad

Septiembre, 2016

Resumen Ejecutivo.....	5
1. Datos básicos del proyecto	
1.1 Idea de negocio. Justificación.....	6-8
1.2 Equipo Promotor.....	8-9
1.3 Misión.....	9
1.4 Visión.....	9
1.5 Valores.....	9
1.6 Objetivos.....	10
2. Análisis Estratégico	
2.1 Análisis Externo	
2.1.1 Análisis del Entorno General.....	11-16
Dimensión Político-económico	
Dimensión Socio-Cultural	
Dimensión Tecnológica	
Dimensión Ecológica	
Dimensión Legal	
2.1.2 Análisis del Entorno Específico.....	16-23
2.2 Análisis Interno	
2.2.1 Cadena de Valor	
2.2.1.1 Actividades Primarias.....	23-24
2.2.1.2 Actividades Secundarias.....	24-25
3. Investigación de mercado	
3.1 Estudio de mercado.....	25-26
3.1.2 Hipótesis de partida.....	26
3.1.2 Muestra poblacional.....	26-27
3.1.3 Estructura y resultados de la encuesta.....	27-37
3.2 Mercado Objetivo.....	37
Análisis DAFO.....	38-40

4. Estrategias a Empezar	
4.1 Estrategia Corporativa.....	40-41
4.2 Estrategia Competitiva.....	41-42
4.3 Reloj estratégico de Bowman.....	42
5. Plan de Marketing	
5.1 Política de producto	
5.1.1 Nuestro producto.....	42-43
5.1.2 Características y variedades.....	43-44
5.1.3 Empaquetado.....	44
5.1.4 Garantía.....	44-45
5.2 Precio	
5.2.1 Estrategia de precios.....	45
5.2.2 Estrategia de descuentos en los precios.....	46
5.2.3 Instrumentos de pago.....	46
5.2 Promoción	
5.3.1 Estrategia de publicidad	
5.3.1.1 Logo y Slogan.....	46
5.3.1.2 Medios de Comunicación.....	47
5.3.2 Promociones.....	47
5.3.3 Exhibiciones.....	47-48
5.3.4 Estrategias de ventas.....	48-49
5.3 Distribución	
5.4.1 Lugar.....	50
5.4.2 Canales de distribución.....	50
5.4.3 Desplazamiento (Transporte)	50-51
5.4.4 Almacenamiento.....	51
5.4.5 Centro de Trabajo.....	51
6. Plan de Operaciones	
6.1 Localización	
6.1.1 Evaluación de factores de localización óptimos.....	52-53

6.1.2 Tamaño óptimo y capacidad de producción máxima.....	53
6.2 Distribución en planta.....	53-54
6.3 Aprovisionamiento (proveedores).....	55
6.3.1 Nivel de Existencias.....	56
6.4 Proceso Productivo.....	56-58
6.4.1 Insumos necesarios.....	58
6.4.2 Maquinaria y Equipamiento.....	58-59
6.5 Calidad.....	59
 7. Plan de Recursos Humanos	
7.1 Organigrama Empresarial.....	60-61
7.2 Descripción de los cargos principales.....	61-64
7.3 Políticas y normas en el Área de Recursos Humanos.....	64-65
7.4 Cálculo del Coste Salarial.....	66-69
 8. Plan Económico-Financiero	
8.1 Introducción.....	70
8.2 Inversión Inicial.....	70-71
8.3 Financiación Inicial.....	72-73
8.4 Gastos de Explotación.....	73-74
8.5 Cuenta de Resultados.....	74-75
8.7 Tesorería.....	75-76
8.7 Valoración de Inversiones	
8.7.1 Variables de una Inversión.....	76-77
8.7.2 Cálculo Coste Capital.....	77-78
8.7.3 Selección de Inversiones.....	78-80
8.7.4 Análisis de Sensibilidad.....	80-81
8.7.5 Análisis patrimonial, financiero y económico (Ratios).....	81-84
 9. Elección de la Forma Jurídica.....	84
10. Conclusiones.....	85-86
11. Bibliografía.....	87-88

Anexos

1. Catálogo de productos y sugerencias de consumo.....	89
2. Balance: Tablas de amortización contable y financiera.....	90-92
3. Formulario Reclamaciones/dudas.....	93
4. Estructura Encuesta.....	94-99

RESUMEN EJECUTIVO

Nombre de la empresa: “Cheese Gourmet, S.L”

Año de Fundación: 2016

Área de Negocio: Sector lácteo, comercio

El proyecto que presento a continuación, consiste en la creación de una pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración, procesamiento y comercialización de diferentes variedades de quesos ecológicos englobados dentro de la categoría “gourmet. Aunque nuestro principal punto de venta se situará en Madrid capital (garantizando conexiones óptimas con el resto de ciudades española), tenemos previsto la venta mediante catálogo donde el cliente podrá visualizar el producto, para con posterioridad proceder a su compra.

La idea de unir ambos conceptos (ecológico-gourmet), parte de la gran preocupación que presenta la población española por lo sano y natural, a raíz del incremento desmesurado de enfermedades como colesterol, cáncer u obesidad, obligando a modificar hábitos de consumo llevados hasta el momento, a lo que debemos unirle la existencia de consumidores cada vez más informados y concienciados con la preservación del medio ambiente.

En cuanto a la cadena de valor, destacamos la adquisición de materia prima (leche cruda), de una pequeña ganadería familiar, de forma que nos aseguramos que tanto el trato, como la alimentación seguida por los animales es la adecuada, junto con el deseo de continuidad del negocio familiar en manos de sus miembros. Debemos añadir el papel que juegan tanto el personal, por su dedicación y constancia, así como los estándares de calidad seguidos, como garantía del producto resultante.

Sobre esta base, ¿Cómo pretendemos consolidarnos en el mercado?-La respuesta es simple, tras realizar una exhaustiva investigación de mercado hemos determinado varias debilidades de las empresas situadas en el sector, por lo que trataremos de solventarlas por medio de una serie de estrategias: diferenciación, liderazgo en costes o especialización.

Una vez consolidados en el mercado, el paso más difícil consiste en la captación del cliente; ¿Cómo captaremos, y sobre todo, fidelizaremos clientes?-Dada la relevancia que tienen en el mercado las experiencias sensoriales, haremos uso de las mismas, consiguiendo que el cliente experimente una sensación grata, positiva, de ahí que en el momento en que vea nuestro producto sea capaz de asociarlo con una imagen positiva, y por tanto realice una comunicación efectiva acerca del mismo.

1. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

1.1 Idea de Negocio. Justificación

En la actualidad, el mundo de los negocios tradicionales está perdiendo visibilidad en los mercados nacionales como consecuencia del desarrollo de nuevas tecnologías y/o cambios en los gustos de los consumidores. Por ejemplo, el mundo de la comida rápida que tradicionalmente se ubicaba en países americanos donde los índices de obesidad y mortalidad se situaban en cifras aterradoras, hoy en día no podemos decir lo mismo, ya que es prácticamente imposible que algún país se libre de esta “*mala costumbre*”, principalmente entre los consumidores más jóvenes.

Si a ello le unimos el ritmo de vida llevado, personas con menos tiempo para comer que deciden optar por comidas preparadas y/o enlatadas junto con el aumento de una sociedad más estresada, no solo provoca una mala calidad de vida, sino la pérdida de comunicación durante el disfrute de una buena comida en familia o amigos. En definitiva, estamos perdiendo esa tradición familiar que nuestros antepasados tenían y que dentro de lo que cabe era mucho mejor a la de hoy (por lo menos en temas de salud, obviando épocas de epidemias).

Con el objetivo de recuperarla, hemos optado por la creación de una pequeña empresa productora y comercializadora de quesos ecológicos. El queso es un producto natural y artesano, arraigado en muchas de las familias ganaderas españolas, que veían como única vía de supervivencia la elaboración de este producto lácteo, por la multitud de versiones posibles en su elaboración. Si a ello le unimos, lo saludable y completo que es el queso, a priori hace que se convierta en un producto muy atractivo para los sentidos de cualquier consumidor.

Sin embargo, ¿Por qué España no es consumidora líder en productos ecológicos? La respuesta es sencilla, una parte de esta falta de consumo, se debe al fallo en el canal de comunicación con el cliente, generando entre la población española un desconocimiento acerca de las propiedades y beneficios que trae consigo este producto, así como la gran dependencia que tenemos hoy en día del mercado internacional, en la que preferimos sacar un producto fuera en lugar de fomentarlo aquí. Por ello, nuestra empresa tratará de “*cultivar*” este producto en la mente del consumidor español, para posteriormente lanzarnos al mercado extranjero.

¹A todo lo anterior le unimos un concepto más y es la palabra “*gourmet*”. ¿Por qué añadir gourmet a un producto ecológico? Aunque a priori parece que ambos conceptos no van de la mano, en la realidad no es así, ya que guardan una estrecha relación. Gourmet se asocia con el término ecológico en aspectos como:

- Es un producto elaborado siguiendo un proceso de elaboración artesanal o de forma diferenciada.
- La calidad ofrecida es superior a la de un producto industrial.
- El precio a pagar va asociado a la calidad.

A los que añadimos otros diferenciadores como:

- Diseños únicos.
- Público selectivo.
- Comunicación y distribución exclusiva.

De la unión de ambas ideas; ecológico y gourmet, nace Cheese Gourmet, una quesería fina, con la que deleitar de sabores únicos a los consumidores más exigentes, usando para ello materias primas de la más alta calidad, sin añadir ningún tipo de aditivo y respetando las propiedades base del producto. Aunque estamos hablando de un producto gourmet, buscaremos que aquellas personas con problemas de salud puedan disfrutar de este producto con variedades como quesos bajos en grasas o sal.

Nuestra prioridad será la de ver clientes satisfechos, por ello, en Cheese Gourmet tratamos de dar lo que los clientes nos requieren, superando para ello sus expectativas. Es decir, no tratamos de producir al máximo de capacidad para lograr un mayor nivel de ventas, al contrario, lo que tratamos es en primer lugar, identificar las carencias de necesidades de los clientes y sobre ello producimos. Del mismo modo, para poder crear una imagen de marca diferenciadora, es fundamental darse a conocer y que mejor forma que enseñando el producto, dándolo a probar o contando su historia (sus orígenes), todo ello hará que el cliente se sienta aún más unido al producto.

Respecto a la competencia con la que tendremos que plantar cara no es muy grande debido a que nos encontramos en un nicho de mercado aún poco explotado. Sin embargo, ello no implica que debamos bajar la guardia, ya que nos encontramos en mercados caníbales, esto

¹ <https://observatoriotendencias.wordpress.com/2015/04/25/productos-gourmet/>

significa que ante cualquier pequeño descuido, otra empresa intentará aprovecharlo, con el fin de quitarnos clientes. ²Una de las 22 leyes inmutables de marketing, concretamente la Ley de la Escalera: “*La estrategia que hay que utilizar depende directamente del peldaño que se ocupe en la escalera*”, nos avisa de esta situación, es decir, el hecho de ocupar el “primer escalón”, no asegura nada, ya que uno debe de retarse día a día con nuevas ideas y no menospreciar a ningún competidor por pequeño que sea (estrategia de defensa).

Por tanto, ¿cómo conseguiremos que los clientes se vengan con nosotros y no con la competencia?: **procreando valor para el cliente**, es decir buscamos que sea él mismo quien participe en la elaboración del producto, permitiéndole incluso personalizarlos a su manera, es aquí donde residirá una de nuestras mayores bazas. De esta forma conseguimos que el cliente se convierta en un fanático, un seguidor de nuestro producto, de ahí que el precio a pagar sea visto como consecuencia de todos los esfuerzos que conlleva su elaboración.

En resumen, con este proyecto, buscaremos dos cosas; por una parte conseguir clientes lo más satisfechos posibles con el producto y empresa y por otra, como dueña de la empresa buscaremos un mínimo de rentabilidad en el negocio.

1.2 Equipo Promotor

En nuestro caso, al tratarse de una PYME, tanto el equipo promotor como el directivo van a coincidir. A continuación, mostramos de forma somera el perfil.

Tabla 1: Perfil Promotor

DATOS PERSONALES	
NOMBRE	Sonia Secaduras López
FECHA DE NACIMIENTO	27/10/1992
DNI	26503558Z
LOCALIDAD	Villanueva del Arzobispo
ESTUDIOS	Graduada en Finanzas y Contabilidad por la Universidad de Jaén Máster en Administración y Dirección de Empresas

² Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo. Edición: -. Autor: Trout, Jack. Editorial: Madrid: Pirámide, D.L.2009.

OTROS ESTUDIOS	Nivel B1 de Inglés por la Universidad de Cambridge
EXPERIENCIA PROFESIONAL	Área de publicidad empresa del sector servicios. Captación de cliente. Año 2015. Responsable área de ventas Cooperativa San Francisco. Año 2016-actualidad.

Fuente: Elaboración Propia

1.3 Misión

La misión de Cheese Gourmet, es satisfacer las necesidades de alimentación saludable de un consumidor preocupado por la salud, a la vez que favorecer la difusión de la cultura del queso, ofreciendo para ello un producto obtenido de forma artesanal, sin aditivos añadidos. En definitiva, buscaremos la identificación cliente-marca-empresa.

1.4 Visión

Respecto a la visión, nuestra empresa buscará consolidarse en el mercado nacional, pero teniendo en cuenta lo que nos dice la Ley de la Mente: *“Es mejor ser el primero en la mente del consumidor que en el punto de venta”*, ya que en el momento en que se crea una imagen de marca en la mente del público difícilmente podrá ser modificada tanto para bien como para mal, por tanto, queremos ser un referente en el mercado de quesos ecológicos gourmet. A lo que añadimos una extensión de nuestra visión hacia el futuro, queriendo lograr la consolidación en mercados internacionales.

1.5 Valores

Cheese Gourmet, tratará de ofrecer quesos de cabra con una elevada calidad durante toda su cadena de valor, desde la recepción de materia prima hasta la comercialización del producto. Por ello, nos apoyamos en el cumplimiento de los siguientes valores que sirven de cimiento en el desarrollo de nuestro negocio:

- ✓ **Compromiso y dedicación:** el personal de la empresa estará involucrado en todas las tareas con el fin de alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ **Creación de valor:** al cliente ofreciendo un producto acorde a los requerimientos del mismo.
- ✓ **Mejora continua:** en el desarrollo del producto, a fin de seguir innovando en el terreno lácteo.
- ✓ **Dinamismo:** por medio del intercambio de ideas entre los miembros de la empresa.

1.6 Objetivos

Objetivos a corto plazo:

- ✓ Búsqueda de financiación necesaria para su puesta en funcionamiento.
- ✓ Acondicionamiento del local.
- ✓ Consolidación de imagen de la empresa.
- ✓ Posicionamiento y penetración en el mercado.
- ✓ Viabilidad desde un punto de vista económico-financiero.
- ✓ Costes unitarios óptimos de materia prima, mano de obra y gastos generales.

Objetivos a medio plazo:

- ✓ Establecimiento de acuerdos con empresas especializadas en productos gourmet, para una posible expansión a nivel nacional.
- ✓ Ampliación de la línea de productos.
- ✓ Incremento de un 10% en el nivel de ventas.

Objetivos a largo plazo:

- ✓ Internacionalización de Cheese Gourmet, en la que optaríamos por una franquicia, puesto que queremos conservar el producto de origen con las cualidades de la leche de las ganaderías españolas.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Con el objetivo de adquirir información sobre la situación del sector y mercado en el que se encuadrará nuestro negocio, pasaríamos al análisis estratégico, es decir, definir la idea desde un punto de vista más competitivo teniendo en cuenta a clientes, proveedores así como competidores actuales y potenciales.

2.1 Análisis Externo

Antes de comenzar a explicar en qué consiste este estudio, así como los sistemas de análisis del mismo, comenzaremos explicando que se entiende por entorno. El entorno está formado por factores externos que escapan del control de la empresa, determinantes del éxito o no de su estrategia empresarial.

2.1.1 Análisis Entorno General

Objetivo: identificar aquellos factores vinculados a la actuación de la empresa, relacionados con sus posibilidades de generación de rentabilidad, es decir su capacidad de crear valor.

Estudio: identificación de la situación actual y futura (debido al carácter dinámico del entorno) así como descubrir amenazas y oportunidades.

Técnicas de análisis: análisis entorno presente por medio del Perfil Estratégico

El Perfil Estratégico, o más bien llamado, Análisis Pestel, es una herramienta sencilla y fácil de usar, aunque subjetiva y cualitativa, respecto a la influencia de los factores. Para su estudio, comenzaremos definiendo los límites del entorno que abarcaremos, en nuestro caso a nivel nacional, para posteriormente, centramos en las diversas variables que componen cada dimensión del entorno; político, económico, socio-cultural, ecológico y legal, teniendo en cuenta que en función del tipo de empresa que tratemos, las dimensiones afectadas pueden ser más o menos extensas.

DIMENSIÓN POLÍTICO-ECONÓMICO

Situación gubernamental de España

Caracterizada por dos sucesos; la salida del Reino Unido dentro de la Unión Europea (generando la caída en bolsa de aquellos bancos inversores), unido a la incertidumbre política por la que está atravesando toda España. La raíz de ésta situación, tiene como base las elecciones celebradas el 20 de diciembre de 2015, tras no alcanzar el Partido Popular la mayoría absoluta, ha supuesto la apertura de una brecha entre los diferentes partidos políticos así como el replanteamiento de unas nuevas elecciones. Sin embargo pese a estas nuevas elecciones, España (sin alcanzar mayoría alguna) se encuentra con un gobierno en funciones. En definitiva, podemos decir que este cambio no solo afecta al futuro incierto al que nos enfrentamos, sino también en la pérdida de confianza depositada tanto de empresas como de consumidores.

Cesión de ayudas/subvenciones

En cuanto a las condiciones de financiación a pequeñas y medianas empresas que quieran poner en marcha un nuevo negocio, hay que tener en cuenta que los requisitos para su obtención, se han vuelto cada vez más reticentes (endurecimiento en las condiciones de las entidades para prestar financiación). La raíz de ello gira en torno a la pérdida de confianza y de liquidez de los prestamistas, con el consiguiente incremento del índice de morosidad.

³Comercio Exterior

Como consecuencia del mundo globalizando en el que nos encontramos inmersos, pese a que la internacionalización económica se posiciona como una tabla de salvación frente a la economía española, no todas las empresas se muestran a favor de la misma, principalmente por el miedo a lo desconocido. Tradicionalmente, las empresas españolas participaban poco o nada en el proceso de globalización, originando que el número importaciones fuesen menores a las exportaciones dando como resultado un neto negativo, es decir, la contribución a España respecto al PIB era negativo.

Sin embargo, tras la crisis del 2008, trayendo con ella una demanda nacional debilitada, supuso un cambio de mentalidad de muchas de las empresas españolas, intentando hacerse un hueco entre los mercados internacionales. Como efecto progresivo, supuso una contribución positiva al PIB, una mejora de la competitividad, así como el incremento del atractivo del sector.

Desempleo y Estado del Bienestar

Como consecuencia de la inexistencia de puestos de trabajo en el mercado español, muchas personas se ven obligadas a tener que abandonar su país de residencia, dirigiéndose a otros con mayores expectativas de futuro, poniendo en peligro el Estado de Bienestar. Como principales destinos se opta por países de la Unión Europea, destacando Francia o Alemania, debido al interés por aprender un idioma, es decir, poder adquirir habilidades que permitan una diferenciación dentro del entorno competitivo en el que nos hallamos.

Dentro de ese colectivo de desempleados, se encuentran mayoritariamente jóvenes entre los 25 y 34 años de edad, considerados como la “*generación perdida*” según palabras del Consejo de la Juventud de España. Como consecuencia de esa pérdida se dejarían de pagar impuestos, de cotizar a la Seguridad Social y además la actividad comercial se vería perjudicada, ya que son unos de los colectivos que más consumen. De acuerdo a este nuevo entorno, aparece una incertidumbre acerca de qué pasará con el pago de sanidad, pensiones, educación o los servicios públicos.

DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL (COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR)

Gustos y preferencias del consumidor, personalidad e influencia de grupos de referencia

Tener claro cuál será la actitud y la predisposición de nuestros clientes es clave para que un negocio marche de forma exitosa, permitiéndonos una mejor satisfacción de sus necesidades

³ Manual de internacionalización. Edición: -. Autor: Ortiz, J.A. (coord.). Editorial: ICEX-CECO

actuales y futuras, así como una mejor comunicación con ellos y eficacia en las acciones del plan de marketing. Actualmente, los consumidores muestran una gran preocupación por llevar un estilo de vida sano y natural, quieren saber lo que comen, de donde proviene, como se ha elaborado, de ahí que la tradición marque un antes y después en los gustos de los mismos.

Muchas veces, las decisiones acerca de comprar o no un producto se ven afectadas por la personalidad de la propia persona, si es más conservador, o por el contrario si se es amante del riesgo y lo desconocido, lo que le hará apostar por productos más innovadores. Del mismo modo, el incremento de los precios (causados por las bajadas de los tipos de interés), hace que las personas busquen y comparen aquel establecimiento que ofrece un mejor precio de acuerdo al nivel de renta. Finalmente, teniendo en cuenta la presión social que tengamos (en función del grupo social al que pertenezcamos), influirá en nuestra decisión final, de modo que si pertenecemos a una clase social en la que nuestro nivel de ingresos y/o de estudios se sitúa en un estándar medio-alto, su poder de influencia se verá incrementado, favoreciendo o perjudicando el producto, de acuerdo a la experiencia recibida por el consumidor.

Nivel de educación

En cuanto al nivel de educación se puede observar como cada vez hablamos de consumidores con mayor poder de información en sus manos dando como resultado consumidores con gustos más exquisitos y difíciles de anticipar. Para ello, buscan en todo tipo de archivos; revistas, libros, acudiendo a ferias, catas, etc. Todo ello repercute en mayores expectativas que el consumidor espera recibir de un producto. Ante esta situación, los clientes quieren tener voz y voto en la elaboración de un producto, de ahí que muchas empresas decidan enfocarse en satisfacer a sus clientes.

Cambios demográficos

Respecto éste factor, podemos observar como el número de nacimientos y de matrimonios, se ve disminuido, ello provoca que el ciclo de vida familiar varíe, es decir las preocupaciones cambian así como el comportamiento de compra. Por ejemplo personas solteras se pueden permitir “caprichos”, sin embargo personas con cargas familiares y niveles de renta bajos mirarán más por su *bolsillo*, de forma que no comprarán aquello que no esté a su alcance, realizando por tanto, compras más prudentes.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Nacimiento de las TICs

Pese a que los cambios tecnológicos han estado siempre presentes en nuestras vidas, en una mayor o menor medida, actualmente la velocidad con la que se propaga es desmesurada. Concretamente, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), surgen como forma de impulsar al comercio exterior a pequeñas y medianas empresas, que por el miedo a lo desconocido o por falta de conocimiento sobre el mercado deciden no exportar. Sobre esta base nace Internet, una herramienta que ayuda a la adquisición de dicho conocimiento.

⁴Revolución de la era de Internet

Aunque no podemos decir que Internet nos reporta una ventaja competitiva puesto que hoy en día prácticamente todas las empresas venden por Internet, el hecho de no tenerlo, nos supondrá una desventaja respecto a la media. Como fines/ metas acerca del uso de Internet destacamos:

- ✓ **Canal de información:** acerca de la existencia de barreras de entrada, situación competitiva, política comercial o estudios de mercado sobre un país.
- ✓ **Canal de promoción/comunicación:** de forma que el cliente pueda obtener y comparar información antes de comprar un producto.
- ✓ **Canal de venta/exportación:** por medio de e-commerce.

DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Respecto a los factores de naturaleza ecológica, aunque en un primer momento parezca que carecen de importancia, es todo lo contrario, ya que hoy en día nos encontramos en una sociedad cada vez más concienciada por la conservación del medio ambiente. Según datos ofrecidos por la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, algunas de las prácticas interpuestas para su preservación son: Movilidad Sostenible: con el fin de reducir las emisiones de CO₂, se está incrementado el carril bici, uso compartido de coches, técnicas de conducción eficiente o el fomento de transporte público. Consumo Responsable: consumo de alimentos ecológicos (más saludables y sin uso fertilizantes) o el Ahorro Energético: uso de energías alternativas, compras de bombillas de bajo consumo, el uso de calefacción con biomasa o el incremento del mercado de placas fotovoltaicas de uso doméstico.

⁴ Manual práctico de comercio exterior: para saber cómo vender en el exterior. Edición: -. Autor: Martín Martín, Miguel Ángel. Editorial: Madrid : Fundación CONFEMETAL, 2014

A ellos, les sumamos el reciclaje, uso óptimo de agua (mediante dosificadores), así como prácticas de turismo sostenible. ⁵Finalmente, no podemos terminar éste epígrafe sin hablar del concepto de responsabilidad social corporativa, permitiendo una mejora en la reputación de la empresa, respondiendo a la transparencia de información demandada por los usuarios.

DIMENSIÓN LEGAL

Etiquetado de un producto

AECOSAN (Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición), en su apartado de seguridad alimentaria, nos pone de manifiesto la importancia del etiquetado de los alimentos, de ahí que el consumidor disponga de su derecho a la información, así como la protección de su salud, a fin de tomar decisiones responsables de compra.

Seguridad de productos

De la misma forma, gracias al CICC (Centro de Investigación y Control de la Calidad), es posible la realización de comprobaciones pertinentes sobre los productos existentes en el mercado, por medio de todo tipo de análisis y ensayos a nivel químico y microbiológico. De esta forma buscan verificar que los mismos se adecuan a la legislación pertinente.

Seguridad e Higiene en el trabajo

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, trata de concienciar a la sociedad, por medio de campañas y otro tipo de actos sobre la importancia de seguir un protocolo en relación a estos dos temas. Con el fin de evitar daños internos y/o posibles repercusiones, algunos ejemplos de buenas prácticas serían; manipulación adecuada de alimentos (uso de guantes o máscaras), uso de calzado especial, desinfección área de empleo, uso de cascos (gorros) o una correcta verificación del estado de las herramientas, entre muchas otros aspectos.

Tabla 2. Cuadro Resumen Análisis PESTEL

DIMENSIÓN POLÍTICO-ECONÓMICO	DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL
-Incertidumbre político-social	-Incremento preocupación por la salud
-Mayor resistencia en la concesión de financiación	-Consumidores más experimentados
-Incremento en el número de desempleados	-Mayor presión social
-Amenaza sobre el Estado Bienestar	-Consumo más prudente
-Contribución al proceso de globalización	-Cambios ciclo familiar

⁵ El buen gobierno corporativo en el contexto de la rsc. Edición: -. Autor: CALVO IRIARTE, E.. Editorial: ESIC

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA -Impulso al comercio exterior -Aumento velocidad comunicación	DIMENSIÓN ECOLÓGICA -Preocupación por el cuidado del medio ambiente -Importancia de la Responsabilidad Social
DIMENSIÓN LEGAL -Importancia del etiquetado de los productos -Verificación de calidad -Normas de seguridad e higiene	

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Análisis Entorno Específico

Objetivo: determinar el atractivo de la industria, responsable a su vez, del beneficio a obtener por la empresa.

Estudio: descubrir amenazas y oportunidades que la industria ofrece a la empresa, determinantes de su capacidad para la obtención de beneficios.

Técnicas de análisis: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. A continuación desglosamos cada una de las etapas correspondientes al estudio de dicho entorno.

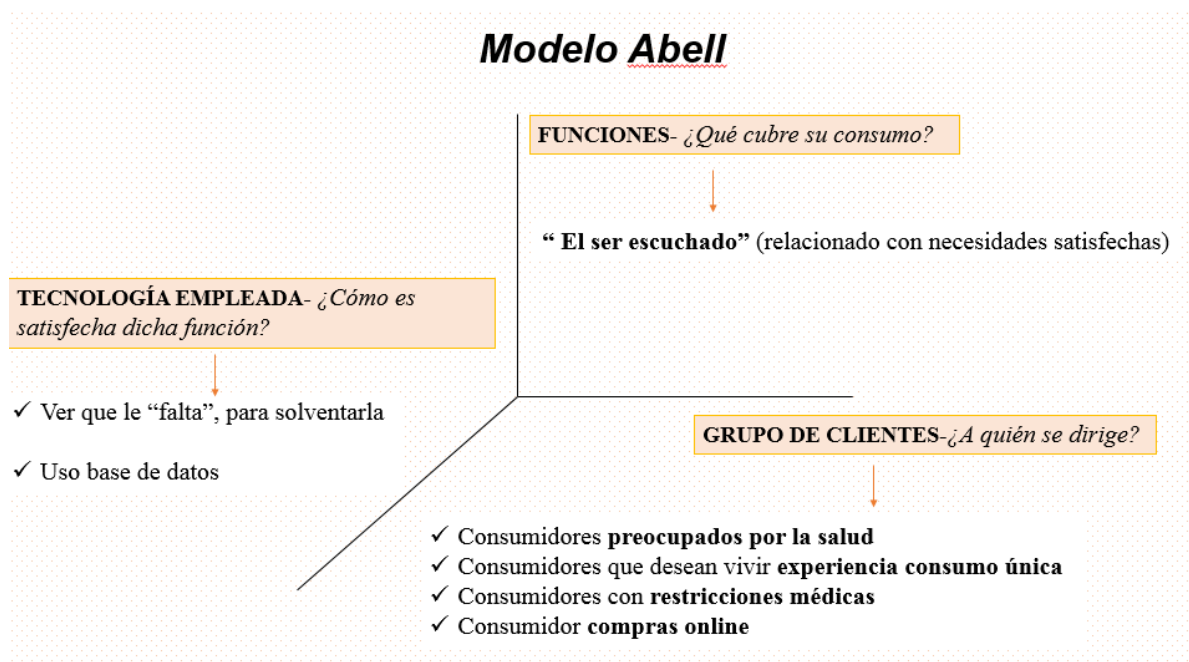
a) Definir los límites que conforma el entorno específico; dicho de otra forma se trata de definir el campo de actividad de mi empresa, en base a tres dimensiones básicas (Modelo de Abell).

Grupo de clientes: responde a la pregunta; ¿a quién se dirigen los productos o servicios? Tal y como hemos comentado en numerosas ocasiones, el perfil de consumidor al que se dirigen nuestros quesos, son clientes con un cierto estatus social, que buscan consumir los mejores productos (siendo estos naturales y sin aditivos añadidos) y sobre todo buscan el disfrute de una experiencia única. Por otro lado, están aquellas personas que no disponen de tiempo y realizan sus compras mediante internet, sin olvidar, el segmento de clientes que poseen alguna restricción médica como la intolerancia a la lactosa que les impida consumir un queso normal.

Funciones: esta dimensión, se relaciona íntimamente con las necesidades satisfechas y responde a la pregunta, ¿Qué cubre su consumo? En este caso el hecho de decidir consumir un producto ecológico-gourmet de otro convencional repercute en algo que valoran de

forma primordial los clientes, y es el ser escuchado (procreación de valor) pasando a formar un miembro más de la empresa.

Tecnología empleada: la cual pretende identificar la forma en que se ofrece el producto, es decir, el mecanismo mediante el cual esa función va a ser satisfecha. En Cheese Gourmet, lo que tratamos es en primer lugar intentar ver que le “*falta*” al cliente, para conseguir una satisfacción plena, para con posterioridad tratar de solventarla de la mejor forma posible. Para ello haremos uso de una base de datos en la que obtendremos información concisa de cada cliente, acercándonos más a cada uno de ellos.



Fuente: Elaboración Propia

b) Concretar el grado de atractivo del sector, para lo cual haremos uso del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, teniendo en cuenta las limitaciones con las que cuenta (ofrece una imagen estática de la competencia, no tiene en cuenta la existencia de productos complementarios, los cuales aumentan el atractivo, ni otros agentes que pueden actuar limitando el atractivo de la industria, como son los agentes de frontera), convirtiéndolo en un modelo incompleto.

Primera Fuerza: Intensidad de la Competencia Actual

Pese a que el mercado español de productos ecológicos- delicatessen se encuentra en auge, la mayor parte de los competidores tienen un campo de visión de demandantes restringido (bajo grado de reconocimiento en el mercado). Sin embargo, esta rivalidad se vería

incrementada, a media que los costes fijos se disparen o bien por una insuficiente diferenciación en la oferta ofrecida, de forma que en el momento en que el cliente no vea lo que hace “única” a una empresa de otra, se dejará guiar por aquel que le ofrezca una mayor calidad/precio.

Finalmente, haciendo alusión a las posibles barreras de salidas, en caso de abandonar la industria en la que nos hallamos, en nuestro caso no sería un problema, ya que parte de los componentes que lo forman, pueden ser empleados en otro tipo de sector referidos al ámbito culinario (restaurantes).

Segunda Fuerza: Competidores Potenciales

Los competidores potenciales hacen referencia a aquellas nuevas empresas que quieren entrar en el sector. Para el sector de las queserías gourmet, podemos afirmar que no existe una entrada agresiva de nuevos participantes, puesto que es un sector poco explotado aún. Sin embargo, si este nuevo rival contase con una variedad de productos que superan la calidad de los productos que actualmente oferta el sector, y/o sigue una política de precios bajos, ello jugará a su favor, facilitando su ingreso.

Como barreras de entrada a destacar estaría la falta de experiencia en el sector, necesidad de capital para comenzar a competir, desventajas en costes diferentes a lo de las economías de escala tales el acceso a materias primas, o el acceso a los canales de distribución con que cuentan las empresas ya instaladas.

Tercera Fuerza: Productos Sustitutivos

Comenzando definiendo producto sustitutivo, como aquel que aun siendo diferente al que ofrece la industria, satisface una misma necesidad, comprobamos como la existencia de sustitutivos no abundan, puesto que la mayor parte de las queserías, lanzan su propia línea de productos sustitutos; yogures, batidos y postres (flanes, natillas), como forma de auto protegerse frente a la competencia.

Cuarta Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

Atendiendo al grado de capacidad con la que un proveedor pueda establecer una serie de condiciones a la hora de negociar con la empresa, podemos decir que debido a la escasez de proveedores que proveen leche cruda de cabra en condiciones óptimas (manejo y/o

tratamiento) hasta la venta del mismo, el poder de este colectivo se puede considerar como escaso o nulo.

Quinta Fuerza: Poder de Negociación de los Clientes

El análisis de esta fuerza es de gran importancia, a fin de comprobar quien tiene más capacidad para imponer condiciones en la compra. El hecho de que Cheese Gourmet, ofrezca opciones, tales como la posibilidad de participar en el proceso de elaboración del queso, pago de un precio más asequible o una mayor disponibilidad del producto (permitimos la venta electrónica), hace que ellos mismos puedan elegir el producto que más le sugiera, sin necesidad de aportar restricciones en la compra.

En base a todo este análisis, podemos comprobar que partimos de muchas más ventajas que desventajas para poder llevar a cabo nuestra idea ya que:

- ✓ Del gran número de competidores existentes en el mercado, apenas una pequeña fracción de ellos podría ser reconocido por los consumidores.
- ✓ Escasez de productos sustitutivos.
- ✓ Escaso poder de negociación de clientes y proveedores.

c) Identificar áreas competitivas más pequeñas (***grupos estratégicos***) dentro del mismo sector. A este proceso se denomina segmentación de la industria. Un grupo estratégico, está compuesto por todas aquellas empresas dentro de un determinado sector industrial, que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de diversas dimensiones estratégicas; línea de productos, atención al cliente o precios. Para su estudio, vamos a seguir el criterio de segmentación desde el punto de vista de la oferta, es decir, trataremos de comprender la dinámica de los rivales directos.

La mayoría de las veces, las nuevas empresas, se centran tanto en lograr el mayor número de ventas que terminan olvidando, la importancia de conocer las empresas a las que debe de hacer frente (competidores). A fin de simplificar el estudio de la competencia, hemos diferenciado dos grupos; por un lado, distinguimos competidores indirectos (Quesos García Baquero, President), *“quesos de carácter industrial”* y competidores directos, *“quesos artesanales”*.

Competencia Directa:

Como hemos comentado en epígrafes anteriores, el sector lácteo delicatessen, se encuentra en una fase de desarrollo, por lo que el número de competidores al que debemos de hacer frente en este momento no es elevado. Analizando nuestro sector, nos encontramos con dos empresas reconocidas y posicionadas en el mercado, que cumplen la condición ecológico-gourmet y son; Quesería el Gazul y Suerte Ampanera. Debido a que no poseemos información detallada sobre la participación de los mismos en el mercado, nos apoyaremos en algunas de las variables del marketing mix.

¿Qué características poseen estas empresas?



⁶Quesería el Gazul, es una pequeña empresa familiar ubicada en Alcalá de los Gazules (Cádiz). Esta empresa cuenta con numerosos premios a nivel nacional como internacional, destacando el primer puesto alcanzado en la categoría ecológico, durante la celebración del 30 Salón de Gourmets de Madrid, durante el mes de abril.

Entre sus productos destacamos el requesón, yogures, y su diversa variedad de quesos (pasta blanda o con AOVE). Cuenta con un apartado (en su web) donde nos explica la importancia de seguir un tipo de ganadería ecológica, así como la estrecha relación que lo une a fin de conseguir alimentos de calidad y sabrosos. Finalmente para poder estar más cerca del cliente, dispone de un blog donde se incluye recetas que se pueden conseguir con sus quesos, noticias, eventos, de forma que el cliente puede estar 100% informado a la vez que participar en concursos establecidos.



⁷Suerte Ampanera, es una empresa ubicada en Colmenar Viejo (Madrid), con más de 17 años de experiencia en el sector ganadero ecológico. Al igual que Quesería el Gazul, cuenta con una sección en donde se explica la importancia de un pasto libre así como el proceso de elaboración(desde la recolección de leche hasta su consumo)garantizando la máxima calidad, haciendo especial referencia a la importancia del etiquetado del producto como garantía y

⁶ <http://www.queseriaelgazul.com/>

⁷ <http://www.suerteampanera.com/main/inicio.asp>

tranquilidad para el consumidor. Ganadores al mejor queso de España en 2011, con su Queso ecológico Moho Blanco, ésta empresa no deja de innovar a fin de ofrecer lo mejor de ellos mismos. En cuanto a sus productos destaca los yogures y quesos (cabra y oveja), bífidus y kéfir.

¿Cómo promocionan y comercializan sus productos?

Podemos afirmar como la inversión en publicidad realizada por ambas empresas es de escasa a nula, principalmente por su carácter exclusivo, sin embargo, ello no quita su constante innovación, (sabor, o presentación). Además cuentan con un sitio web (tienda virtual), donde podemos informarnos sobre las condiciones de compra (precios, descuentos...). Respecto al canal de venta, se considera reducido, nuevamente por su carácter exclusivo, (dirigido a un segmento de la población menor). Su venta no suele precisar de terceras personas, ofreciendo un mayor control sobre la calidad y servicio aportado.

¿Qué precios suelen manejar?

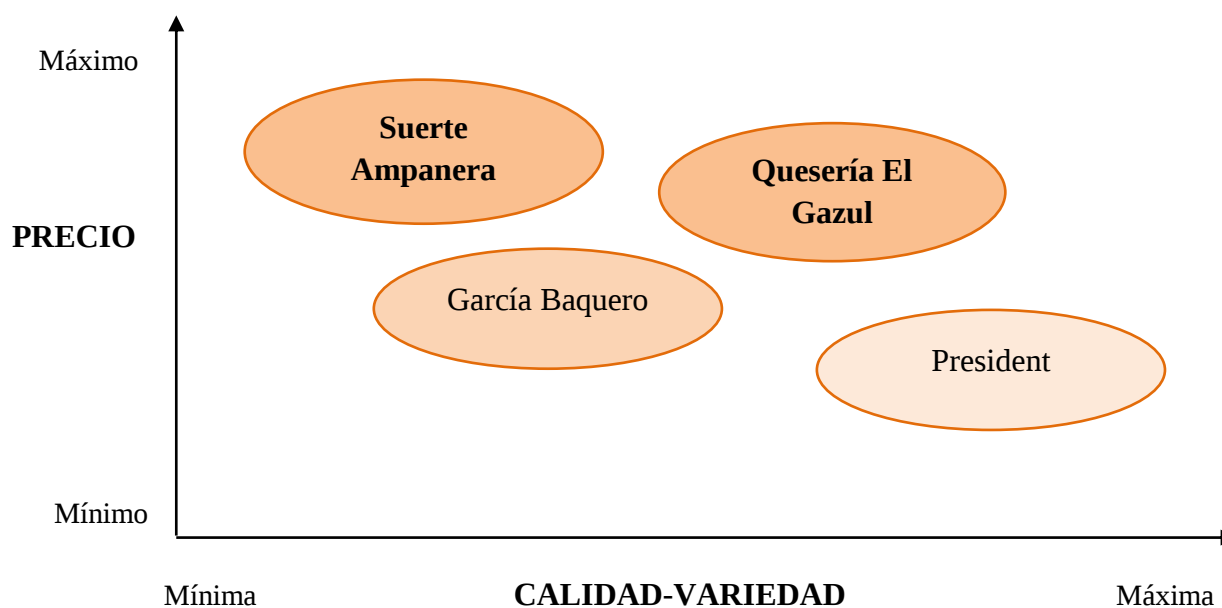
El estudio de precios es fundamental, a fin de saber de saber dentro de que rango de precios deberá competir mi empresa. Como podemos observar no existe una competencia clara en precios, puesto que el perfil de consumidor basa su elección en la calidad aportada y no en el precio ofrecido.

Tabla 3: Comparativa de Precios

PRODUCTOS	QUESERÍA EL GAZUL	SUERTE AMPANERA
Queso Azul Cabra		14,02 euros
Queso Fresco(tarrina 450 gr)		6,53 euros
Queso Madurado de Cabra (450 gr mínimo)		11,92 euros
Queso Moho Blanco (pieza redonda de 450 gr)		10,70 euros
Queso Curado(800 gr)	13,60 euros	
Queso Semicurado(850 gr)	12, 80 euros	
Queso Semicurado (1, 25 kg)	19,50 euros	
Queso Semicurado(2,5 kg)	37, 50 euros	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos ofrecidos por la empresa

Gráfico 1. Mapa Grupo Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia.

Para nuestro Plan de Empresa tomaremos como base; Quesería El Gazul y Suerte Ampanera, el resto (competencia indirecta) sirve a modo de perspectiva. Con el objetivo de obtener de forma más visual las posiciones establecidas por mis competidores (directos e indirectos), hemos tomado como variables clave; precio y calidad (en cuanto a la variedad de productos). Sin duda alguna, el número de competidores a nivel indirecto (quesos industriales), supera con creces el nivel existente de competidores directos.

En cuanto a la calidad, los quesos artesanales destacan frente a los industriales, aunque el precio a pagar sea mayor. Por el contrario, los competidores indirectos, suelen establecer amplias gamas de productos a diferentes precios, de forma que les permita captar una mayor afluencia de público. A nivel de distribución, podemos apreciar como el nivel de cobertura de empresas como García Baquero o President, va más allá de una simple comarca, haciendo uso para ello de una publicidad masiva.

2.2. Análisis Interno

Si bien el análisis externo analizaba la empresa por fuera, es decir estudiaba como aprovechar las oportunidades del entorno y su protección ante amenazas, el estudio del análisis interno tratará de estudiar la empresa por dentro. Es decir, su objetivo es el diagnóstico de debilidades y fortalezas de la empresa. De entre las diversas metodologías de

análisis que existen; perfil estratégico, benchmarking, análisis de recursos y capacidades y cadena de valor, nos apoyaremos en ésta última.

2.2.1 Cadena de Valor Cheese Gourmet

Debido a que nuestra empresa es de nueva creación, para poder estudiarla desde dentro, nos interesaría hacer uso de la cadena de valor, tomando como base las diferentes etapas por las que pasará nuestro producto. Del mismo modo, el hecho de saber cuáles son los recursos con los que cuenta mi empresa, me ayudará a identificar las capacidades con las que se cuentan, permitiéndome diseñar las estrategias más adecuadas para el aprovechamiento de fortalezas y protección frente debilidades.

La metodología de la cadena de valor, consiste en dividir la empresa en actividades con el fin de poder vender un producto o servicio. Este método divide las actividades de valor (actividades de la empresa) en dos grandes grupos: primarias y secundarias. Michael Porter nos dice que; *“dependiendo de cómo se unan los eslabones (actividades), conseguiremos reducir costes o diferenciarnos”*. Ésta diferenciación es la que nos permitirá conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Sin embargo, no solo deberé tener en cuenta como se unan las actividades, sino también aquellas relaciones con agentes externos a la empresa, tales como proveedores o clientes, ya que de dicha relación dependerá que nuestra diferenciación sea mayor o menor.

2.2.1.1 Actividades primarias

Agrupar aquellas actividades que participan de forma estrecha en el proceso productivo, es decir desde la recepción de materiales hasta el servicio post-venta:

Tabla 4. Actividades Primarias

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Gestión de compras	Cheese Gourmet apuesta por la adquisición de una buena base de materia prima, por lo que emplearemos leche cruda de cabra de la primera extracción de cada día, garantizando la frescura y calidad del producto resultante. De la misma forma repercutirá tanto en los beneficios como en la imagen de la empresa.
	Tal y como comentaremos en Operaciones, el proceso de elaboración del queso

Fabricación(Producción)	tendrá lugar en una pequeña ganadería familiar, donde se llevaran los controles pertinentes a fin de obtener un queso de elevada calidad. Puesto que no estimamos una exportación del producto por el momento, no tendría sentido hablar sobre operaciones de logística externa.
Marketing(publicidad)	Las nuevas tecnologías facilitan a la hora de dar a conocer un producto, prácticamente sin realizar grandes esfuerzos podemos llegar a todo el mundo. En nuestro caso haremos uso de degustaciones así como la asistencia a ferias gastronómicas gourmet.
Ventas	Las ventas nos permitirán dar una visión acerca de si el negocio emprendido está dando como resultado rentabilidad o por el contrario, pérdidas, de modo que es un indicador sobre el que girará el resto de decisiones.
Fidelización	Con el objetivo de retener a nuestros clientes, vamos ofrecer un producto de acuerdo a sus expectativas, con diseños novedosos y atractivos a la vista.
Comercialización	Si queremos que nuestra imagen sea sublime de cara al consumidor es de vital importancia que el producto ofrecido sea el mismo, tanto si se comercializa en el propio punto de venta como si lo hace por medio de la página web.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.1.2 Actividades Secundarias(de apoyo o soporte)

Por el contrario, las actividades secundarias sirven de sustento a las primarias con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa.

Tabla 5. Actividades Secundarias

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Gestión Administrativa	La buena marcha de una empresa parte de las decisiones adoptadas por el Director General, así como de la forma de llevar a cabo su liderazgo(saber transmitir información que sea congruente con los pensamientos del personal). Como objetivos prioritarios destacamos: satisfacer a clientes, empleados y ser rentables.

Capital Humano	Los empleados son considerados como el motor de nuestro negocio, ya que si un empleado no se siente identificado con la empresa, no participará en esa procreación de valor. Hay que tener en cuenta que los empleados son clave ya que al estar en contacto con mis clientes, podrán recabar aquella información donde la dirección general no puede llegar. En el apartado Recursos Humanos se explica a fondo la política de empleo de esta empresa.
Tecnología	El disponer de equipamientos óptimos, permitirá que la producción sea más eficaz, sin olvidar la importancia de una elaboración tradicional.
Tierra, Trabajo, Capital(insumos)	El hecho de disponer de las materias primas de mejor calidad hará que el producto resultante sea exquisito.

Fuente: Elaboración Propia

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A fin de concretar cuál será el mercado objetivo (mercado meta) al cual debemos dirigirnos, es preciso disponer de un conocimiento previo de la situación del sector, de forma que podamos tomar decisiones más acertadas. A grandes rasgos, podemos decir que el objetivo del estudio de mercado, no es más que tener conocimiento de cuáles serán mis competidores (oferentes), es decir, empresas que ofertan productos con las mismas o similares características, beneficios que reportan sus productos y/o la raíz de su éxito en el mercado, así como el perfil de consumidor que tendrá nuestro producto (demandantes), valorando cuales son los atributos/aspectos en los que basan su decisión de compra o no compra.

El consumo de productos ecológicos (y menos aún delicatessen) no es algo “arraigado” en la vida del consumidor español, por lo que no poseemos unos datos base sobre los cuales empezar a trabajar en esta investigación, ni sobre los que establecer las pertinentes comparaciones entre datos histórico-real. Por ello, a fin de obtener una primera visión, **haremos uso de técnicas cualitativas tales como entrevistas u observación directa.**

3.1 Estudio de Mercado

Si bien, nuestro objetivo primordial es el de determinar que motiva a un consumidor a decidir comprar un producto, el hecho de analizar la situación actual del sector nos ayudará

a definir mejor nuestra idea, optimizar el uso de recursos, así como generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para el desarrollo de la primera de las técnicas; la encuesta, estimamos conveniente realizarla en una gran superficie, donde habrá consumidores esporádicos y fieles. El hecho de estar cara a cara con los encuestados permitirá ver sus gestos, reacciones y actitudes, ofreciéndonos una mayor fiabilidad en los resultados.

A ello, le sumamos la observación directa realizada a nuestros competidores más directos, con el fin de ver cuál es la mecánica seguida, en otras palabras, intentar determinar su debilidad dentro de su principal fortaleza, de modo que podamos contratarla. En este caso, debemos hacer referencia a la Ley de la Escalera, ésta vez atendiendo al segundo tipo de estrategia, la del “*ataque*”, en la que nos avisa, que para aquellas empresas que siguen de cerca los pasos del líder, es decir la posición del retador, primero deben descubrir cuál es la fortaleza del líder que lo hace como tal, para posteriormente identificar su debilidad dentro de esa fortaleza.

3.1.1 Hipótesis de partida

Antes de comenzar con el desglose de los resultados de nuestra encuesta, debemos esclarecer que partimos de las siguientes conjeturas:

- ✓ La mayor parte de nuestros consumidores están vinculados a estratos sociales medio-altos y/o altos, de acuerdo a su nivel de ingresos.
- ✓ El establecimiento de la quesería es un elemento clave sobre la decisión de compra o no compra.
- ✓ Incapacidad del consumidor para diferenciar entre un alimento ecológico de uno convencional (de ahí que se tienda a asociar ecológico con precios elevados)

3.1.2 Muestra poblacional

Para el estudio de la misma, hemos tomado como base, un **tamaño muestral de unas 200 personas consumidoras de productos ecológicos**, comprendidas entre **un rango de edad entre 35 y 54 años**. Estimamos 200 consumidores como un número considerable, a fin de reunir datos lo suficientemente representativos, eliminando los temidos sobrecostos, así como la falta de validez representativa de muestras pequeñas.

Como hemos comentado, el estudio de encuestas se llevó a cabo en grandes superficies a fin de tener ese “*contacto*” con el consumidor. Además, el uso de internet ayudó en gran medida a su propagación. Hay que comentar que la estructura de dicha encuesta partirá de dos preguntas “*trampa*”, para identificar al consumidor de productos ecológicos, y a partir de ahí continuar con preguntas relacionadas con el motivo, frecuencia de compra, punto de vista sobre competidores, etc, teniendo en cuenta que:

“Aquellos consumidores cuyas preguntas clave no se adecuen al verdadero resultado, en lugar de rechazarlas, las tendremos en cuenta de cara a poder incidir también en ese colectivo cuyo conocimiento de ecológico queda fuera de su alcance”.

Del mismo modo para identificar aquellos consumidores de productos gourmet, optaremos por dar a probar dos tipos de queso; uno categorizado como gourmet y otro que no lo sea. No estimamos conveniente el hecho de realizar preguntas ya que para reconocer a un tipo de consumidor gourmet, bastaría con que por alguno de los sentidos identificara un producto de alta calidad y/o valor añadido (gourmet) de otro que no lo es.

Consideramos al consumidor gourmet como una persona que le gusta vivir una experiencia de consumo única, con una gran concienciación ética, alto nivel educativo, persona joven (normalmente, menor a 35 años), proclive a comer fuera, sin cargas familiares y con gran conocimiento de la cocina internacional. Por tanto, con los resultados que obtengamos con la encuesta, junto con el perfil de consumidor gourmet que hemos concluido, basaríamos las estrategias a emprender.

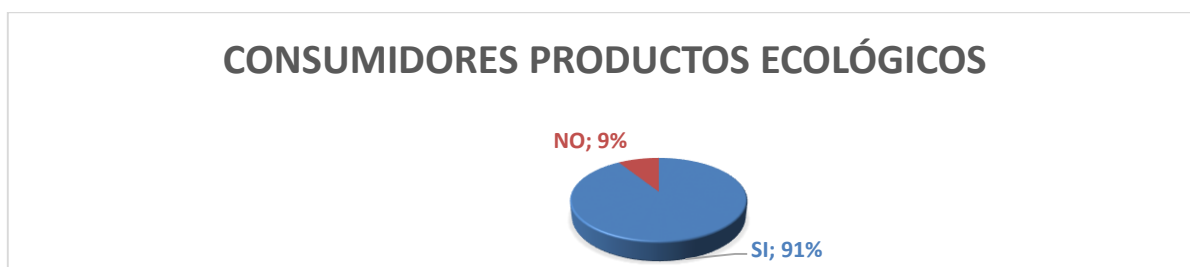
3.1.3 Estructura y Resultados de la encuesta

A fin de poder posicionar nuestra quesería fina en el mercado, deberemos esclarecer contenidos como el comportamiento del consumidor (motivación de compra); nivel de satisfacción, situación competitiva, precio al que estarían dispuestos a pagar o ubicación del local entre otras, ayudándonos para ello del uso de gráficos con su pertinente explicación.

ESTUDIO DE LA DEMANDA

Con el análisis de la demanda, como su propio nombre indica, trataremos de analizar los principales rasgos de consumo (motivo o frecuencia de compra) sobre los que basan sus decisiones de compra.

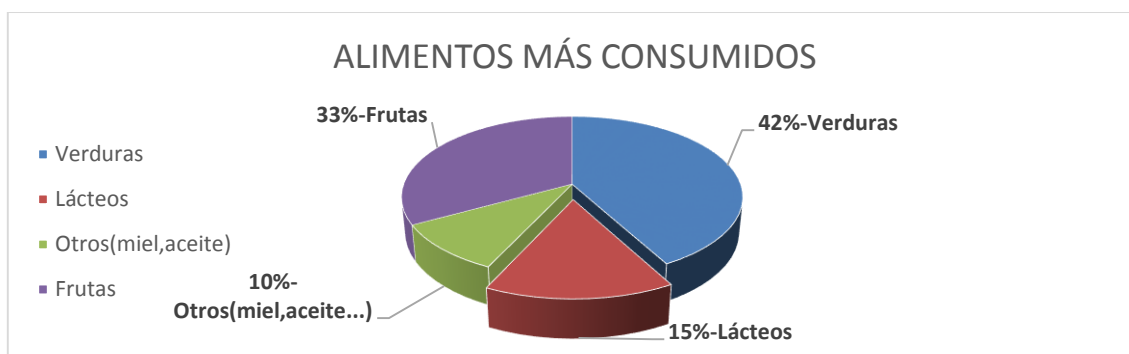
Gráfico 2. Actitud del consumidor frente al consumo de alimentos ecológicos



Fuente: Elaboración Propia

Este primer factor es fundamental, ya que determinará la rentabilidad o no de nuestro proyecto. En base a la representación gráfica expuesta anteriormente, podemos observar como prácticamente el 91% de los consumidores muestra una actitud positiva respecto a su consumo, destacando principalmente la calidad y el sabor de los mismos, mientras que el restante 9% no muestra ningún tipo de interés por consumirlo, bien por desconocimiento del producto, o por el motivo que fuera.

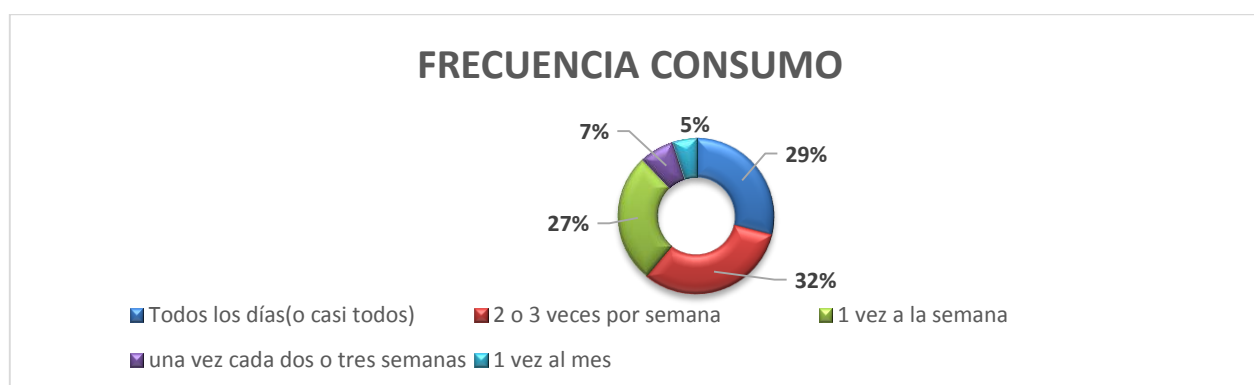
Gráfico 3. Alimentos ecológicos más consumidos



Fuente: Elaboración Propia

Como muestran los resultados de la encuesta, la mayor parte de la población, afirma consumir principalmente vegetales con un 42% y frutas un 33%. Ello se debe a que la educación con productos ecológicos se inicia con el consumo de estos. En tercer y cuarto lugar, se situarían aquellos que se inician con productos lácteos (15%) u otro tipo de alimentos como mermeladas, aceite o miel, con un 10%.

Gráfico 4. Frecuencia de consumo



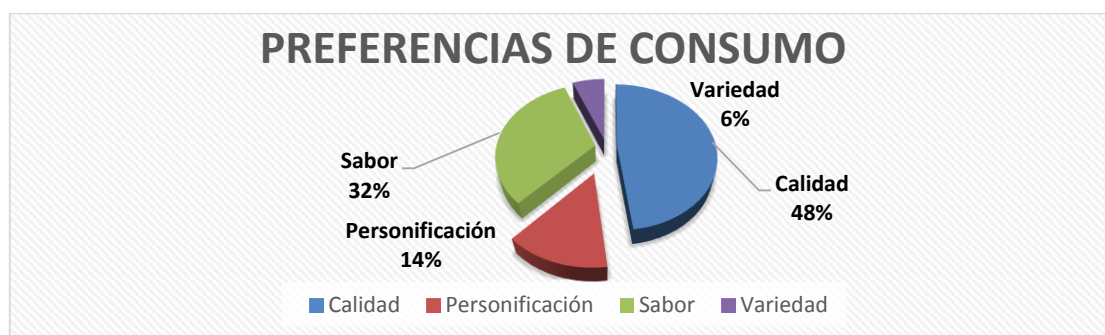
Fuente: Elaboración Propia

En base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, podemos comprobar cómo un 32% de la población, consume este tipo de productos de media unas dos o tres veces por semana, situándose tres pasos detrás de él, con un 29 %, aquellas personas cuyo consumo se sitúa de forma diaria en la dieta. Con ello, podemos afirmar como existe un mercado potencial en auge, el cual no podemos desaprovechar.

Motivo de compra

Aunque el principal motivo que lleva a los consumidores españoles a decidir comprar este tipo de productos se suele centrar en temas de salud y nutrición (por tratarse de personas preocupadas por la alimentación de sus familiares, evitar comidas preparadas y/o seguir una dieta mediterránea), no podemos obviar aquellas personas que deciden hacerlo por la preocupación del medio ambiente y su sostenibilidad.

Gráfico 5. Preferencias de consumo



Fuente: Elaboración Propia

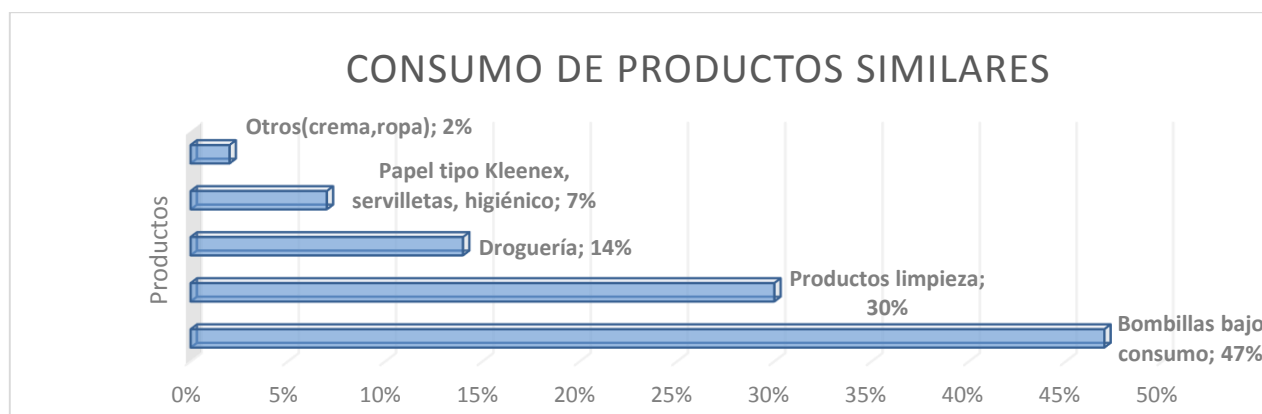
La mayor parte de la población, destaca a parte de lo saludable, la calidad, indicativo de que es un verdadero producto (por ejemplo tomate ecológico frente a un injerto de tomate), de

ahí que el precio del segundo producto sea inferior. Sobre ello, podemos afirmar que el 48% de los consumidores prefieren comprarlo por la calidad (sello de calidad) que es lo que básicamente valoran, situándose con un 32% el sabor. Con menos porcentaje pero no por ello menos importante, estarían la posibilidad de personalizar los productos así como la variedad. En definitiva, la calidad de un producto marcará la diferencia, y sobre todo el estar dispuesto a pagar un mayor precio.

Gasto medio anual

Con el objetivo de acercarnos más a conocer como de implicados están los consumidores en los productos ecológicos, nos interesará saber cuál es el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por consumirlos. Sobre los resultados obtenidos, podemos decir que el gasto que realizan por término medio las personas consumidoras de productos ecológicos, se sitúa en torno a unos 21 euros por persona y año, cifra aún pequeña y alejada de los gastos que se reflejan en el resto de productos alimenticios. Por tanto, ¿Qué estará fallando? ¿El precio? En nuestro estudio de precios detallado más adelante analizaremos esta variable, con el fin de saber si juega un papel decisivo o no en la demanda de consumo, así como otras variables que puedan estar afectando y que a priori estemos obviando.

Gráfico 6. Consumo de productos similares (fuera del rango de la alimentación)



Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de ver la situación del resto de empresas con productos ecológicos (diferentes a los de la rama de la alimentación), podemos observar como el consumo se relaciona más con aparatos y/sistemas encauzados en el tema del ahorro energético, como son bombillas de bajo consumo o electrodomésticos clase A.

PERFIL DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO

Para definir de una forma más clara cuál va ser el tipo de consumidor de productos ecológicos, así como una mejor segmentación, nos hemos apoyado en 5 variables; edad, género, clase social, nivel de estudios y ciclo de vida. Con la ayuda de estas variables, hemos obtenido como resultado que: el perfil de consumidor habitual de productos ecológicos se asemeja en su mayoría a mujeres (53%) de entre 43 y 44 años, de clase social media alta y/o alta, aunque existe otro colectivo que suele comprarlos de forma esporádica, debido al elevado precio.

En cuanto al perfil de consumidor habitual, se trata de una persona con conocimientos en este tema y bien informada, a la que le gusta leer las etiquetas del producto antes de ser comprado, de forma que puede identificar de un vistazo un producto ecológico de otro que no lo es. Además, son personas preocupadas por la alimentación de sus miembros familiares y por la sostenibilidad de medio ambiente. En definitiva, tienden a asociar productos ecológicos a una calidad superior, de ahí que estén dispuestos a pagar un mayor precio.

Respecto al segmento de consumidores esporádicos, encontramos que no existe una diferencia apreciable en cuanto al género de éstos, aunque se muestra claramente que el nivel de renta es algo inferior a los del consumidor habitual, y con edades que tienen un rango superior, incluyéndose personas jóvenes que desean consumir un tipo de producto diferente.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

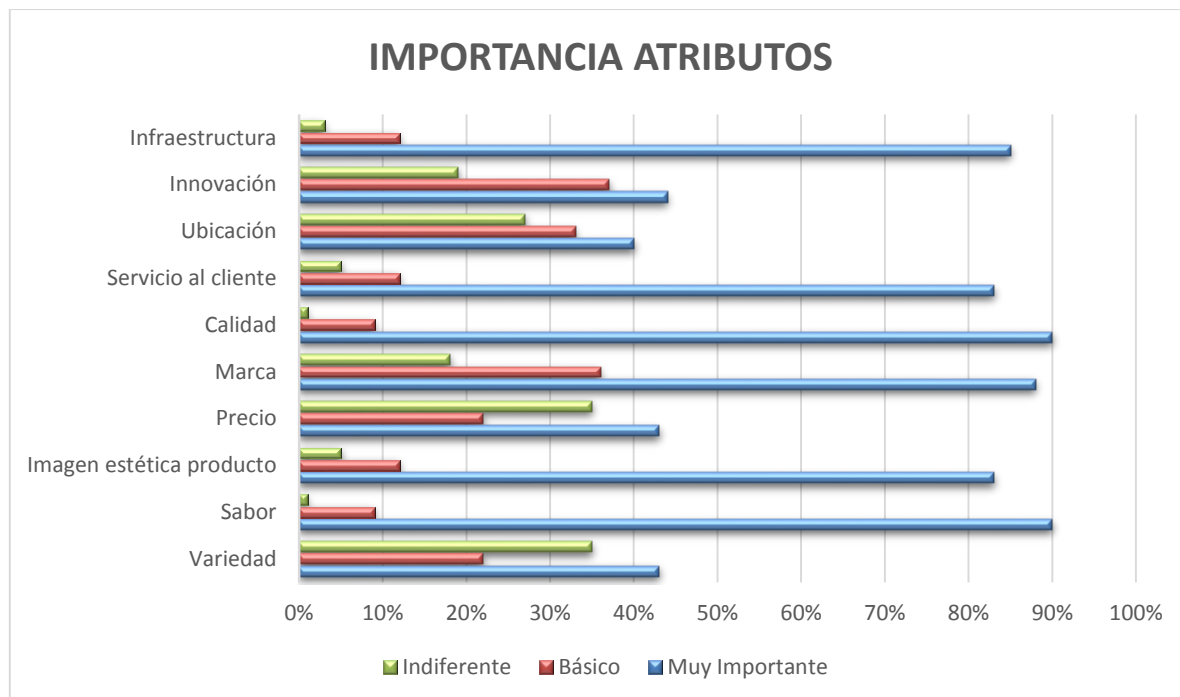
Del mismo modo que hicimos con la demanda, en este caso en lugar de determinar los rasgos de consumo entre la población española, lo que trataremos de identificar son los competidores, así como los atributos resaltables, es decir, ver hasta qué punto existe una relación marca-consumidor en el sector ecológico-gourmet. Antes de comenzar con su análisis, debemos hacer hincapié en que nos centramos únicamente en competidores directos, es decir aquellas empresas cuyo proceso de elaboración se realiza de forma artesanal.

Grado de conocimiento de empresas ecológicas

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, de media, aproximadamente el 51% de los encuestados afirma reconocer entre 5 y 10 empresas. De la misma forma el 43%

reconoce no llegar a 5 empresas. Ante ello debemos plantearnos, ¿Por qué ese desconocimiento? En el estudio de marketing descubrimos la causa.

Gráfico 7. Importancia de atributos



Fuente: Elaboración Propia

Sobre esa base, podemos apreciar como lo más valorado por el consumidor es la calidad y el sabor del producto, algo que no nos deja indiferente teniendo en cuenta el producto al que nos estamos refiriendo, llegando casi al 90% de importancia. Dos pasos atrás (con un 88%) se situarían la imagen/reputación de la marca (RS), puesto que en caso de producirse escándalos asociados a la misma, perjudicaría no solo la imagen corporativa, sino que el consumidor optaría por el boicot del producto o bien por su eliminación de entre los productos comprados.

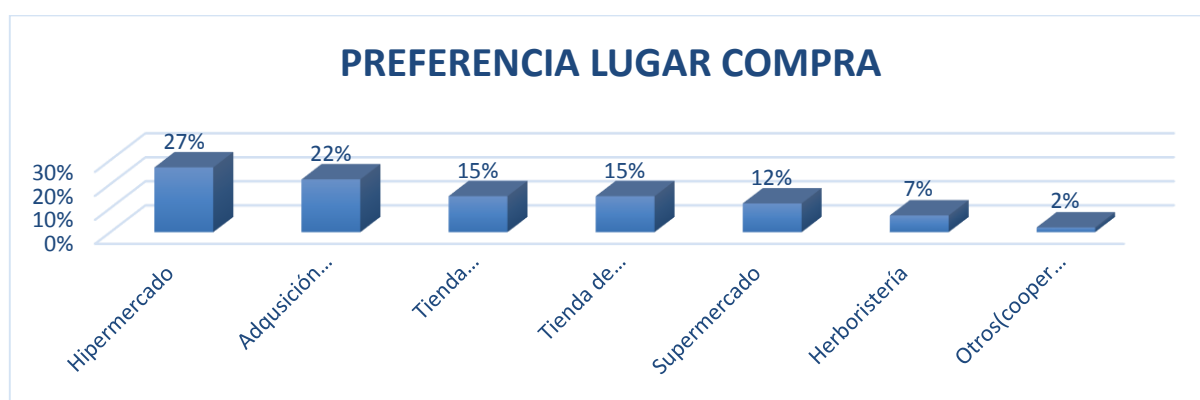
Por otra parte, destacaría la infraestructura de local, con un 85%, ya que sería la primera imagen que tendría el consumidor sobre esa empresa, de ahí la importancia de que la primera impresión sea positiva, puesto que son productos de una mayor calidad, por lo que los consumidores exigirán más, tanto en el trato recibido como en la presentación de los productos. En cuanto a la ubicación del local no sería un factor determinante para aquellos que valoren la calidad del producto a comprar de modo que les sería en cierta manera indiferente recorrer más o menos kilómetros para poder adquirirlo, sin embargo, para un

buen disfrute si considerarían importante una ubicación céntrica. Finalmente en cuanto a la innovación, precio o variedad del producto, los consumidores muestran indiferencia.

UBICACIÓN

La ubicación del local en una zona céntrica y de fácil acceso, permitirá la captación de un público mayor, sin embargo ello no nos garantiza que ese cliente se vuelva fiel. Para conseguir esa fidelidad hacia la empresa debemos ser los mejores en la calidad de los productos ofrecidos, así como en el trato ofrecido al cliente, siendo éste personalizado.

Gráfico 8. Lugar de compra habitual



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver, las preferencias de los consumidores se dirigen hacia los hipermercados (27%) aunque la adquisición directa del agricultor o ganadero está aumentado, situándose con un 22%. Con un 15% estaría la adquisición mediante tiendas especializadas. El hecho de situarse la tienda especializada en tercer lugar, pone de manifiesto una vez más ese desconocimiento, de modo que si optan por comprar alimentos ecológicos, acuden a hipermercados, por las facilidades que ofrecen tales como estacionamientos de compra, olvidando que ello resta exclusividad a la marca.

MARKETING

Con el objetivo de determinar la necesidad de realizar campañas publicitarias o no para poder dar a conocer este tipo de empresas, identificaremos las formas mediante las cuales los consumidores han tenido constancia de la existencia de la misma.

Medio de conocimiento de una empresa ecológica

En concordancia con la pregunta planteada en el apartado competencia; “Grado de conocimiento de empresas ecológicas”, obtenemos que el 51% de los encuestados afirma

tener conocimiento de este tipo de empresas por medio de la recomendación de algún familiar o amigo. Un 22%, confirma su existencia por medio de algún medio publicitario y tan solo el 18% por casualidad, de forma ocurrente. Aquí podemos apreciar una debilidad de los competidores; la falta de publicidad para darse a conocer; está fallando el canal de comunicación.

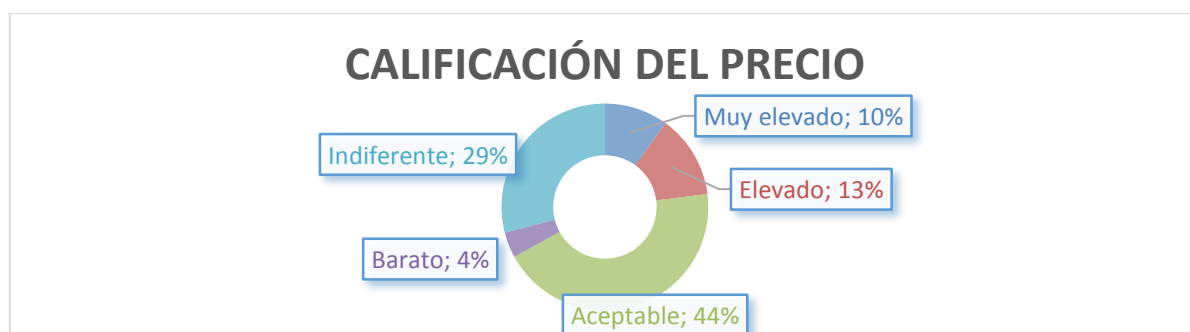
ANÁLISIS DE PRECIOS

Con el objetivo de ver hasta qué punto el precio puede actuar limitando la compra de un producto, estudiaremos dos variables; importancia y calificación otorgada al precio actual.

Importancia del precio

En cuanto al precio a pagar por estos productos, como hemos comentado anteriormente, es un punto clave a la hora de optar por comprarlo o no. Ante esta situación el elevado precio de éstos, hace que el resto de población, aunque tengan algo de conocimiento de los mismos, no pueda permitirse su compra, de ahí que busquen y comparen el que más se adecue a sus posibilidades (39%). Sin embargo, para el perfil de consumidor que previamente hemos comentado o personas que buscan exclusividad, el precio no es una variable determinante, ya que asocian el precio a la alta calidad así como la laboriosa fabricación del producto, representado por un 46%. En el restante 15% se situarían aquellas personas que consideran un precio que no vale lo que en sí es el producto.

Gráfico 9. Calificación del precio



Fuente: Elaboración Propia

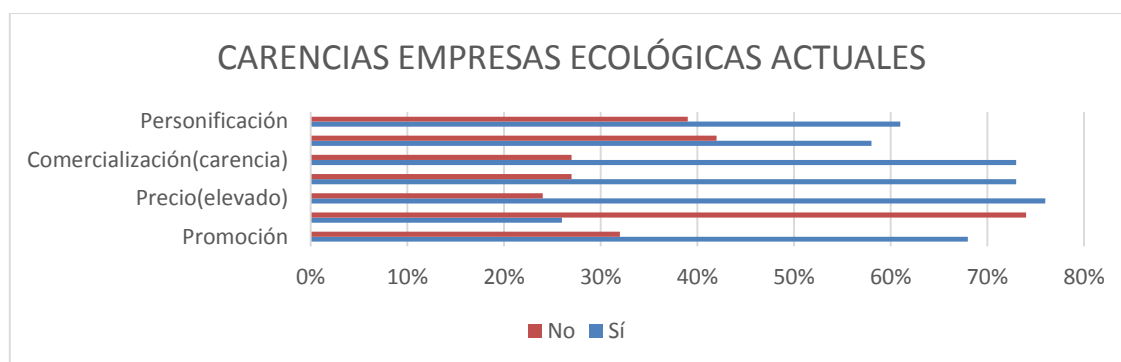
En relación con el anterior, aquellos consumidores que saben lo que cuesta y los esfuerzos que se deben de poner para la elaboración del producto, consideran el precio a pagar por él adecuado, de acuerdo a los límites (44%). Por otro lado, un 29%, no muestra una gran preocupación por el precio a pagar, considerando más importantes atributos tales como el

sabor o la calidad del producto. Finalmente, tan sólo un 13% lo consideraría elevado (de nuevo por ese desconocimiento) junto con un 4% que lo consideraría barato. En resumen; cuanta más calidad lleve asociado un producto, mayor será el precio a pagar.

NECESIDADES INSATISFECHAS

El estudio de las necesidades insatisfechas tiene como misión determinar la demanda futura para el negocio de la quesería fina. Para ello nos apoyamos en dos variables:

Gráfico 10. Carencias de las empresas ecológicas posicionadas en el mercado actual



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la diversa variedad de opciones planteadas en la pregunta: “¿A qué asocia usted el no incremento en el consumo de estos productos?”, la mayor parte de las opiniones, considera como causas; el elevado precio (para aquellos que realmente no valoran el esfuerzo que conlleva su elaboración o bien no puedan permitirse consumir este tipo de productos con gran asiduidad), baja disponibilidad del mismo (dificultad de su búsqueda en el mercado), falta de personalización de un producto, así como una carente comercialización (en el epígrafe siguiente concretamos el porqué de dicha carencia). De la misma forma, casi cerca del 70% de las respuestas afirman que la mayor parte de las empresas carecen de la promoción necesaria, siempre que no sea excesiva, ya que restaría parte de la exclusividad.

Características de interés en un producto

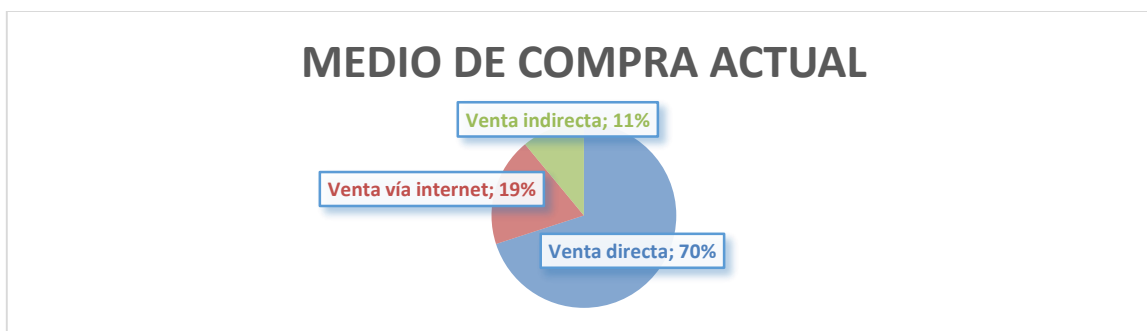
Sobre la base de los resultados, podemos apreciar cómo no solo aumenta la preocupación de los consumidores en la adquisición de productos bajo en grasas, por resultar más beneficioso para la salud, sino que muchos de ellos poseen enfermedades (celíacos, intolerantes a la lactosa, diabéticos) por lo que deben de acometer restricciones médicas

interpuestas, de ahí la importancia de establecer una estrategia para poder cubrir la carencia de este tipo de personas.

COMERCIALIZACIÓN

Por último, el estudio de éste punto tiene como fin determinar los medios mediante los cuales los competidores dan a conocer su empresa y productos, así como la importancia del uso de internet.

Gráfico 11. Medio de compra actual



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, la mayor parte de las empresas españolas de productos ecológicos (concretamente un 70%), suelen realizar la venta de sus productos de forma directa, de modo que sea el propio cliente quien deba desplazarse hasta el establecimiento. Ello, pone en evidencia la falta de atención que estas empresas tienen respecto al mercado actual, es decir hablamos de consumidores con menos tiempo libre (prefieren pasarlo con su familia), optando por realizar las compras por medio de internet, permitiendo ver y comparar precios antes de comprar, ahorrándose por tanto tiempo y dinero.

Medio de compra preferible

Con esta pregunta tratamos de ver el grado de interés de los consumidores en cuanto a realizar una compra por internet. De acuerdo a los resultados, por un lado, el 67% de los encuestados, preferirían comprar por medio de una plataforma electrónica, ahorrándole costes como desplazamientos y/o gastos en combustible. Dentro de este colectivo, nos mencionan como carencia, la imposibilidad de compra en muchas de ellas, pudiendo tan solo observar el catálogo de productos.

Por otra parte, el 33%, no optaría por realizar la compra siguiendo este mecanismo, ya que suelen ser personas más tradicionales, que prefieren ver el producto con sus propios ojos antes de ser comprado. A modo de resumen, debemos de decir que hoy en día si no te promocionas por medio de internet, difícilmente podrás ser reconocido, ya que nos encontramos en una era totalmente tecnológica.

a)-Compra por internet (sin previo conocimiento)

Con ésta cuestión, tratamos de ver hasta qué punto los consumidores son adversos a lo desconocido. Pues bien, con los resultados obtenidos podemos comprobar como el 75% de los consumidores encuestados, no optaría por la compra mediante catálogo, sin tener un conocimiento previo de dicha empresa o bien recomendaciones de personas que sean de su confianza. Por el contrario, tan solo un 25%, estaría interesado en una compra por catálogo siempre que se asegure la garantía del mismo.

Como conclusión, podemos extraer como la mayor parte de los consumidores no optaría por comprar mediante este medio (hablamos de consumidores cada vez más desconfiados), sin antes tener conocimiento de la misma o bien algún tipo de recomendación.

b)-Compra por internet (con conocimiento)

Con esta pregunta, queremos contrastar la respuesta anterior. Podemos apreciar, como en el momento en que los consumidores prueban los productos, es decir tienen algún tipo de contacto con la empresa, la desconfianza anteriormente generada se transforma en confianza, eliminando el riesgo que anteriormente comentamos, representando un 65%, mientras que el restante 35%, ni siquiera teniendo ese “acercamiento”, quitaría su idea de la cabeza de “*si no lo veo con mis ojos no me lo creo*”.

3.2 Mercado objetivo

Como consecuencia del rápido avance que están adquiriendo las nuevas tecnologías, estimamos conveniente enfocarnos en aquellas personas que realizan sus compras vía electrónica, ya que buscan facilidades a la hora de realizar sus compras bien por la falta de tiempo, por la información que pueden obtener de él, o por el motivo que fuera. A ello debemos añadir el segmento de personas con restricciones médicas.

Análisis DAFO

Con el objetivo de unir análisis externo e interno, nos apoyaremos en el análisis DAFO, comenzando definiendo en qué consiste este estudio y para qué sirve. La matriz DAFO, es un método sencillo y eficaz, permitiendo identificar cuáles son los factores críticos de mi negocio, con el fin de aprovechar fortalezas (análisis interno) y oportunidades (análisis externo) así como protegerme ante debilidades (análisis interno) y amenazas (análisis externo).

Si tiene forma de matriz, ¿por qué le llamamos análisis? Se llama análisis porque permite realizar un estudio sobre las diferentes estrategias a poner en marcha de acuerdo (en función del lugar en el que nos hallemos; *ver cuadro*), a fin de conseguir el éxito del negocio. Gráficamente sería:

Tabla 6. Estructura Análisis DAFO

	Debilidades		Fortalezas	
Oportunidades	Estrategia DO	Defensiva	Estrategia FO	Ofensiva
Amenazas	Estrategia DA	Supervivencia	Estrategia FA	Reorientación

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a Cheese Gourmet, el estudio de este análisis permitirá darnos una idea general del entorno en que cual se encontrará nuestro producto, diseñando estrategias enfocadas a estrategias adecuadas, que permitan por ejemplo convertir una debilidad en una fortaleza. Sobre esta base, las perspectivas reales de Cheese Gourmet serían:

Tabla 7. Análisis DAFO

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	-Introducción de una nueva marca en la mente del consumidor. -Desconocimiento de la palabra ecológico (asociado con elevado precio). -Oferta y demanda dispersa (ritmo de venta irregular).	-Posibilidad de personalizar el producto. -Venta electrónica. -Proveedores directos. -Motivación. -Condiciones óptimas para la producción de tipo ecológico.

OPORTUNIDADES	Estrategia DO	Estrategia FO
-Sector en auge. -Competencia reducida. -Tradición en el consumo de queso (ligado a la cultura). -Nuevas tendencias de consumo(productos naturales)	-Establecimiento de un punto de venta estratégico, de gran tránsito de peatones y con facilidades de acceso a la misma con el objetivo de captar el mayor número de consumidores.	-Aprovechamiento de la escasez en el número de competidores directos así como la nueva tendencia por lo sano y natural a fin de posicionar mi producto en la mente de los consumidores.
AMENAZAS	Estrategia DA	Estrategia FA
-Globalización. -Percepción de precio elevado. -Gran dependencia del mercado exterior. -Falta de apoyo en la explotación caprina. -Escasez de recursos humanos.	-Búsqueda de nuevas alternativas para la competencia existente en el mercado. -Fomento de la mano de obra ganadera	-Búsqueda de alianzas estratégicas a fin de fomentar ese apoyo. -Disponer de capacidad creativa para diseñar campañas para captar la atención del público.

Fuente: Elaboración Propia

En base a este análisis podemos destacar que una de las fortalezas con las que contamos es la motivación de todo el personal para llevar a cabo el proyecto así como la experiencia y sabiduría de los mejores maestros queseros. Además debido a que la recepción de nuestra materia prima (leche cruda) no pasa por manos de intermediarios, reduce tiempos de espera y costes elevados. Por último, el hecho de facilitar que el cliente obtenga su producto de acuerdo a los requisitos que él espera, juega a nuestro favor, puesto que no todas las empresas fabrican lo que un cliente desea, sino lo que a ellas realmente les reporta utilidad.

Respecto a las debilidades, como hemos comentado, el hecho de que los consumidores no estén 100% concienciados con todo lo que rodea el concepto ecológico, nos supone un gran obstáculo para nuestro avance, ya que en primer lugar debemos de inculcar esa palabra en la mente y después desmitificar el concepto de asociar ecológico con precios elevados.

En cuanto a las amenazas, nos encontramos la pérdida de importancia del sector ganadero, falta de apoyo a la explotación caprina junto con la gran dependencia que tenemos del

sector exterior para poder sacar adelante la producción nacional. Por último, respecto a las oportunidades que podemos aprovechar del entorno en el que nos encontramos, es el cambio en el estilo de vida de los consumidores (*vida más sana, productos naturales 100%*), de modo que estarán dispuestos a pagar un precio superior siempre que la calidad lo supere, permitiéndonos aprovechar esta vía de escape.

4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

⁸En primer lugar comenzamos definiendo que se entiende por estrategia empresarial. Una estrategia empresarial recoge el conjunto de pautas bajo la cual todos los miembros deben de actuar a fin de alcanzar un determinado objetivo. Desde un punto de vista puramente empresarial, el objetivo fundamental reside en: “asegurar un mínimo de supervivencia en la empresa, para poder obtener así *una Rentabilidad superior al Coste de Capital*”. Sobre esta base, nos planteamos dos cosas: *¿Dónde competir?* - Estrategia de Crecimiento o Corporativa y *¿Cómo competir?* - Estrategia Competitiva.

4.1 Estrategia corporativa (afecta a todas las empresas)

Antes de comenzar analizando dicha estrategia, es fundamental, definir previamente cual será mi campo de actividad (en nuestro caso, se analizó en el análisis externo). La estrategia corporativa, se ocupa básicamente de las decisiones tomadas en relación a tres ámbitos:

- ✓ **Ámbito del producto:** referido al grado de especialización que debería tener mi empresa (gama de productos), será estrecho; es decir hablamos de productos especializados.
- ✓ **Ámbito geográfico:** en cuanto a la distribución geográfica óptima de las actividades de la empresa se llevará en un principio a nivel nacional.
- ✓ **Ámbito vertical:** finalmente, respecto al nivel de actividades verticalmente integradas que debería abarcar Cheese Gourmet, podemos decir que está muy integrado, ya que él mismo, elabora y distribuye sus productos (responsable de toda la cadena de valor).

Sin embargo, el establecimiento de este tipo de estrategia (estrategia de desarrollo, cuyo objetivo es la creación de valor), trae consigo una serie de problemas en cuanto a: *¿Qué dirección debo seguir?*- Direcciones de desarrollo (modificación o no el campo de

⁸ La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Edición: 5ª ed. Autor: Guerras Martin, Luis Angel. Editorial: Madrid : Thomson-Reuters Cívitas , 2015

actividad) y **¿Cómo lo consigo?** – Métodos de desarrollo (crecimiento interno, externo, cooperación...).

Dando respuesta a la primera pregunta, podemos afirmar que nos encontramos ante una Estrategia de Expansión (**Penetración en el mercado**), puesto que al ser una industria en fase de crecimiento y con buenas expectativas de futuro, buscaremos crecer (incrementar el nivel de ventas), por lo que no podemos afirmar que exista una modificación del campo de actividad. Con ello, pretendemos que se incremente la frecuencia de consumo de este tipo de alimento, así como la captación de nuevos clientes que no lo consumen. En cuanto a la segunda pregunta, la forma de alcanzar esa Penetración en el mercado, se llevará a cabo mediante un **crecimiento interno**, como forma convencional de crecimiento, incrementando únicamente el tamaño empresarial (invirtiendo en sus propias instalaciones).

4.2 Estrategia Competitiva (afectan a una unidad)

Definiendo ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativamente superior para competir, podemos afirmar que Cheese Gourmet sigue estas estrategias en cuanto a:

Liderazgo en costes (Política de precios equitativos)

- Estamos atentos a posibles cambios en los precios de mis competidores más directos.
- Una estrecha relación con mis proveedores facilita el ahorro de costes.
- Ajustes en procesos permiten una optimización de costes.

Esta estrategia se fundamenta en ofrecer productos de igual o más calidad que los de la competencia pero a un menor coste. Como problema a destacar sería que el interés del consumidor se dirigiera hacia otros atributos diferentes a los ofrecidos por nuestra empresa.

Estrategia de Diferenciación (Posibilidad de Personalización y Venta electrónica)

- Conseguir una identificación cliente-empresa-marca (conexión con el cliente).
- Búsqueda de una máxima satisfacción para el cliente (superando expectativas), generando una mayor vinculación con la empresa.
- Comunicación por medio del *boca a boca* (aumentando el número de clientes).
- Reforzamiento marca en el sector lácteo.
- Ganar mercado (sin llegar a conquistarlo, ya que es casi imposible).

Con esta estrategia, tratamos de ofrecer un producto con una serie de atributos, en otras palabras, tratamos de hacerlo exclusivo. Es primordial hacer ver a los consumidores lo que aportas tú y no el resto, de ello partirá el éxito de la misma.

Estrategia de Especialización:

- Dirigido a clientes con un poder adquisitivo medio-alto.
- Clientes con problemas de salud (incremento de personas intolerantes a la lactosa).
- Ámbito nacional (fomentando el consumo del producto español).

Se trata de focalizarme en un segmento específico (productos, clientes o área geográfica), a fin de especializarme, volviéndome más eficiente. Es fundamental realizar una buena segmentación (tal y como hicimos en nuestro estudio de mercado).

4.3 Reloj Estratégico de Bowman

Atendiendo al Reloj estratégico de Bowman, estas estrategias se englobarían en:

Ruta 3: **Estrategia Híbrida** que reúne aspectos de la estrategia de diferenciación y precios bajos (con buena relación calidad-precio), de forma que apostamos por ofrecer productos a precios “bajos”, con un alto valor añadido.

Ruta 5: **Estrategia de Diferenciación Segmentada**, uniendo diferenciación y segmentación, ya que estamos hablando de producto de lujo/gourmet.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 POLITICA DE PRODUCTO

⁹5.1.1 Nuestro producto

El queso, es catalogado como uno de los alimentos con mayores valores nutricionales, muy indicado para la dieta diaria de cualquier consumidor “sano”. Su alto contenido en proteínas, vitaminas, calcio y selenio, lo convierten en un alimento completo para personas con problemas óseos así como dentales (según investigaciones recientes). Sin embargo, aquellas personas con problemas de hipertensión, o colesterol, deberían de moderar su consumo, especialmente en los quesos muy curados.

Nuestro queso ecológico, se elaborará con base de leche de cabra. Hemos optado por el uso de esta leche ya que a diferencia de la leche de vaca, posee unos valores nutricionales

⁹ <http://www.natursan.net/leche-de-cabra-beneficios-y-propiedades/>

superiores. La leche de cabra es mucho más digestiva, siendo apta para personas con problemas gastrointestinales. Además, debido a que presenta menores niveles de colesterol en sangre (al contener menos lactosa), se convierte en un aliado para personas intolerantes a la misma. De igual forma, favorece la recuperación de hemoglobina (para personas que sufren de anemia) y finalmente debido a su semejanza a la leche materna, nos previene frente al ataque de bacterias, a la vez que ayuda al desarrollo cerebral del feto. De ahí la importancia de consumir un queso artesanal, es decir, Cheese Gourmet.

Parte de la base de los beneficios con los que se le relaciona, es gracias a la materia prima empleada en su elaboración: la leche. En función del tipo de leche que empleemos (semidesnatada, entera o desnatada), la cantidad de grasa que lleve asociada estará presente en mayor o menor medida. A continuación, mostramos una pequeña tabla resumen de los principales valores nutricionales:

Tabla 8. Composición de algunos quesos de cabra (por cada 100 gramos)

	Curado	Semicurado	Tierno
Grasa	39,60	28,20	17,60
Hidratos de carbono	1,00	0,10	1,20
Calorías	467,00	327,00	208,00
Agua	29,80	50,46	68,52
Vitamina A	437,00	345,00	437,00
Proteína	27,60	18,30	11,10
Calcio	190,00	102,00	150,00
Colesterol	100,00	70,00	50,00

Fuente: Elaboración Propia

En base a la tabla previamente realizada, podemos observar, como a medida en que la curación del queso se prologa en el tiempo, el porcentaje de grasa y por consiguiente el colesterol asociado, será mayor. Sin embargo, debemos destacar el elevado porcentaje de calcio que posee este queso (de mayor curación) frente aquellos quesos más “frescos”.

5.1.2 Características y variedades

Nuestros quesos se definen principalmente en su forma de elaboración, usando materias primas naturales y de la más alta calidad, obteniendo como resultado un producto

delicatesen, con sabores únicos, capaz de sorprender al consumidor en el momento de su degustación.

Nuestra gama de productos, para los distintos quesos (semicurado, curado, crema, rulo), estarán agrupados por categorías de sabores que rondan desde los más clásicos, hasta toques más innovadores, como aromático, picante, sin lactosa, con pimentón, etc., a los cuales el consumidor puede añadir nuevas mezclas. Finalmente, al tratarse de un producto 100% artesanal, la forma que adoptará cada queso no será la misma, representativo de tradición (hechos de forma manual). Para mayor información, *ver el anexo catálogo de quesos*.



5.1.3 Empaquetado

Hay que tener en cuenta que el empaquetado de los productos es crucial a la hora de llegar al consumidor, a fin de establecer ese vínculo de comunicación con el mismo. Este empaquetado será nuestro “*sello*” como empresa, de forma que nos ayudará a promocionarnos, a dar un toque de distinción al producto, a la vez que dará una primera información al consumidor sobre el producto que recubre. En otras palabras, la forma en cómo lo proyecte el consumidor, mostrará aceptación o por el contrario rechazo hacia el mismo.

El empaquetado por el que hemos optado para nuestro queso fino, es un tipo de papel vegetal, que vendrá acompañado con el sello de calidad junto con el nombre de la empresa. Es un tipo de papel muy adecuado ya que tolera muy bien todo tipo de grasas, cambio de temperatura, así como su fácil moldeado. Además, puede estar en contacto directo con el producto sin que éste entre en contacto con algún elemento de toxicidad.

5.1.4 Garantía

Como comentamos en epígrafes anteriores, para nosotros lo fundamental es el cliente satisfecho que repite la compra, ya que es el resultado de que estamos haciendo bien las cosas. En concordancia con esto, garantizamos en todo momento la calidad de las materias primas empleadas, así como los estrictos controles con que llevamos el proceso de elaboración, a fin de obtener un producto de acuerdo a los estándares establecidos.

Sin embargo, si algún cliente no se encuentra satisfecho con el producto recibido, tenemos un sistema de sugerencias y quejas activo las 24 horas, para poder conocer cuáles son los motivos que le llevan a no estar en plena concordancia con el mismo (bien si es por el producto, trato, o si desea hacernos llegar alguna sugerencia), que nos ayude a mejorar. Para ello, bastaría con rellenar un formulario, atendido de forma prioritaria y con especial cuidado la respuesta ofrecida. *Ver anexo formulario de reclamación.*

5.2 POLITICA DE PRECIOS

Partiendo de la base de que nuestra empresa busca satisfacer aquellas carencias o expectativas, de un cliente que busca cuidar de su salud, a la vez que consumir un producto exclusivo, nuestros precios se adecuarán a las posibilidades de este segmento, pero valorando el esfuerzo que conlleva su elaboración. A fin de establecer unos límites de precios adecuados, valoraremos aspectos tales como precios de los competidores o el margen de beneficios a obtener. Es decir, buscaremos un precio equitativo, tanto para la empresa como para el cliente.

5.2.1 Estrategia de precios

La estrategia de precios, es un elemento fundamental por su impacto directo en las ganancias de la empresa. Por ello, es fundamental elegir la más adecuada para que permita mejorar la reputación de la empresa o alcanzar los objetivos de ventas previamente establecidos. Partiendo de los diferentes tipos de estrategia de precios que podemos encontrar en el mercado (precio completo, precios competitivos o precios de descuento), nos hemos decantado por seguir una estrategia de precios completos o rebajados ya que hablamos de productos especiales, dirigidos a mercados exclusivos. A continuación mostramos el listado de precios de alguno de nuestros productos, independientemente de los requerimientos que desee el cliente:

Tabla 9. Listado Precios Cheese Gourmet

PESO(0,400 KG)	PRECIO
Queso Azul	11,20 euros
Queso Semicurado	5,26 euros
Queso Curado	5,92 euros
Queso Fresco	4,82 euros
Rulo de Cabra	8,71 euros

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Estrategia de descuentos en los precios

Del mismo modo, existen estrategias de descuentos en precios, sin embargo hay que tener especial cuidado, ya que a corto plazo pueden ser muy beneficiosas, puesto que ayudan a que aumenten tus ventas, sin embargo, el hecho de aplicarlas para periodos de tiempo extensos en el tiempo, puede causar perjuicios tanto para la situación de la empresa en el mercado como para la fidelidad de la marca. De entre los diversos tipos de descuentos, hemos decidido aplicar:

Por cantidad de pedido: es la forma más común de establecer descuentos. En este caso, se trata de rebajar el precio normal de un producto a aquellos consumidores que realicen una compra superior a la que suelen hacer el resto de compradores. Estableceremos la criba para aplicar este descuento en compras superiores a 1,6 kg.

5.2.3 Instrumentos de pago

En cuanto a los mecanismos de pago, funcionaremos con dos sistemas, el pago se podrá efectuar *en mano* (efectivo) o bien mediante tarjetas de crédito para la mayor comodidad del cliente. Además permitiremos que los clientes que compren vía electrónica, puedan realizar el pago en el momento en que reciban su producto, en lugar de hacerlo de forma telemática, mostrando confianza hacia el cliente.

5.3 POLITICA DE COMUNICACIÓN

5.3.1 Estrategia de publicidad

Partiendo de que el objetivo prioritario de toda empresa es dar a conocer sus productos, Cheese Gourmet tratará de hacer lo mismo para poder hacerse un hueco en el mercado, e ir instaurándose en el mismo con el paso del tiempo. Para ello, nuestra táctica será la de dejar al consumidor con la necesidad de saber más sobre los productos y sus variedades.

5.3.1.1 Logo y Slogan

El slogan con el que pretendemos diferenciar a nuestra marca del resto, debe de ser una frase corta para que quien lo escuche capte su atención. A continuación se muestra el nuestro: **“Cheese Gourmet, una explosión para los sentidos.”**

Seguidamente mostramos el logo de la empresa, un logo abstracto y con pinceladas modernas, hemos optado por colores vivos que llamen la atención del cliente, dando como resultado:



5.3.1.2 Medios de Comunicación

A fin de conseguir que nuestra marca sea recordada en la mente del cliente, es fundamental hacer uso al inicio de publicidad, en su justa medida. El total de gastos en inversión publicitaria rondará los 400 euros aproximadamente. Para ello, nos apoyaremos en mecanismos bien de forma impresa, como periódicos de tirada nacional, publicado lunes y domingos, o por medio de internet a fin de que llegue al mayor número posible.

5.3.2 Promociones

Para promocionarnos no nos vamos a apoyar en el uso de descuentos(es algo que toda empresa tiene en mente), ya que lo que buscamos es retener clientes, que se fidelicen con la empresa. En busca de esa penetración en el mercado y fidelización de clientes, estimamos conveniente ofrecer al cliente que pruebe el sabor y calidad de nuestros productos, de forma que juzgue él mismo si se adecua o no a sus preferencias. El hecho de que el cliente pruebe el producto antes de comprarlo, no nos supondrá un elevado coste, pero sin embargo es de gran efectividad entre el público objeto, ya que estamos ante un público desconfiado que solo compra lo que conoce o lo que le recomiendan. Por ello nos apoyamos sobre esto, si el cliente sale satisfecho en la degustación del producto, decidirán comprarlo y de ahí que realice una comunicación positiva entre sus círculo (boca a boca).

5.3.3 Exhibiciones

En un primer momento iremos a diferentes ferias gastronómicas (Salón del Gourmet) en la que compiten las empresas de más alto nivel. Es una forma en la que se pone en contacto a las mejores empresas y donde puedes interactuar con todo tipo de público, fundamentalmente el cliente extranjero que se muestra atraído por lo novedoso. El hecho de hacernos ver entre este tipo de eventos nos abrirá las primeras puertas al mercado nacional y extranjero, a la vez que nos permitirá vivir una experiencia única y al alcance de pocas empresas. En este evento daremos a degustar a los clientes nuestros productos, explicando un poco su elaboración, el motivo de poner en marcha esta empresa, a fin de ofrecerle no

solo esa experiencia sensorial sino darle información, ya que ellos nos valorarán. Dicha asistencia nos supondrá unos costes anuales de 728€, desglosados a continuación:

Tabla 10. Coste asistencia ferias gastronómicas

Stand 2 metros cuadrados	Importe
Cuota de Inscripción	55€/metro cuadrado
Alquiler del espacio	234€/metro cuadrado
Dotación del stand modular	75€/metro cuadrado
TOTAL	364€/metro cuadrado
<i>Aplicados a 2 metros cuadrados</i>	
364€/metro cuadrado * 2 metros cuadrados	728€

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4 Estrategia de venta

Tras analizar la situación competitiva actual y ver la existencia de esos mercados caníbales que en epígrafes anteriores comentamos, es necesario disponer de una estrategia de ventas sólida para poder hacer frente a esta situación. Para su explicación nos centraremos en las dos formas que tendremos de vender nuestro producto; venta directa y por medio de nuestra página web.

Venta directa:

La estrategia que seguiremos para la venta desde nuestro local será la de transmitir un ambiente agradable en la que el cliente se sienta como en casa. Parte del éxito de la misma recae en los empleados (maestro quesero) y en su capacidad de transmitir todo lo que han aprendido sobre el trato del cliente. Del mismo modo como comentamos, la propietaria también realizará ese contacto con el cliente a fin de brindarles un compromiso de total satisfacción en el momento no solo de compra sino de consumo y en el futuro.

Venta por medio de la página web (venta electrónica)

En este caso, lo que buscamos es fomentar la compra por este medio a la vez que mejorar el servicio haciéndolo más completo. La dirección web de nuestra empresa es la siguiente:

<http://cheese-gourmet.webnode.es/>



En ella aparecerán:

- ✓ Catalogo al completo de todos los productos que tenga la empresa, así como las próximas novedades.
- ✓ Otro apartado donde los clientes puedan exponer sus gustos o expectativas de lo que esperan recibir, uniendo dicha página web a Facebook mediante el botón “me gusta”.

Para conseguir acercarnos a los clientes, nos apoyaremos en las redes sociales buscando la interacción con ellos, así como información acerca de noticias y novedades relacionadas con el producto.

5.4 POLITICA DE DISTRIBUCIÓN

5.4.1 Lugar

Cheese Gourmet se ubicará en Madrid capital (punto de venta principal), ofreciendo un nivel de cobertura a toda España. Hemos decidido ubicarlo ahí, ya que es la zona con mayor tránsito de personas, lo que nos permitirá una mayor captación de clientes. Dicho local, tendrá unos 70 metros cuadrados aproximadamente, con grandes ventanales, en donde colocaremos las diferentes variedades de queso de forma estratégica, para captar la atención e incentivar a que los consumidores se detengan ante el escaparate. En cuanto al interior, será luminoso y de un color tenue, a fin de que los productos acaparen toda la imagen del consumidor, a la vez que transmite una sensación de confort. Finalmente, respecto a los horarios de atención al público, serán lo más flexibles posibles, siendo de Lunes a Sábados desde las 10,00 a 14,00 horas por la mañana y de 17,00 a 21,00 horas de la tarde.

5.4.2 Canales de distribución

Al tratarse de una empresa tradicional en la elaboración de sus productos, seremos nosotros mismos quienes comercializaremos nuestro producto, no estimando conveniente hacer uso de mayoristas. Al inicio, la venta se realizará desde el punto de venta a fin de dar los primeros pasos, junto con la página web, donde podrán hacer su pedido sin ningún tipo de coste adicional, para su posterior envío a domicilio. En función del destino y peso del pedido se establecerán unos costes de transporte, así como gastos de reembolso (5% sobre un mínimo de 4,82€) en caso de que se opte por pagar en el momento de la entrega en lugar de realizar una transferencia bancaria.

Tabla 11: Portes

PESO	DESTINOS		
	Andalucía	Andalucía, Valencia, Barcelona	Resto Península
0,400 kg	1,23	1,46	1,69
0,800 kg	2,46	2,92	3,38
1,2 kg	4,92	5,84	6,76
1,6 kg	9,48	11,68	13,52
2 kg	19,80	23,36	27,04
2,4 kg	39,6	46,72	54,08
2,8 kg	79,2	93,44	108,16
3 kg	*40	*40	*40

Fuente: Elaboración Propia. A partir de 3 kg el peso resultante se multiplicará por 40

Para ello, necesitaremos una persona (promotor) al frente de la tienda, quien se encargará del registro de pedidos (vía telefónica o por medio de la página web), actualización de la base de datos de clientes, supervisión y gestión de la cadena de valor evitando cualquier error que ralentice el desarrollo normal de la empresa, así como la atención personalizada al cliente. Además, necesitaremos otra persona (repartidor), quien se encargará de preparar el pedido para su posterior distribución.

5.4.3 Desplazamiento (Transporte)

Puesto que la producción tendrá lugar en la ganadería del maestro quesero, necesitaremos dos medios de transporte: una furgoneta isotermo por valor de 1.520€ de segunda mano para el transporte del producto desde la ganadería hasta nuestro punto de venta y un camión isotermo para el reparto de pedidos a las diferentes localidades por valor de 6.990€.Pese a

que nuestra primera idea fue el alquiler de la misma (camión), observamos en una estimación previa como los costes no sobrepasaban nuestro margen de actuación.

Para poder realizar la entrega en condiciones óptimas, es fundamental establecer unas normas a seguir, de forma que el producto a transportar, estará debidamente protegido, se colocará en un determinado espacio, de forma que impida el movimiento del mismo durante el trayecto, así como llevar una conducción prudente, sin realizar giros violentos.

5.4.4 Almacenamiento

De la misma forma en que comentamos que para transporte del producto haríamos uso de unos estándares (normas), en el almacenamiento, por ejemplo, se evitarán solapamientos en los productos, para evitar daños en el resto, alejamiento de toda humedad u olores con los que pueda entrar en contacto, así como disponer de una superficie de almacenamiento bien delimitada.

5.4.5 Centro de Trabajo

Finalmente, en cuanto al despacho de los productos se empleará su correspondiente protocolo referido a la manipulación e higiene del producto, tales como el uso de guantes así como una correcta atención al cliente, para la que se emplearan una serie de pautas éticas que serán transmitidas a todos los empleados. De igual forma, aquellas personas que estén en contacto con el producto deben de tener el correspondiente carnet de manipulador de alimentos.

6. PLAN DE OPERACIONES

¹⁰Una vez establecidas las estrategias de marketing, pasaríamos al desarrollo de las mismas en el ámbito de las operaciones. La relación entre ambas áreas es muy íntima debido a que: ***las opiniones de los clientes provienen de marketing mientras que la conducta adoptada por los mismos, proviene de las exigencias planteadas al área de operaciones (producción)***. Definiendo operaciones como el proceso de transformación de inputs en productos o servicios y teniendo en cuenta que el sistema productivo que seguiremos reúne aspectos de un sistema Just in time, con las decisiones estratégicas adoptadas buscaremos satisfacer cuatro prioridades competitivas básicas a fin de obtener un producto con un

¹⁰ Estrategia de producción. Edición: -. Autor: Fernández Sánchez, Esteban. Editorial: Madrid: McGraw-Hill Interamericana, D.L. 2003

precio adecuado, de máxima **calidad**, en el **tiempo** establecido y acorde a los requerimientos del cliente (**flexibilidad**).

6.1 Localización

La primera de las decisiones que abarcamos se centra en establecer el lugar idóneo en el cual poder desarrollar la actividad, dicho de otra forma, esta decisión responde a **¿dónde producir?**

6.1.1 Evaluación de factores de localización óptima

Puesto que la producción de nuestro queso tendrá lugar en la ganadería propiedad del maestro quesero, la mayor parte de las inversiones en las que incurrirá nuestra empresa formarán parte de la puesta en funcionamiento del principal punto de venta, correspondiente a un pequeño local alquilado de Madrid capital, concretamente en el Paseo de la Castellana 131, Cuzco-Castillejos. Para poder hacer un uso del local hemos tenido que realizar inversiones como:

Tabla 12. Inversión en reformas

REFORMAS PARCIALES	IMPORTE
Cambio ventanas y puertas	586,14€
Reforma baño	1.316,14€
Pintura	227€
Instalación cuadros de luz	840€
Total Inversión en Reformas Parcial	2.969,28€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Licencia de Apertura

Atendiendo a las tasas establecidas por el ayuntamiento de Madrid, el importe de la licencia de apertura para un local comprendido entre 51 y 100 metros cuadrados ascendería a: (*Para un local de 70 metros cuadrados*).

LICENCIA DE APERTURA	IMPORTE
Hasta 50 metros cuadrados	525€
*De 51 a 100 metros cuadrados	60€
Total Inversión en Licencia de Apertura	585€

*Fuente: Elaboración Propia. *El precio por metro cuadrado restante subiría a 3€/metro cuadrado.*

Para poder llegar a esta decisión, valoramos una serie de factores ponderados del 1 al 10, en función del grado de importancia atribuido por nosotros (punto de vista subjetivo). Extrayendo las 4 últimas ponderaciones, podemos apreciar como el local cumple con todas y cada una de las exigencias que requiere:

Tabla 14: Ponderación factores localización

FACTORES	PONDERACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Proximidad al cliente	10	Identificando en cada momento lo que desea el cliente, ofreciéndole un trato casi personalizado.
Precio alquiler local	7	Debido a que somos una empresa de nueva creación, con un presupuesto relativamente <i>limitado</i> .
Proximidad a proveedores	9	Ello nos permitirá un ahorro en el tiempo y dinero (aumento de la eficacia).
Vías de comunicación adecuadas	8	Facilitando la recepción del producto, entregas al cliente dentro del plazo establecido, así como facilidad de acceso al punto de venta principal.
Visibilidad local	9	Colores llamativos, grandes ventanales, de forma que el cliente manifieste esa necesidad de ver como es el local, que se ofrece, en definitiva, se trata de suscitarle curiosidad.
Tamaño del local	8	Un tamaño mediano, pero acogedor, de forma que el cliente se sienta como en casa.

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2 Tamaño óptimo

El tamaño de nuestro local rondará los 70 metros cuadrados, permitiendo que las operaciones de cada área se lleven de la mejor forma posible y evitando solapamientos. El hecho de decantarnos por un tamaño mediano, iría en consonancia con los costes de infrautilización y/o saturación que tendríamos que acarrear en caso de que el tamaño fuese excesivamente grande o excesivamente pequeño, generando una pérdida de ventas, y por consiguiente un desentendimiento de la demanda.

6.2 Distribución en planta.

Una vez definida la ubicación que tendrá nuestra empresa, pasaremos a mostrar de forma aproximada como estaría distribuida la tienda; es decir, determinar el orden de los

elementos productivos dentro de la planta, con el objetivo de optimizar desplazamientos de personas y materiales.

Gráfico 12. Distribución en planta



Fuente: Elaboración Propia

En base al modelo previamente planteado, observamos dos áreas bien delimitadas:

1. Zona de trabajo propiamente dicha: compuesta por la recepción (mostrador de quesos), despacho y almacén. El mostrador se ubicará en una zona de cara al cliente que decida degustar y/o comprar el producto en el propio local, otorgando mayor confianza. De esta forma el cliente sabe perfectamente lo que se va llevar y en las condiciones en las que se lo lleva. El hecho de tener el almacén cerca, evita tiempos de espera innecesarios; ya que hay que mostrar la mejor imagen de cara a nuestros clientes, ofreciendo ese trato rápido y eficaz.

2. Sala de degustación (siendo a su vez una zona de trabajo): donde el cliente podrá disfrutar de una experiencia única, mientras degusta las diferentes variedades de queso acompañado de una buena copa de vino. Todo ello unido al trato personalizado que ofrecemos (aconsejándoles a la hora de elegir el queso o explicando el proceso elaboración del mismo), hace que el cliente se sienta más informado sobre el producto a consumir. Creemos que el hecho de disponer de esta zona es una buena forma de fidelizar al cliente y que mejor forma que el ambiente propiciado por la propia tienda donde aroma y calidez se unen.

6.3 Aprovisionamiento (proveedores)

La tercera de las decisiones comprende básicamente la selección y evaluación de posibles proveedores, respondiendo a preguntas como; *¿cuánto y cuándo debo comprar los materiales necesarios de forma que minimice los costes asociados a los inventarios?*

Sobre esta base, tenemos que comentar que Cheese Gourmet se diferencia de una empresa convencional, en la que sus proveedores son los suministradores y nada más. En nuestro caso al ser una empresa con unos valores muy definidos; compromiso, dedicación, y honestidad, nuestro suministrador de leche cruda será además nuestro empleado, es decir serán ellos mismos los encargados de elaborar el queso y su posterior atención al cliente en el punto de venta.

Desde nuestra opinión, creemos que esta forma de actuar resulta muy beneficiosa a raíz de la precaria situación por la que están atravesando muchos de los ganaderos españoles, ya que hablaríamos de una forma de colaboración, de forma que ellos nos aportarían su materia prima y a cambio nosotros le ofreceríamos la posibilidad de trabajar en nuestra empresa, fomentando:

- ✓ El principio de cooperación, al tratarse de una pequeña familia ganadera.
- ✓ El principio de solidaridad, al ofrecer empleo (tras la caída en el precio de la leche) a un colectivo desfavorecido.
- ✓ Aporte de conocimientos y experiencia compartida en la elaboración del queso.
- ✓ Extracción de leche fresca (del día), consiguiendo un producto de mayor calidad y sabor.
- ✓ Relaciones más estables, generando un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

6.3.1 Nivel de Existencias

En cuanto a las cantidades de queso a comprar, no establecemos un *tope*, ya que como hemos comentado, en función de lo que nos demanden los clientes, así produciremos. Sin embargo a fin de evitar retrasos en las entregas causantes de la pérdida del cliente, estimamos conveniente reservar un número de 2.000 quesos de forma que podamos cubrirnos ante demandas imprevistas. Estos 2.000 quesos, aparecerán reflejados en el activo corriente del balance de la empresa, dentro de la partida “Existencias”.

6.4 Proceso Productivo (planificación y control de producción)

¹¹Gráfico 13. Diagrama del proceso productivo



Fuente: Elaboración Propia

Descripción del proceso

1. Recepción y Filtración: Una vez recibida la leche, procederíamos a pesarla a fin de saber qué cantidad pasará al siguiente proceso. De igual forma, la leche deberá filtrarse (pasando por una tela fina) a fin de eliminar todo tipo de impurezas o residuos sólidos. Se trata básicamente de *colar* la leche a fin de evitar que la leche contenga algún residuo.



¹¹ <http://www.directoalpaladar.com/recetario/como-hacer-queso-fresco-de-cabra-receta>

2. Análisis: Una vez filtrada, pasaría por una serie de controles de calidad, a fin de identificar el grado de acidez, porcentaje de grasa así como un análisis organoléptico; color, sabor y olor.

3. Pasteurización y Enfriamiento: Consiste en calentar la leche a unos 65°C durante 30 minutos aproximadamente, de forma que evitamos que la leche entre en contacto con cualquier microorganismo (en caso de que el animal lleve un cuidado extremo, podríamos obviar este proceso). Posteriormente, dejaríamos que se enfríe a unos 37 a 39 °C durante 20 minutos.

4. Adición del cuajo (y primer reposo): Una vez enfriado, procederíamos a añadir la enzima animal; cuajo en las proporciones indicadas por el fabricante. Manteniendo esa temperatura, moveríamos cuidadosamente y dejaríamos reposar durante unos 30-40 minutos aproximadamente. Transcurrido ese tiempo, veremos cómo se forma una capa líquida; el suero (bajo el cual se encuentra la cuajada).

5. Cortado (y segundo reposo): Seguidamente, pasaríamos a cortar la cuajada con una lira, en cuadrados no muy grandes permitiendo la salida de suero (este proceso podría acelerarse ayudándonos de una batidora), esta etapa no dura más de 10 minutos, dejando reposar unos 5 minutos aproximadamente. *Nota: esta fase puede ser desarrollada con las propias manos.*

6. Desuerado: Consiste básicamente en separar la parte de suero de la parte sólida (cuajada propiamente dicha), en una proporción entre un 70 y 80% durante 2 horas. La parte de suero iría destinada a la alimentación de cerdos.

7. Salado: Pasada estas fases, procederíamos a la adición de sal en las proporciones adecuadas; por cada 100 litros de leche, añadiríamos unos 400 o 500 gramos de sal, moviendo de nuevo con ayuda de una pala.

8. Moldeado y Maduración: Una vez salada la masa procedemos al llenado de moldes (acero o plástico). Es necesario presionar (pero sin escurrir del todo el suero) la cuajada a fin de que quede mejor compactado. *Nota:* Cada 15 minutos aproximadamente iríamos cambiando de moldes (realizando este proceso unas tres



veces) y dejaríamos reposar unas 3 horas. A continuación se sacarían de los moldes y se metería en la cámara de refrigeración a una temperatura de 5° para queso fresco y 11° para curados, debiendo estar unos dos meses para su correcta maduración.

6.4.1 Insumos

Tabla 15: Insumos necesarios

QUESOS (0.400 KG)	CANTIDADES NECESARIAS
Leche cruda	2 Litros
Cuajo Líquido	0,0002
Sal	Unos 8 o 9 gramos aproximadamente

Fuente: Elaboración Propia

*La proporción de cuajo varía en función del fabricante. En nuestro caso hemos supuesto una proporción de 1:10.000(con un litro de cuajo puedo cuajar 10.000 litros de leche); por lo que necesitaríamos 0,0002 litros de cuajo para la elaboración de un queso de 0.400 kg.

6.4.2 Maquinaria y equipos necesarios

Nuestra empresa no empleará lo último en equipamientos (ya que perdería la esencia de tradicional; *elaborados a mano*), por lo que para su elaboración y posterior distribución necesitaremos realizar las siguientes inversiones:

Tabla 16. Inversiones en Maquinaria

MAQUINARIA	VALOR TOTAL 2 UDS.	
Cámara Refrigeradora	2.828,53 €	5.657,06 €
Cuba	1.850,00 €	
Vitrina Refrigeradora Expositora	776,64 €	
Total Inversión en Maquinaria	8.283,70 €	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Inversiones en Utillaje

UTILLAJE	
Lira	125,00 €
Pala removedor(batidor)	22,78 €
Termómetro	5,63 €
Total Inversión en Utillaje	153,41 €

Fuente: Elaboración Propia

UTILLAJE(MOLDES)	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
200 moldes	8,95€	1.790€
Total Inversión en Utillaje(moldes)		1.790€

Como podemos observar, dentro de utillaje debemos separar los importes de moldes, debido a que se amortizan en plazos de tiempo diferentes.

6.5 Calidad

Finalmente no podemos olvidarnos de llevar a cabo una correcta gestión de la calidad, teniendo en cuenta que **“sin un cliente satisfecho, no podríamos hablar de calidad”**. Dicha gestión nos permitirá un correcto equilibrio entre calidad necesaria (esperada por el cliente), calidad programada (la que espera alcanzar la empresa) y la realizada o de producción (resultante del proceso de fabricación).

Por ello, en Cheese Gourmet realizamos un estricto control de calidad desde la recepción de materia prima hasta la obtención del producto final en cuanto a:

-Materia prima: la leche debe contener unos niveles de acidez adecuados, de forma que no sobrepasen el 0,18% de acidez, óptimo punto de congelación y/o volumen de densidad. De igual forma es necesario analizar que la misma no contenga impurezas ni adición de agua.

Un truco propio de la experiencia que nuestro maestro quesero posee a fin de determinar si la leche se adecua a dichos estándares, es hirviendo la leche, de forma que si ésta coagula, debe ser eliminada de inmediato (no pasará a la fase de pasteurización).

-Proceso: agregación de cuajo en las cantidades establecidas, realizar cortes adecuados una vez obtenida la cuajada de forma que facilite el desuerado.

-Producto final: el queso obtenido debe estar libre de impurezas, tener un aroma y sabor bueno y ser de color blanco.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En un principio Cheese Gourmet, comenzará con una estructura organizativa relativamente sencilla, con poco personal a su cargo (concretamente 4 personas), con diferentes perfiles y especialmente con gran experiencia en el sector lácteo (manejo del ganado y elaboración de queso), permitiendo un intercambio de ideas y/o compartir diferentes puntos de vista, en definitiva la búsqueda de una coordinación interfuncional.

Este personal estará dividido en dos áreas dentro de la empresa: producción y ventas. El área de producción estará compuesta por un maestro quesero y un asistente para el mismo(a partir del año 3). Su función será la de elaborar el queso. Con respecto al área de ventas, el socio será el encargado de la administración y atención al público junto con un auxiliar, que tocará el área de ventas y distribución. Sin embargo, dicha estructura será modificada en la medida en que varíen nuestras necesidades.

Para que dicho equipo funcione de la mejor forma posible, es fundamental aparte de la cooperación entre los mismos, la motivación, ya que si un trabajador no se encuentra motivado en su trabajo no pondrá empeño para que esa idea se lleve a cabo. Del mismo modo, la empresa pone a su disposición la posibilidad de aportar nuevas ideas que sirvan para la mejora del negocio, lo que favorece la implicación trabajador-empresa-marca, eliminando la aversión al riesgo por parte del directivo. Finalmente la relación estrecha que tenemos con nuestros proveedores de materia prima, jugará a nuestro favor, ahorrándonos costes y tiempos de espera en la recepción de la misma.

7.1 Organigrama Empresarial

¹²Comenzamos recordando la importancia que tienen las personas hoy en día, pasando de ser un mero recurso; un elemento que proveía de fuerza de trabajo a la empresa, a ser un recurso estratégico que posee conocimientos, capacidades y actitudes, los cuales deben ser gestionados de forma eficaz, permitiendo alcanzar el éxito y por consiguiente el crecimiento empresarial. Es decir, las personas son consideradas como fuente de ventaja competitiva.

¹² Dirección y gestión de recursos humanos. Edición: 3ª ed., reimp. Autor: Gómez-Mejía, Luis R.. Editorial: Madrid [etc.]: Prentice Hall, 2006

Gráfico 14. Organigrama Empresarial



Fuente: Elaboración Propia

Aunque el organigrama lo estructuraremos formalmente de esta forma, en realidad no será así, puesto que las personas no solo realizarán su propia función base, sino que permitimos una rotación de puestos bajo el paraguas del cooperativismo y el trabajo multigrupo. ¿Que perseguimos con dicha rotación?

- ✓ Apertura de nuevos conocimientos y puesta en práctica de los poseídos (polivalencia).
- ✓ Reducción de posibles desacuerdos y/o conflictos entre el personal.
- ✓ Mayor vinculación; sentimiento de pertenencia hacia la organización.

7.2 Descripción de los cargos principales

PRODUCCIÓN: Maestro Quesero(1)
<u>Descripción</u>
Persona con conocimientos en el sector, experiencia, valores familiares arraigados, y perfeccionista en su trabajo.
<u>Responsabilidades y Funciones</u>
-Elaboración del queso bajo los estándares interpuestos por los altos mandos. -Planificación y ejecución del proceso productivo, ajustándose a tiempos estipulados. -Cuidado del espacio de trabajo. -Fomento de un clima laboral agradable, basado en confianza y apoyo mutuo.
<u>Requisitos del perfil</u>

Conocimientos, Habilidades y Actitudes	-Experiencia en el sector lácteo. -Capacidad de planificación y análisis. -Saber comunicar y escuchar opiniones. -Liderazgo(a la hora de marcar el ritmo trabajo). -Adversa al riesgo. -Valores (nivel personal y empresarial). -Proactiva y conciliadora. -Con capacidad para trabajar bajo presión.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

El área de producción es el motor que mueve la empresa, por lo que si la misma es interrumpida, paralizará el desarrollo de la empresa, consiguiendo hacer inoperativa la actividad empresarial.

PRODUCCIÓN: Ayudante(1)	
<u>Descripción</u>	
Persona encargada de colaborar en el proceso productivo, facilitando el trabajo realizado por el maestro quesero, consiguiendo obtener el producto en el tiempo previsto.	
<u>Responsabilidades y Funciones</u>	
-Dar soporte a la tarea del maestro quesero. -Control de la producción y formulación de ideas de mejora. -Cuidado del espacio de trabajo. -Fomento de un clima laboral agradable, basado en confianza y apoyo mutuo.	
<u>Requisitos del perfil</u>	
Conocimientos, Habilidades y Actitudes	-Experiencia en el sector lácteo. -Saber comunicar y escuchar. -Adversa al riesgo. -Valores (nivel personal y empresarial). -Proactiva y conciliadora. -Con capacidad para trabajar bajo presión.

Fuente: Elaboración Propia

Maestro y ayudante, serán padre e hijo de forma que pueda verse reflejado ese sentimiento de unión familiar y empresarial, así como la sucesión en el relevo generacional.

VENTAS Y DISTRIBUCIÓN: Auxiliares (1)	
<u>Descripción</u>	
Encargado de la distribución del producto y obtención de una correcta retroalimentación con el cliente, para poder brindar un servicio eficaz desde la solicitud del pedido hasta la recepción del producto.	
<u>Responsabilidades y Funciones</u>	
-Distribución de pedidos en el plazo deseado por el cliente. -Ampliación de la cartera de clientes (captación nuevos clientes). -Conocimiento profundo de los productos (ante posibles dudas planteadas por los clientes).	
<u>Requisitos del perfil</u>	
Conocimientos, Habilidades y Actitudes	-Experiencia en el sector de ventas y atención al cliente. -Capacidad de comunicación con el cliente. -Adversa al riesgo. -Valores (nivel personal y empresarial). -Con capacidad para trabajar bajo presión. -Responsable.

Fuente: Elaboración Propia

ADMINISTRACIÓN Y VENTAS: Promotor(socio)
<u>Descripción</u>
Persona bien formada en temas administrativos, financieros, y de marketing de forma que pueda emprender estrategias que conduzcan al éxito de la empresa (máxima asunción de responsabilidades).
<u>Responsabilidades y Funciones</u>
-Administración de la empresa. -Registro de clientes en la base de datos. -Mantenimiento actualizado de la página web. -Establecimiento y control de estándares de calidad. -Atención al cliente. -Selección, capacitación y evaluación del personal necesario. -Adquisiciones necesarias para el desarrollo interno y externo de la empresa. -Establecimiento de estrategias (operaciones y/o marketing), para conseguir los objetivos así como una optimización de costes. -Liderazgo empresarial. -Gestión de inventarios y control de cuentas.
<u>Requisitos del perfil</u>

Conocimientos, Habilidades y Actitudes	-Observadora. -Capacidad de planificación y análisis. -Habilidades en el desarrollo de estrategias. -Conocimientos en mercado y gestión del capital intelectual. -Proactiva y adversa al riesgo. -Comunicativa. -Segura en sí misma.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Políticas y normas en el área de recursos humanos

Dada la relevancia que hoy en día tiene la gestión del talento humano, es necesario que cada uno de los miembros tenga claro bajo qué modelo o esquema de trabajo se encuentran afectos. A continuación resaltamos las más destacadas:

a) Relaciones humanas basadas en la confianza y respeto mutuo unido a un sentimiento responsabilidad y compromiso con la organización.

b) Comunicación fluida y abierta entre compañeros facilitado el aporte y/o transferencia de nuevas ideas, mejora de la producción y desempeño en el puesto de trabajo (clima de trabajo agradable).

c) Recepción de un salario digno, de acuerdo al desempeño y/o resultados obtenidos. Es decir, se trata de repartir la masa salarial de acuerdo al principio de equidad interna(a desempeños diferentes, los salarios serán diferentes) y externa (permitiendo la retención de trabajadores valiosos y atraer a nuevos en caso de que fuera necesario).

d) Reclutamiento y selección se realizara de forma íntegra, buscando al personal que reúna una serie de conocimientos, habilidades y actitudes responsables del éxito empresarial. Para el proceso de reclutamiento nos apoyaremos en un reclutamiento de tipo externo, en la que previamente estableceremos un perfil psicosocial en función del puesto a ocupar, para posteriormente por medio de una agencia de empleo disponer del candidato adecuado.

e) Realización de un buen proceso de socialización (incorporación de la persona contratada a la empresa), evitando un choque de ideas entre lo esperado y lo que realmente es. Por tanto, si conseguimos realizar bien este proceso, conseguiremos un aumento en la productividad y mayor compromiso con la organización.

f) El horario laboral, variará de un empleado a otro, sin sobrepasar el número de horas que por ley corresponde a un trabajador por día trabajado. Por ejemplo, en el caso del maestro

quesero y su ayudante, su jornada iría desde las 5,00 am hasta las 9,00 am de la mañana para la elaboración del queso (ya que la recolección de leche es a primera hora del día, hablamos de leche fresca) y desde las 17,00 pm- 21,00 pm, momento en el cual estarán en el punto de venta en contacto con el cliente que llega con necesidad de saber qué es lo que está degustando.

g) Sistemas de recompensas como forma de reconocimiento de méritos logrados por el empleado incrementando la motivación del personal a nivel interno como a nivel empresarial.

h) Mecanismos de control: en Cheese Gourmet dejamos que cada persona realice su trabajo sin necesidad que exista un jefe supervisor para cada uno. De esta forma al otorgarle una mayor responsabilidad, realizará un trabajo mucho más meticuloso. Ello no quita que el socio realice determinadas supervisiones.

i) Sistemas de salud e higiene laboral; con el fin de velar por el buen estado de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, realizándose éstas bajo el mínimo riesgo posible.

j) Sistemas de calidad (explicados en puntos anteriores)

k) ¹³Contrato: hemos optado por la elección de un contrato indefinido (con su correspondiente mes de prueba). Con independencia de las ventajas fiscales que podríamos obtener: deducciones de hasta 3000€, bonificaciones en la cuota de la seguridad social de hasta 1300€, nuestra elección se ha basado en promover la estabilidad laboral, consiguiendo por tanto un trabajador más seguro durante el desarrollo de su actividad y sobretodo más motivado.

7.4 Cálculo Coste Salarial

¹⁴Tomando como referencia los datos publicados en la página web de la Seguridad Social dentro del Régimen General, procederemos a calcular el coste real de contratar a cada uno de los trabajadores, teniendo en cuenta que:

El pago de las pagas extras, al realizarse mediante prorrateo (con el previo acuerdo y aceptación entre trabajador y directivo), en lugar de recibir catorce pagas al cabo del año, el trabajador recibirá doce, cobrándose éstas progresivamente mes a mes

¹³https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/contrato_indef_emprendedores.pdf

¹⁴http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#36538

1. Maestro Quesero (años 1, 2, 3 y 5)

-Trabajador con contrato indefinido y a jornada completa incluido en el grupo de cotización 3(Jefes Administrativos y de Taller)

-Salario Base (mínimo establecido por ley): 770,10€

- IRPF: 2%

-2 pagas extras abonadas mediante prorrateo mensual.

MAESTRO QUESERO	
DEVENGOS	
Percepciones salariales (Salario Base)	770,10
Percepciones no salariales	
Total Devengo	770,10
DEDUCCIONES	
Contingencias Comunes (4,70%*BCCC)	42,22715
Desempleo (1,55%*BCCP)	13,925975
Formación Profesional (0,10%*BCCP)	0,89845
IRPF (2% Total Devengado)	15,4020
Total Deducciones	72,453575
Líquido a percibir por el trabajador (Devengado-Deducido)	697,646425

EMPRESA	
Contingencias Comunes (23,60%*BCCC)	212,0342
Desempleo (5,5%*BCCP)	49,41475
Formación Profesional (0,60%*BCCP)	5,3907
Fogasa (0,2%*BCCP)	1,7969
Total	268,63655

Base de Cálculo de Contingencia Común:

BCCC= Percepción salarial + Prorrata pagas extras;

$$770,10 + (770,10 * 2) / 12 = \mathbf{898,450}$$

Base de Cálculo de Contingencias Profesional:

BCCP= BCCC+ Horas extras (y/o extraordinarias); $898,450 + 0 = \mathbf{898,450}$

Coste real de contratar al maestro quesero año: (Total Devengado + Total empresa)*12= **12464,8386**

El año 4, deberemos de aplicar la correspondiente antigüedad del trabajador por llevar tres años en la empresa: 12% salario base; 92,41€

MAESTRO QUESERO	
DEVENGOS	
Percepciones salariales	862,512 (S.Base+Antigüedad)
Percepciones no salariales	
Total Devengo	862,512
DEDUCCIONES	
Contingencias Comunes	47,294408
Desempleo	15,597092
Formación Profesional	1,006264
IRPF	17,2502
Total Deducciones	81,148004
Líquido a percibir por el trabajador	781,363996

EMPRESA	
Contingencias Comunes	237,478304
Desempleo	55,34452
Formación Profesional	6,037584
Fogasa	2,012528
Total	300,87294

Base de Cálculo de Contingencia Común:

BCCC= Percepción salarial + Prorrata pagas extras;
 $862,512 + ((770,10+92,41)*2/12) = 1006,264$

Base de Cálculo de Contingencias Profesional:

BCCP= BCCC + Horas Extras (y/o extraordinarias); $1006,264+0 = 1006,264$

Coste real de contratar al maestro quesero año: $(\text{Total Devengado} + \text{Total empresa}) * 12 = 13.960,61923$

2. Auxiliar de Ventas (Repartidor). Año 1

- Se incluye dentro del grupo 10 de cotización (Peones)
- Salario Base (mínimo establecido por ley): $25,48 \times 24$ días de trabajo al mes = 611,52€
- Hace uso de un vehículo propiedad de la empresa, cuyo coste es de 6.990€ (computado al 20%); $6.990/12 \times 20\% = 116,5$
- Gastos de locomoción: 500 km. Realizados y abonados a lo estipulado como máximo deducible, esto es 0,19€/km.

Planteamos como sería en el año 1, el resto de años seguirá el procedimiento del maestro quesero, teniendo en cuenta la particularidad de la antigüedad al 4º año.

REPARTIDOR	
DEVENGOS	
Percepciones salariales	728,02 (S.Base+uso vehículo)
Percepciones no salariales	95 (0,19€/km*500 km)
Total Devengo	823,02
DEDUCCIONES	
Contingencias Comunes	39,00718
Desempleo	12,86407
Formación Profesional	0,82994
IRPF	14,5604
Total Deducciones	67,26159
Líquido a percibir por el trabajador	755,75841

EMPRESA	
Contingencias Comunes	195,86584
Desempleo	45,6467
Formación Profesional	4,97964
Fogasa	1,65988
Total	248,15206

Base de Cálculo de Contingencia Común:

BCCC= Percepción salarial + Prorrata pagas extras; $728,02 + (611,52 \times 2) / 12 = 829,9400$

Base de Cálculo de Contingencias Profesional:

BCCP=BCCC+ Horas extras (y/o extraordinarias); $829,9400 + 0 = 829,9400$

Coste real de contratar al repartidor (año): Total Devengado + Total empresa*12= **12.753,064 €**

3. Ayudante

- Trabajador con contrato indefinido y a jornada completa incluido en el grupo de cotización 4 (Ayudantes no Titulados)

-Salario Base (mínimo establecido por ley): 746,40€

-IRPF: 2%

4. Socio.

- Trabajador con contrato indefinido y a jornada completa incluido en el grupo de cotización 1(Ingenieros y Licenciados)

-Salario Base (mínimo establecido por ley): 1.067,40€

- IRPF: 2%

En cuanto al ayudante y socio, puesto que no poseen ninguna particularidad especial a parte de la antigüedad, obviamos los cuadros, pasando a reflejar un cuadro resumen del total coste salarial por año trabajado.

Tabla 18. Cuadro resumen coste contratar al personal

COSTE MOD	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Maestro	12.464,839 €	12.464,839 €	12.464,839 €	13.960,619 €	12.464,839 €
Repartidor	12.854,065 €	12.854,065 €	12.854,065 €	14.041,832 €	12.854,065 €
Promotor	17.276,936 €	17.276,936 €	17.276,936 €	17.276,936 €	17.276,936 €
Ayudante	-	-	12.372,5784 €	12.372,5784 €	12.372,5784 €
Total MOD	42.595,84 €	42.595,84 €	54.968,42 €	57.651,97 €	54.968,42 €

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Introducción

“En primer lugar, debemos tener claro que el objetivo de este plan no es llevar puramente la contabilidad de la empresa, sino determinar la viabilidad o no de la idea planteada”.

Una vez trasladada la información recabada en puntos anteriores a términos económicos y analizadas las variables asociadas al proyecto a emprender, podremos concluir si puede ser considerado viable desde el punto de vista económico-financiero o no, comprobando si estos datos se ajustan a la rentabilidad, solvencia y liquidez. Para su análisis, hemos estimado conveniente un periodo de tiempo de cinco años. Creemos que es un plazo de tiempo adecuado para poder hacernos una idea de la marcha que tendría la empresa.

8.2 Inversión Inicial

La inversión inicial (así como la financiación) se recoge en uno de los cinco estados contables, concretamente en el balance de situación. El balance refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado estando compuesta por dos estructuras: económica, conocida como activo (conjunto de inversiones; bienes y derechos) y financiera (conjunto de financiaciones; obligaciones) o denominada pasivo.

¹⁵La estructura económica supone rentabilidad mientras que la financiera supone coste. Sobre esta información obtenemos la segunda idea clave; la condición indispensable para aceptar un proyecto es: la “Rentabilidad debe ser **superior** al Coste, y teniendo en cuenta que nos encontramos en un contexto de riesgo, es necesario que dicha **rentabilidad sea lo suficientemente amplia** para compensar el riesgo que soporta la inversión”.

A grandes rasgos, podemos decir que la estructura económica responde a la pregunta **¿Qué he hecho con el dinero?** Dicha inversión reúne todos los elementos que nuestra empresa necesitará adquirir para poder ponerse en marcha. En nuestro caso la inversión ordenada en función de grado de liquidez o facilidad para convertirse en dinero (de mayor a menor) sería:

¹⁵ Finanzas para Directivos. Edición: segunda. Autor: Eduardo Martínez Abascal. Editorial: McGraw-Hill

Tabla 19. Plan de Inversiones (momento 0)

Activos(Inmovilizados)	Precio Unitario	Precio Total
*MAQUINARIA		8.283,70 €
*UTILLAJE		153,41 €
Moldes(utillaje)		1.790 €
MOBILIARIO		1.671,45 €
Sofá dos plazas(3 unidades)	239,99 €	719,97 €
Sillón una plaza(2 unidades)	149,99 €	299,98 €
Mesa oficina	64,10 €	
Silla oficina	61,00 €	
Mesa salón	112,40 €	
Recepción	344,00 €	
Estantería(2)	35,00 €	70 €
EPI		145,20 €
SOFTWARE(venta online)		79,99 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE		8.510,00 €
Furgoneta isoterma		1.520 €
Camión isoterma		6.990 €
OTRO INMOVILIZADO MATERIAL(cubertería)		45,52 €
Copas vino pack 6 copas(2 unidades)	15,20	30,40 €
Plato degustación (24 unidades)	0,63€	15,12 €
OTRAS INVERSIONES		
Software para el manejo de inventarios		79,86 €
Reformas local		2.969,28€

Fuente: Elaboración Propia

* Aparecen desglosados en el Plan de Operaciones: Maquinaria y Equipos Necesarios

Sin embargo, estas inversiones por si solas no bastarían para poner en marcha nuestro negocio por lo que deberemos de reflejar el importe necesario para dicho arranque de actividad. Ello aparecerá reflejado dentro de la partida del Activo Corriente, concretamente en NAC(necesidades de activo circulante), permitiendo hacer frente a los primeros gastos de materia prima, mano de obra, gastos generales y otros costes.

Tabla 20. Necesidades de Activo Circulante

Balance(Momento 0)	
NAC	6.556,65 €

Fuente: Elaboración Propia

*Considerando el año comercial (360 días) y un PMM de 30 días. El importe del NAC, es el resultado de dividir el total de gastos de materia prima, mano de obra, gastos generales y otros costes necesarios correspondientes al año primero entre el año comercial y multiplicado por el PMM.

8.3 Financiación Inicial

Por el contrario, la estructura financiera nos daría respuesta a la pregunta **¿De dónde proviene el dinero para comprar esos activos?** Para poder hacer frente a esas inversiones haremos uso de las siguientes fuentes de financiación a **largo plazo**, ordenadas de menor a mayor grado de exigibilidad (exigencia de devolución más costes asociados a dicha prestación):

Tabla 21. Financiación Inicial

Patrimonio Neto y Pasivo	Valor Total
Capital Social	4.000 €
Reservas Acumuladas	0 €
Proveedores c/p	3.313,48 €
Préstamo	27.374,08 €

Fuente: Elaboración Propia

Donde, el Capital Social, fuente de financiación propia, se corresponde con el dinero que toda persona aporta (con independencia de si es dinerario o en especie). En nuestro caso la socia aporta en dinero 4.000€. Como comentamos anteriormente toda fuente de financiación supone un coste, en este caso reflejado por medio de los dividendos (importe sobre el capital social a pagar cada año), reflejado en la cuenta de resultados. El importe de dividendos lo hemos situado en un 2% los dos primeros años, situándose con un 4% del tercer año en adelante.

En cuanto a Proveedores l/p (fuente de financiación ajena) resultan como consecuencia del aplazamiento del pago sobre el importe total de maquinaria, de forma que mis proveedores me permiten financiar un 20% al cabo del año 1 y un 20% al cabo del año 2, **sin interés alguno**, o dicho de otra forma, mis proveedores realmente me están financiando un 40% sobre el total de la maquinaria adquirida ($40\% \times 8283,70 = 3.313,48 \text{ €}$). Esta fuente de financiación funciona de forma similar al préstamo, ya que tengo la obligación de devolverlo, en función del plazo estipulado y con o sin intereses de por medio.

¹⁶Por último, el Préstamo (fuente de financiación ajena), se obtiene del importe restante hasta conseguir igualar al total activo. Hemos optado por un préstamo ICO para empresas y emprendedores 2016, con un importe máximo: 12.500.000€, a un tipo de interés máximo fijado: 4,949% a 5 años con uno de carencia.

Una vez reflejadas ambas estructuras y sobre todo conseguir su cuadre (total activo igual al total patrimonio neto y pasivo), procedemos a **dar de baja** las inversiones que correspondan (por medio de la amortización contable), así como a la **devolución** del dinero prestado (financiaciones), por medio de la amortización financiera. *Ver anexo: Tabla Amortizaciones*

8.4 Gastos de Explotación

Gastos necesarios para el desarrollo del proceso productivo de mi empresa, pasando a formar parte de la cuenta de resultados.

Tabla 22. Gastos de Explotación

Gastos de Explotación año 2017	Valor
COSTE M.P(queso 0,400 kg)	0,80 € (0,40€/litro)
Leche(2 litros)	0,80 €
COSTE M.O.D	Calculados en el Plan de rrhh
(1)COSTES FIJOS/GASTOS GENERALES	14.772 €
Asistencia a feria	728,00 €
Publicidad	400,00€
Seguros	504,00 €
Arrendamientos	7.200 €
Reparación y conservación	240,00 €

¹⁶ <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Servicio profesionales independientes	200,00 €
Suministros	3.600,00 €
Mantenimientos Software	400,00 €
Combustible	1.500,00 €
(2)OTROS COSTES NECESARIOS	0,98 €
Cuajo	0,002 €
Sal gruesa	0,003€
Empaquetado	0,93 €
Etiquetado	0,04 €

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Coste materia prima: puesto que para la fabricación del queso aportamos la maquinaria necesaria, realmente el coste de materia prima a cargo del socio recaería sobre la leche (materia prima base), siendo el resto de elementos necesarios (cuajo o sal), a cargo del maestro quesero, reduciéndose por tanto el importe del coste unitario de materia prima.

(1)Costes fijos: Supondrán un incremento de un 1% cada año

(2)Otros costes: Incluimos el resto de materiales necesarios para la fabricación del queso.

8.5 Cuenta de Resultados

Si bien con el balance reflejábamos la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, con la cuenta de Resultados, queremos reflejar el resultado obtenido por la empresa en un periodo determinado (Ingresos-Gastos):

Tabla 23. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas(unidades)	12.000,00 €	13.200,00 €	14.520,00 €	15.972,00 €	17.569,20 €
Precio de venta	7,200 €	7,560 €	7,938 €	8,335 €	8,752 €
Ingresos por ventas	86.400,00 €	99.792,00 €	115.259,76 €	133.125,02 €	153.759,40 €
Coste unitario mp	9.600,00 €	10.560,00 €	11.616,00 €	12.777,60 €	14.055,36 €
Coste mano de obra	42.595,84 €	42.595,84 €	54.968,42 €	57.651,97 €	54.968,42 €
Costes fijos/gastos generales	14.772,00 €	14.912,44 €	15.054,28 €	15.197,55 €	15.342,24 €
Otros costes necesarios	11.712,00 €	12.883,20 €	14.171,52 €	15.588,67 €	17.147,54 €
Licencia de apertura	585,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de	617,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

constitución					
Total gastos	79.882,34 €	80.951,48 €	95.810,22 €	101.215,79 €	101.513,56 €
Q explotación	7.720,16 €	18.840,52 €	19.449,54 €	31.909,24 €	52.245,84 €
Aplicación de subvención	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total amortización contable	3.471,50 €	3.471,50 €	3.448,74 €	2.824,79 €	2.730,64 €
BAIT	3.046,16 €	15.369,02 €	16.000,80 €	29.084,45 €	49.515,20 €
Intereses(préstamo)	1.354,74 €	1.354,74 €	1.083,79 €	812,85 €	541,90 €
BAT	1.691,42 €	14.014,28 €	14.917,00 €	28.271,60 €	48.973,31 €
Impuestos	253,71 €	2.102,14 €	3.729,25 €	7.067,90 €	12.243,33 €
B.NETO	1.437,70 €	11.912,13 €	11.187,75 €	21.203,70 €	36.729,98 €
Dividendos	80,00 €	80,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €
RESERVAS	1.357,70 €	11.832,13 €	11.027,75 €	21.043,70 €	36.569,98 €
RESERVAS ACUMULADAS	1.357,70 €	13.189,84 €	24.217,59 €	45.261,29 €	81.831,27 €

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ ¹⁷**Impuestos:** Según datos ofrecidos por Hacienda, el importe de impuesto a pagar (teniendo en cuenta que somos una empresa de nueva creación), durante los dos primeros años, sería de un 15%, tributando al 25% el resto de año, como si fuésemos una pequeña y mediana empresa.

8.6 Tesorería

La tesorería acumulada es la encargada de garantizarme la viabilidad financiera (*fijándome en la tesorería neta acumulada*). De acuerdo a los datos arrojados, podemos comprobar como el proyecto es viable desde el **punto de vista financiero**, por lo que mi empresa se puede financiar.

Tabla 24. Tesorería

TESORERÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros	86.400,00 €	99.792,00 €	115.259,76 €	133.125,02 €	153.759,40 €
Pagos	79.882,34 €	80.951,48 €	95.810,22 €	101.215,79 €	101.513,56 €
Intereses	1.354,74 €	1.354,74 €	1.083,79 €	812,85 €	541,90 €
Impuestos	253,71 €	2.102,14 €	3.729,25 €	7.067,90 €	12.243,33 €

17

<http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Tipos de gravamen/Tipos de gravamen aplicable a periodos impositivos iniciados en el ano 2015 y 2016 Art 29 y DT 34 LIS .shtml>

Dividendos	80,00 €	80,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €
Amortización financiera del préstamo	0,00 €	5.474,82 €	5.474,82 €	5.474,82 €	10.949,63 €
Amortización financiera del proveedores	1.656,74 €	1.656,74 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TESORERIA NETA	3.172,46 €	8.172,08 €	9.001,68 €	18.393,67 €	28.350,98 €
TESORERIA NETA ACUMULADA	3.172,46 €	11.344,54 €	20.346,22 €	38.739,89 €	67.090,88 €

Fuente: Elaboración Propia

8.7 Valoración de inversiones:

8.7.1 Variables de una Inversión

A continuación, procedemos a desglosar las principales variables de una inversión atendiendo a los datos arrojados por nuestro proyecto:

Desembolso Inicial: agrupa el conjunto de recursos empleados en mi inversión. Mirando el activo de balance (año 2016) sería de 34.687,56 (-A) *Llamado Presupuesto de Inversión*

Flujos netos de caja: diferencia entre cobros y pagos soportados por la empresa (teniendo en cuenta el efecto impositivo).

Tabla 25. Flujos Netos de Caja

Q EXPLOTACIÓN NETOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Q explotacion	7.720,16	18.840,52	19.449,54	31.909,24	52.245,84
% Tasa impositiva s/ Q explo	1.158,02	2.826,08	4.862,38	7.977,31	13.061,46
Ahorro fiscal Amortización contable	520,73	520,73	862,19	706,20	682,66
Q netos explotación	7.082,86	16.535,17	15.449,34	24.638,13	39.867,04

Fuente: Elaboración Propia

Cuestiones a considerar:

- Flujo de explotación no es lo mismo que flujo neto de explotación, ya que Hacienda hace que no pague un %(irá en función de la tasa impositiva interpuesta)
- La amortización técnica no es salida de dinero, pero hace que pague menos impuestos(irá en función de la tasa impositiva interpuesta)

Duración temporal de una inversión: número de años durante los cuales se produce algún movimiento de dinero: 5 años (tiempo adecuado para que podamos controlar la situación).

Valor Residual: refleja el valor del bien al final de la vida de la inversión.

Tabla 26. Cálculo Valor Residual

VR	
Activo(año 5)	85.831,27 €
Pasivo(año 5)	0,00 €
	85.831,27 €

Fuente: Elaboración Propia

8.7.2 Cálculo Coste Capital

Rentabilidad Requerida/Tasa de actualización o Coste de los capitales invertidos: es el rendimiento que exigimos a la inversión (como consecuencia de esa renuncia actual).

En primer lugar tenemos que comprobar cuáles de las fuentes de financiación en el momento 0(año 2016) tiene coste, de forma que:

¿TIENEN COSTE?		
PASIVO(año 2016)		
Capital Social	4.000,00	SI
Reservas Acumuladas	-	NO
Proveedores l/p	3.313,48	SI
Préstamo	27.374,08	SI

Tabla 27. Cálculo Coste de Capital

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL SOCIAL						
Entrada de Capital	4.000,00					
Dividendos		80,00	80,00	160,00	160,00	160,00
Amortización capital						4.000,00
PROVEEDORES						
Saldo Inicial	3.313,48					
Amortización proveedores		1.656,74	1.656,74	-	-	-
PRESTAMO						
Saldo Inicial	27.374,08					
Amortización préstamo		-	5.474,82	5.474,82	5.474,82	10.949,63
Intereses		1.354,74	1.354,74	1.083,79	812,85	541,90

Ahorro fiscal intereses	203,21	203,21	270,95	203,21	135,47	
TOTALES	34.687,56	- 2.888,27	- 8.363,09	- 6.447,66	- 6.244,45	- 15.516,06

Fuente: Elaboración Propia. En negro reflejamos las entradas de dinero y en rojo las salidas.

K	3,6956%
----------	----------------

Financiar toda la inversión costaría un 3,69% cada año, por lo que la rentabilidad del activo deberá ser superior a este importe para que se incremente la riqueza del inversor y por tanto se pueda aceptar la inversión.

“En caso de que hubiéramos empleado como fuente de financiación una Sociedad Capital Riesgo, hay que tener en cuenta que me exigirán un 15% (por lo que no debería de calcular el Coste de Capital)”

8.7.3 Selección de inversiones: VAN, TIR, Pay back

Valorar inversiones consiste en estimar la conveniencia o no de llevar a cabo dicha inversión, por tanto ¿Cómo estimamos dicha conveniencia?-Haciendo uso de los siguientes métodos:

a) VAN (valor actual neto): Es una medida de rentabilidad neta, actualizada y absoluta.

Tabla 28. Cálculo VAN

VAN	-A	-34.687,56 €
	Q1 neto	7.082,86 €
	Q2 neto	16.535,17 €
	Q3 neto	15.449,34 €
	Q4 neto	24.638,13 €
	Q5 neto+VR	125.698,31 €
	K	3,70%
		122.980,34 €

Fuente: Elaboración Propia

Van>0; La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida; **se acepta** el proyecto. Significado económico: la ganancia neta son 122.980,34 € en un periodo de 5 años; es decir es lo que quedaría en la empresa una vez pagados los gastos de explotación

(materia prima, mano de obra, gastos generales y otros costes necesarios), amortizado financieramente el pasivo y pagado la retribución de pasivo.

b) TIR (tasa interna de retorno): Es una medida de rentabilidad bruta

Tabla 29. Cálculo TIR

TIR	-A	-34.687,56 €
	Q1 neto	7.082,86 €
	Q2 neto	16.535,17 €
	Q3 neto	15.449,34 €
	Q4 neto	24.638,13 €
	Q5 neto+VR	125.698,31 €
		54,01%

Fuente: Elaboración Propia

Con este método solo me interesa saber la rentabilidad (el cómo se financie es indiferente).

Significado: la rentabilidad anual del negocio es de un 54,01%; $TIR > K$; **se acepta el proyecto**

En resumen: VAN Y TIR (al arrojar datos positivos y elevados) me garantizan la viabilidad económica de mi proyecto.

c) Pay back (plazo de recuperación): tiempo en que tardará el inversor en recuperar el dinero invertido (-A)

Tabla 30 Cálculo Pay Back Estático

PAYBACK	No tener en cuenta el VR	
Estático		
		Sumatoria
A	34.687,56 €	
Q1	7.082,86 €	
Q2	16.535,17 €	23.618,03 €
Q3	15.449,34 €	39.067,37 €
Q4	24.638,13 €	
Q5	39.867,04 €	

Excede a -A

Fuente: Elaboración Propia

Sin actualizar los flujos de caja, la inversión se recuperará en 2 años y 8 meses.

Tabla 31. Cálculo Pay Back Dinámico

PAYBACK			
Dinámico(flujos actualizados)			
			Sumatoria
A	34.687,56 €		
Q1	7.082,86 €	6830,43327	
Q2	16.535,17 €	15377,56627	22.208,00 €
Q3	15.449,34 €	13855,69781	36.063,70 €
Q4	24.638,13 €	21309,12799	57.372,83 €
Q5	39.867,04 €	33251,52145	
k	3,70%		

Excede a -A

Fuente: Elaboración Propia

Actualizando los flujos de caja, la inversión se recuperará en 2 años y 10 meses.

8.7.4 Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad: consiste en variar los elementos que intervienen en la inversión de forma que podamos ver la volatilidad del proyecto.

- **Varío K:** Qué ocurriría al VAN y al TIR? -Van disminuiría (si aumento K), mientras que la TIR se mantendría constante (debido a que la Rentabilidad Bruta no tiene en cuenta el coste de capital).

Tabla 32. Análisis Sensibilidad. Variación Coste Capital

VARIACIÓN COSTE CAPITALES INVERTIDOS					
	-50%	-25%	0%	+25%	+50%
K	1,85%	2,77%	3,6956%	4,62%	5,54%
VAN	137.883,29 €	130.207,12 €	122.980,34 €	116.172,94 €	109.757,20 €
TIR	54,01%	54,01%	54,01%	54,01%	54,01%
RN(TIR-K)	52,16%	51,24%	50,31%	49,39%	48,46%

Fuente: Elaboración Propia

- **Varío los flujos netos de caja manteniendo K constante:** En esta nueva situación, ¿Qué ocurriría al VAN y TIR? En este caso VAN y TIR aumentaría en la medida en que variemos los flujos de caja, de forma que si estos flujos aumentan, VAN y TIR también lo harán.

Tabla 33. Análisis Sensibilidad. Variación Flujos Netos Caja

VARIACIÓN FLUJOS NETOS DE CAJA					
	-50%	-25%	0%	+25%	+50%
-A	-34.687,56 €	-34.687,56 €	-34.687,56 €	-34.687,56 €	-34.687,56 €
Q1	3.541,43 €	5.312,15 €	7.082,86 €	8.853,58 €	10.624,29 €
Q2	8.267,58 €	12.401,38 €	16.535,17 €	20.668,96 €	24.802,75 €
Q3	7.724,67 €	11.587,00 €	15.449,34 €	19.311,67 €	23.174,01 €
Q4	12.319,06 €	18.478,59 €	24.638,13 €	30.797,66 €	36.957,19 €
Q5+VR	62.849,15 €	94.273,73 €	125.698,31 €	157.122,89 €	188.547,46 €
VAN	44.764,51 €	83.872,42 €	122.980,34 €	162.088,25 €	201.196,17 €
TIR	27,70%	42,14%	54,01%	64,39%	73,79%
RN(TIR-K)	24,01%	38,44%	50,31%	60,69%	70,09%

Fuente: Elaboración Propia

8.7.5 Análisis patrimonial, financiero y económico por medio de “Ratios”.

a) Análisis Patrimonial o análisis de la estructura del balance por medio del **Fondo de Maniobra**, de forma que podamos comprobar la existencia o no equilibrio patrimonial entre las masas de activo y pasivo:

Tabla 34. Fondo de Maniobra

EQUILIBRIO PATRIMONIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AC-PC	9.759,15 €	12.931,62 €	21.103,70 €	30.105,37 €	48.499,05 €
(PN+PNC)-ANC	9.759,15 €	12.931,62 €	21.103,70 €	30.105,37 €	48.499,05 €

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, obtenemos un Fondo de Maniobra positivo (>0), indicativo de la disponibilidad de un determinado margen de actuación tras haber procedido al pago total de

las deudas a c/p (en nuestro caso todas la deudas son a largo plazo).Dicho de otra forma, el hecho de obtener un fondo de maniobra positiva, supone para el empresario la tranquilidad ante las posibles deudas que puedan ser contraídas en el transcurso de su actuación.

b) Análisis Financiero: este análisis parte de la información extraída de balance, de forma que podamos comprobar si la estructura con la que cuenta nuestra empresa es adecuada, asegurándonos un óptimo equilibrio, con el menor coste y con la disponibilidad adecuada.

Dicho de otra forma; queremos conseguir que el coste de nuestro activo (inversiones) sea el mínimo posible. Para ello vamos a estudiar dos de las tres situaciones posibles: apalancamiento financiero (equilibrio financiero) y ratio de liquidez (el ratio de solvencia no podremos calcularlo al no disponer de fuentes de financiación a c/p)

Tabla 35. Apalancamiento Financiero

EQUILIBRIO FINANCIERO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de apalancamiento	7,67189083	5,41852045	1,27396593	0,58206428	0,22227663	0
	0,8846849	0,84420085	0,56023967	0,36791443	0,1818546	0

Fuente: Elaboración Propia

El equilibrio financiero o apalancamiento financiero refleja el grado de dependencia de una empresa en cuanto a recursos externos ajenos, pudiendo medirse de dos formas; la primera muestra la relación existente entre pasivo(recursos externos ajenos con obligación de devolución) y recursos propios(recursos externos propios sin obligación de devolución), por medio de un cociente entre ambas masas, mientras que la segunda opción relaciona los recursos financieros aportados por terceros y por tanto con obligación de devolución y el valor del total activo de nuestro balance.

De acuerdo a los datos arrojados, y sabiendo que el nivel óptimo de apalancamiento financiero se sitúa en un 0,5, podemos concluir como el grado de dependencia de recursos ajenos de Cheese Gourmet no es elevado, situándose cerca del óptimo en el año 3 y dejando de depender en su totalidad en el año 5(bajo nivel de recursos ociosos).

Tabla 36. Posición de Solvencia

POSICIÓN DE SOLVENCIA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de Garantía	1,13034596	1,18455222	1,78495035	2,71802331	5,49889851	-
Ratio de Firmeza	0,8123294	0,73910782	0,82127895	0,88506253	1,0696135	-

Fuente: Elaboración Propia

Ratio de Garantía: esta ratio guarda relación con el apalancamiento (cociente entre activo y pasivo) y nos mide la seguridad de los acreedores para el cobro de su deuda (evitando la entrada en concurso de acreedores). De acuerdo a los resultados obtenidos por nuestra empresa y partiendo de la base que el nivel adecuado debe de estar situado por encima de 1, podemos concluir que la capacidad para devolver las deudas contraídas por la empresa es suficiente para que puedan ser solventadas.

Para su interpretación hemos asumido la inexistencia de circunstancias de tipo excepcional, evitando que el valor reflejado por el activo sea el irreal, de forma que podemos decir que; por cada euro que debemos, tenemos 1,13 veces la capacidad de devolución de cualquier pasivo (año 0). Como podemos observar en el año 4 conseguimos una mayor capacidad devolutoria.

Ratio de Firmeza o distancia a la quiebra: este ratio mide el grado de seguridad ofrecido a los acreedores o prestamistas (l/p), a fin de que puedan recuperar el importe de sus préstamos (tenemos en cuenta ambas amortizaciones técnica y financiera). Para su interpretación diremos; por cada unidad de PNC tenemos 0,81 unidades de ANC (cuanto mayor sea el importe de activo, mayor posibilidad tendremos de cubrir mejor mis deudas).

c) Análisis Económico: tomando como base los datos extraídos del balance y cuenta de resultados:

Tabla 37. Análisis Económico

ANÁLISIS ECONÓMICO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad económica($BAIT \cdot (1-t)$ /Total activo)	0,07529357	0,33420224	0,2688183	0,36228204	0,43266752
Rentabilidad financiera(B^o Neto/Patrimonio Neto)	0,26834317	0,69297539	0,39648148	0,43043334	0,42793238

Fuente: Elaboración Propia

La Rentabilidad Económica es la encargada de expresar el rendimiento (en tanto por uno) obtenido, tomando exclusivamente los activos vinculados a la actividad, mientras que la Rentabilidad Financiera expresa el rendimiento obtenido por parte del socio como consecuencia de la inversión realizada. A medida que este ratio es mayor la rentabilidad de los fondos propios se verá incrementada.

189. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La forma jurídica adoptada para nuestra empresa ha sido la de una Sociedad Limitada. Los motivos que nos han llevado a tal conclusión han sido:

- ✓ Ante deudas con acreedores, el patrimonio personal del socio no se vería afectado
- ✓ Capital mínimo a desembolsar relativamente bajo (mínimo 3000,06 €)
- ✓ Un socio para su constitución (no dependes de otra persona para su constitución)
- ✓ Reuso del capital desembolsado para la financiación de inversiones
- ✓ Sencillez en trámites de constitución y puesta en funcionamiento de la sociedad
- ✓ Reducción en el pago de impuestos tras alcanzar un determinado número de beneficios.

Tabla 38. Costes de arranque de actividad

GASTOS DE CONSTITUCION	
Costes Notariales	De 300€ a 500€
Reserva de Denominación Social	De 15€ a 20€
Asesoramiento Legal	0€
Inscripción en el Registro Mercantil	De 150€ a 300€ (Madrid: 200€)
Gestiones Administrativas	De 35€ a 380€ (0€ si se realiza por cuenta propia)
Total Costes	De 500€ a 1.200€
Total Costes Cheese Gourmet	617,50€

Fuente: Elaboración Propia

¹⁸ <http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>

10. CONCLUSIONES

En primer lugar, gracias al estudio de mercado realizado pudimos comprobar la existencia de una demanda de productos ecológicos en desarrollo (aunque a priori nuestro pensamiento era el de una demanda algo pequeña e invisible), así como carencias importantes presentes en aquellos competidores más directos. Todo ello unido a la meticulosidad del trabajo realizado ha permitido resultados tan atractivos como la viabilidad del proyecto desde tres puntos de vista:

Técnico: puesto que nos encontramos en un país en las que las condiciones climáticas, terreno, así como la alimentación seguida por los animales, favorecen la producción de quesos de excelente calidad, a lo que le deberemos de sumar la más alta tecnología con la que contaremos. Tecnología no referida al uso de equipamientos industrializados, sino a los instrumentos necesarios para una elaboración óptima de queso.

Económico: En cuanto al contexto económico, hoy en día disponemos de todo tipo de ayudas para aquellas empresas que quieren poner un pie en un nuevo sector (aunque ahora se suele *mirar con lupa* antes de prestar). De este modo, las posibilidades de financiación no será un obstáculo en nuestro camino. Ejemplo: Financiación ENISA (es un tipo de financiación híbrida, que combina parte de equity con parte de deuda) o préstamo ICO para jóvenes emprendedores.

Comercial: En el aspecto comercial, pese a que la demanda de productos ecológicos en nuestro territorio aún es considerablemente pequeña (ya que no estamos concienciados con la palabra “ecológico” ni con los beneficios asociados a la misma), numerosos estudios afirman que es un negocio con gran auge, el cual debería ser explotado. Parte de estos resultados son debidos a:

1. **Importancia del Marketing Relacional: buena gestión de clientes:** por medio del establecimiento de una base de datos donde se registran: artículo comprado, porque decidí comprarlos, que les ha resultado más interesante, nacionalidad, gustos, etc. Es decir, se trata de ofrecernos datos que van más allá simples datos personales, acercándonos más al perfil de cliente, consiguiendo por tanto un incremento en el nivel de satisfacción, compra

repetitiva y/o comunicación positiva. Ello es mucho más efectivo (sin que requiera de grandes esfuerzos), en lugar de buscar otros clientes sin llegar a retenerlos nunca.

2. Servicio al Cliente: hablamos de un trato cercano con el cliente “*hay que tratar al cliente de forma cordial pero a la vez amigable*”, a fin de estar más cerca de lo que anhela (procreación de valor y la importancia de una venta online). Aquí destacamos el papel de los empleados y la importancia de una base sólida en ética empresarial que pueda ser transmitida correctamente.

En definitiva, considero que el proyecto expuesto resulta muy atractivo ya que han sabido aplicarse los conocimientos teóricos a los diferentes apartados del proyecto tales como:

- a) Importancia de la Responsabilidad Social en las empresas actuales
- b) Cooperativismo como forma de unión y apoyo entre miembros
- c) Opinión del cliente y empleado en la elaboración de un producto
- d) Valores arraigados entre los miembros de empresas familiares frente a las no familiares

Todo ello unido a elección de un *tema de moda* como es la creación de experiencias gratas para el cliente y/o los cambios en los hábitos de consumo actual.

BIBLIOGRAFÍA

Directorio Páginas Web

<https://observatoriotendencias.wordpress.com/2015/04/25/productos-gourmet/>

<http://www.queseriaelgazul.com/>

<http://www.suerteampanera.com/main/inicio.asp>

<http://www.natursan.net/leche-de-cabra-beneficios-y-propiedades/>

<http://www.directoalpaladar.com/recetario/como-hacer-queso-fresco-de-cabra-receta>

https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/contrato_indef_emprendedores.pdf

http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#36538

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicable_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_año_2015_y_2016_Art_29_y_DT_34_LIS .shtml

<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>

Directorio Libros

El buen gobierno corporativo en el contexto de la rsc. Edición: -. Autor: CALVO IRIARTE, E. Editorial: ESIC

Estrategia de producción. Edición: -. Autor: Fernández Sánchez, Esteban. Editorial: Madrid: McGraw-Hill Interamericana, D.L. 2003

Dirección y gestión de recursos humanos. Edición: 3ª ed., reimp. Autor: Gómez-Mejía, Luis R.. Editorial: Madrid [etc.]: Prentice Hall, 2006

La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Edición: 5ª ed. Autor: Guerras Martín, Luis Ángel. Editorial: Madrid: Thomson-Reuters Cívitas, 2015.

Manual práctico de comercio exterior: para saber cómo vender en el exterior. Edición: -. Autor: Martín Martín, Miguel Ángel. Editorial: Madrid: Fundación CONFEMETAL, 2014

Finanzas para Directivos. Edición: segunda. Autor: Eduardo Martínez Abascal. Editorial: McGraw-Hill

Manual de internacionalización. Edición: -. Autor: Ortiz, J.A. (coord.). Editorial: ICEX-CECO.

Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo. Edición: -. Autor: Trout, Jack. Editorial: Madrid: Pirámide, D.L.2009.

ANEXO 1. CATÁLOGO Y SUGERENCIA DE CONSUMO

	<i>Queso Tierno</i> Sabor suave al paladar, con un ligero aroma a yogur o nata, contrasta perfectamente el dulce y salado (proveniente de su corteza). Ideal para todo tipo de postres o ensaladas.	 Brocheta de queso tierno con carne de membrillo
	<i>Al pimentón(dulce o picante)</i> Queso de pasta blanda, compacta y de tono rojizo (uso del pimentón). Su sabor presenta ligeros toques a mantequilla, frutos secos, leche de cabra o toffe. Recubrimiento (corteza) totalmente comestible.	 Queso de cabra gratinado con cebolla caramelizada(mezcla el dulzor de la cebolla y el azúcar con el picante del pimentón)
	<i>Queso Azul</i> Queso de pasta blanco amarillenta con vetas (verdes, azul y gris), de sabor fuerte al paladar y con una textura cremosa. Uso más típico es desmenuzado en ensaladas y combinado con frutas como manzana, pera o uva. Corteza rugosa al tacto.	 Tostada de solomillo con salsa roquefort y cebolla caramelizada
	<i>Rulo de Cabra</i> Queso de pasta blanda y cremosa, ideal como acompañamiento de cualquier plato desde pastas, pizzas, ensaladas, verduras, rellenos etc. De exquisito sabor fundido o gratinado	 Ensalada de rulo de cabra caramelizado con jamón de pato y nueces aliñado con una vinagreta de mermelada de fresa
	<i>Al romero/tomillo/pimienta</i> Queso cremoso, de textura suave al paladar, con aroma agradable y un ligero toque de picante (pimienta). Ideal para todo tipo de carnes; especialmente de caza.	 Queso de cabra asado sobre una base de manzana aliñadas con zumo de limón y pimienta.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2: TABLAS DE AMORTIZACIÓN: Balance

TABLA AMORTIZACIÓN CONTABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMATORIA	COEFICIENTE MÁXIMO
Maquinaria	994,04 €	994,04 €	994,04 €	994,04 €	994,04 €	4.970,22 €	12,00%
Uillaje	38,35 €	38,35 €	38,35 €	38,35 €	0,00 €	153,41 €	25,00%
Moldes	590,70 €	590,70 €	590,70 €	17,90 €	0,00 €	1.790,00 €	33,00%
Mobiliario	167,15 €	167,15 €	167,15 €	167,15 €	167,15 €	835,73 €	10,00%
EPI	36,30 €	36,30 €	36,30 €	36,30 €	0,00 €	145,20 €	25,00%
Software(venta online)	26,40 €	26,40 €	26,40 €	0,80 €	0,00 €	79,99 €	33,00%
Software(manejo inventarios)	26,35 €	26,35 €	26,35 €	0,80 €	0,00 €	79,86 €	33,00%
Elementos de transporte	1.361,60 €	1.361,60 €	1.361,60 €	1.361,60 €	1.361,60 €	6.808,00 €	16,00%
Cubertería	22,76 €	22,76 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	45,52 €	50,00%
Infraestructuras y obras mineras	207,85 €	207,85 €	207,85 €	207,85 €	207,85 €	1.039,25 €	7,00%
Total amortización contable	3.471,50 €	3.471,50 €	3.448,74 €	2.824,79 €	2.730,64 €		

Fuente: Elaboración Propia

TABLAS AMORTIZACIÓN FINANCIERA

PRÉSTAMO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	27.374,08 €	27.374,08 €	21.899,27 €	16.424,45 €	10.949,63 €
<i>Amortización financiera</i>	-	5.474,82 €	5.474,82 €	5.474,82 €	10.949,63 €
Saldo Final	27.374,08 €	21.899,27 €	16.424,45 €	10.949,63 €	0,00 €
Intereses	1.354,74 €	1.354,74 €	1.083,79 €	812,85 €	541,90 €

Fuente: Elaboración Propia

PROVEEDORES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	8.283,70 €	6.626,96 €	4.970,22 €	4.970,22 €	4.970,22 €
Amortización Financiera	1.656,74 €	1.656,74 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo Final	6.626,96 €	4.970,22 €	4.970,22 €	4.970,22 €	4.970,22 €
Intereses	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración Propia

BALANCE DE SITUACIÓN

BALANCE	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Activo						
Maquinaria	8.283,70 €	7.289,66 €	6.295,61 €	5.301,57 €	4.307,52 €	3.313,48 €
Ustillaje	153,41 €	115,06 €	76,71 €	38,35 €	0,00 €	0,00 €
Moldes(utillaje)	1.790,00 €	1.199,30 €	608,60 €	17,90 €	0,00 €	0,00 €
Mobiliario	1.671,45 €	1.504,31 €	1.337,16 €	1.170,02 €	1.002,87 €	835,73 €
EPI	145,20 €	108,90 €	72,60 €	36,30 €	0,00 €	0,00 €
Software(venta online)	79,99 €	53,59 €	27,20 €	0,80 €	0,00 €	0,00 €
Elementos de transporte	8.510,00 €	7.148,40 €	5.786,80 €	4.425,20 €	3.063,60 €	1.702,00 €
Otro inmovilizado material(cubertería)	45,52 €	22,76 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fianza	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Software(manejo de Inventarios)	79,86 €	53,51 €	27,15 €	0,80 €	0,00 €	0,00 €
Reformas(mejoras implantadas)	2.969,28 €	2.761,43 €	2.553,58 €	2.345,73 €	2.137,88 €	1.930,03 €
Existencias	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
NAC	6.556,65 €	6.556,65 €	6.556,65 €	6.556,65 €	6.556,65 €	6.556,65 €
Tesorería Acumulada	1.202,50 €	4.374,96 €	12.547,04 €	21.548,72 €	39.942,39 €	68.293,38 €
Total activo	34.687,56 €	34.388,53 €	39.089,10 €	44.642,04 €	60.210,92 €	85.831,27 €

Patrimonio Neto y Pasivo						
Capital social	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Reservas Acumuladas	0,00 €	1.357,70 €	13.189,84 €	24.217,59 €	45.261,29 €	81.831,27 €
Proveedores l/p	3.313,48 €	1.656,74 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo	27.374,08 €	27.374,08 €	21.899,27 €	16.424,45 €	10.949,63 €	0,00 €
Total patrimonio neto y pasivo	34.687,56 €	34.388,53 €	39.089,10 €	44.642,04 €	60.210,92 €	85.831,27 €

Fuente: Elaboración Propia

*En tesorería año 0, debemos de incluir el dinero necesario para poder hacer frente a los primeros gastos de constitución (Tabla 38: Forma Jurídica) y licencia de apertura (Tabla 13: Plan de Operaciones; localización), debiendo tenerse en cuenta el resto de años, ya que estamos hablando de Tesorería Acumulada.

ANEXO 3. FORMULARIO DE RECLAMO

INFORMACION DEL CLIENTE	
Nombre:	Teléfono:
Dirección:	
Nº Cliente:	Nº Factura:
Nº Producto:	Descripción del Producto:

INFORMACION DEL RECLAMO	
Fecha del Reclamo:	
Detalles del Reclamo:	

Firma del reclamante

Fuente: Elaboración Propia

ENCUESTA



NOMBRE

EDAD

Menos 35 años
Entre 33-44 años
Entre 45-54 años
Más de 54 años

☐
☐
☐
☐

SEXO

Hombre
Mujer

☐
☐

CLASE SOCIAL

Baja
Media Baja
Media
Media Alta
Alta

☐
☐
☐
☐
☐

NIVEL DE ESTUDIOS

E.S.O
Bachiller
Grado Universitario
F.P
Otros

☐
☐
☐
☐
☐

CICLO DE VIDA

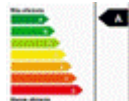
Hogares con hijos
Hogares sin hijos
Parejas
Unipersonales

☐
☐
☐
☐

1. Indique cuál de las siguientes afirmaciones es la correcta acerca de “alimento ecológico”

- a. Se trata de un alimento cuya elaboración se ha realizado de forma natural, sin añadir otra serie de productos malignos para la salud.
- b. Para que un alimento se incluya dentro de la categoría ecológico, debe de haberse producido sin usar ningún tipo de pesticida y/o fertilizante obtenido, siguiendo el curso natural de crecimiento así como una elaboración libre de conservantes y/o aditivos.
- c. Un alimento ecológico es aquel cultivado mediante técnicas tradicionales.

2. De entre las siguientes etiquetas, indique a que producto se refiere:



ESTUDIO DEMANDA

1. ¿Cuál es su percepción respecto a los productos ecológicos? Haga las anotaciones que considere necesarias.

Muy buena
Buena
Indiferente
Mala
Muy mala

☐
☐
☐
☐
☐
☐

UBICACIÓN

1. a) ¿A la hora de comprar estos productos donde suele acudir?

Hipermercado (grandes superficies)
Directamente al agricultor, ganadero...
Tienda especializadas
Herboristería
Tienda de barrio
Supermercado
Otras (cooperativas de barrio)

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

2. ¿Qué producto/s ecológicos suele introducir en su dieta diaria? Verduras Frutas Legumbres Carne Pescado Lácteos (derivados) Otros (snack, miel...)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1. b) ¿Ve algún inconveniente a estos emplazamientos? Lejanía Falta de aparcamientos Bullicio Gasto de combustible Otras	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. ¿Con qué frecuencia suele consumirlos? Todos los días o casi todos los días 2 o 3 veces por semana 1 vez por semana Una vez cada dos o tres semanas 1 vez al mes De forma esporádica	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	<u>MARKETING</u> 1. En relación a la pregunta 8, de entre las empresas que conoce, ¿de qué modo las ha conocido? Por casualidad Por recomendación En medios publicitarios Regalo recibido	☐ ☐ ☐ ☐
4. ¿Qué le motiva a comprar estos productos? Por motivos de salud Por probarlos (es una moda) Por recomendación	☐ ☐ ☐	<u>ANÁLISIS DE PRECIOS</u> 1. En cuanto al precio, ¿considera que es un factor con gran incidencia a la hora de comprar un producto? Argumente si considera preciso.	

Celebración de ocasiones especiales Salvaguardar el medio ambiente	☐ ☐	Si No Quizás	☐ ☐ ☐
5. Desde su punto de vista, ¿Qué ventajas le supone la compra de los mismos? (preferencias de consumo) Posibilidad de personalizarlos Variedad Calidad Sabor único al paladar	☐ ☐ ☐ ☐	2. Desde su opinión de consumidor, ¿Cómo estima el precio a pagar por este producto? Muy Elevado Elevado Aceptable Barato Indiferente	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. ¿Cuál es su gasto medio (por mes) en productos ecológicos? Menos de 10€ Entre 10 y 20€ Entre 20 y 30€ Más de 50€	☐ ☐ ☐ ☐	<u>NECESIDADES INSATISFECHAS</u> 1. De entre los siguientes atributos, ¿A qué asociaría usted el no incremento en el consumo de estos productos? Baja disponibilidad de los productos Falta de innovación Baja calidad Restricciones en los canales de distribución Mejores precios Ubicaciones concéntricas Posibilidad de personalizar al gusto	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Dentro de los productos ecológicos, ¿que otro producto/s consume fuera del rango de los alimentos? Bombillas de bajo consumo Productos de limpieza Droguería Papel tipo Kleenex, servilletas, higiénico Otros (cremas, ropa)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	2. Hoy en día, ¿qué características acerca de la elaboración del producto considera importantes para el consumo de todos los clientes interesados? Sin Lactosa Baja en Sal Sin Azúcar Sin Gluten Bajo en Grasa Otras	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<u>ESTUDIO OFERTA</u> 1. ¿Cuántas empresas de productos ecológicos conoce? Enumérelas Menos de 5 Entre 5 y 10 Más de 10	☐ ☐ ☐	<u>COMERCIALIZACIÓN</u> 1.a) A la hora de adquirir este tipo de producto, ¿de qué forma suele hacerlo? Venta directa Venta indirecta Venta electrónica	☐ ☐ ☐

2. Suponiendo una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos ecológicos gourmet, enumere (del 1 al 10) el orden de importancia que tendrían para usted los siguientes atributos: Variedad Sabor Diseño Color Precio Servicio al cliente Marca Calidad Ubicación Innovación	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1.b)Cómo preferiría realizar sus compras? Anote lo que considere preciso. Venta directa Venta indirecta Venta electrónica	☐ ☐ ☐
	2. ¿Y si le diésemos de probar y a la vez obtuviese una visión más amplia? Si No Quizás	☐ ☐ ☐	

Fuente: Elaboración Propia

