

Centro de Estudios de Postgrado
Máster en Administración de empresas
(MBA)



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

ALLERGIE

Alumno/a: Torres Blanca, Cristina

Tutor/a: Prof. Dña. Sonia Sánchez Andújar
Prof. Dña. Elia García Martí

Dpto: Economía Financiera y Contabilidad
Organización de Empresas, Marketing y
Sociología.

Septiembre, 2016



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

RESUMEN

Allergie se trata de un negocio dedicado a la venta de productos especiales para personas con algún tipo de alergia, en concreto, tiene sus productos divididos en tres secciones: alimentos, productos de higiene y cosméticos. Esta empresa nace con el propósito de satisfacer una demanda cada vez mayor de personas que padecen algún síntoma de alergia, ya sea alimentario o corporal. Para ello, Allergie ofrece una serie de servicios basados en el asesoramiento por parte del empleado a los clientes, el reparto de la compra online a domicilio y la posibilidad de probar algunos de los productos antes de comprarlos, mediante la entrega de muestras gratuitas.

Es necesario para poner en marcha la actividad, una inversión inicial de 23.189,66€. Las fuentes financieras que se utilizarán para realizar dicha inversión son, el capital social aportado por el propietario de la empresa de 15.500€, una subvención de 6.493,10€ y un préstamo ICO de 1.196,55€.

Tras el estudio realizado, se observa que la empresa tiene una serie de puntos fuertes que le permiten obtener rentabilidad, pero además se enfrenta a un conjunto de factores negativos tanto internos como externos que le impide obtener una rentabilidad neta superior. Por otro lado, la empresa es económicamente y financieramente viable, con unas expectativas altas de crecimiento gracias al factor de originalidad y el crecimiento del sector.

RESUMEN INGLÉS

Allergie is a business dedicated to the sale of special products for person with some type of allergy, in concrete, it has his products divided in three sections: food, products of hygiene and cosmetic. This company is born with the intention of satisfying a demand every time major, os person that they suffer some symptom of allergy, already be food or in the skin. For it, Allergie offers a set of services based on the advice on the part of the employee to the clients, the distribution on the purchase online to domicilie and the possibility of proving some of the products before buying them, by means of the delivery of free samples.

It's necessary to start the activity, an initial investment of 23.189,66€. The financial sources that will be in use for realizing the above mentioned by the partner of the company of 15.500€, one subsidy of 6.493,10€ and one lending ICO of 1.196,55€.

After the realized study, is observed that the company has a set of strong points that allow him to obtain profitability, but in addition it face a set of negative factors so much internal as external that it prevents him from obtaining major profability. On the other hand, the company is economically and financially suitable, with a high expectations of growth thanks to the factor of originality and the increase of the sector.



ÍNDICE

1. IDEA DE NEGOCIO. JUSTIFICACIÓN. OBJETIVOS. EQUIPO EMPRENDEDOR	8
1.1 Idea de negocio	8
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	10
1.4 Equipo emprendedor	11
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	12
2.1 Entorno general	12
2.2 Entorno específico-industria	19
2.3 Mercado objetivo	28
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	29
4. ESTRATEGIA A DESARROLLAR. CORPORATIVA/COMPETITIVA	34
5. PLAN DE MARKETING	35
5.1 Producto/servicio	35
5.2 Precio	38
5.3 Distribución	39
5.4 Comunicación	40
6. PLAN DE OPERACIONES	44
6.1 Proceso productivo de la empresa	44
6.2 Localización e instalaciones necesarias para la empresa	46
6.3 Proveedores de la empresa	51
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
7.1 Organigrama	52
7.2 Descripción y especificación de puestos de trabajo	53



7.3	Cálculo de Costes de personal	55
8.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	58
8.1	Inversión necesaria	58
8.2	Financiación. Fuentes financieras a utilizar y coste de las mismas	60
8.3	Previsión de ingresos anuales	62
8.4	Previsión de gastos anuales	65
8.5	Estudio de viabilidad económico financiera.....	68
8.6	Balance previsional.....	71
8.7	Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	72
8.8	Análisis de sensibilidad	75
9.	ESTRUCTURA LEGAL. FORMA JURÍDICA DE LA ENTIDAD	78
10.	CONCLUSIÓN.....	79
11.	ANEXO	82
	Anexo 1. Tabla del salario del trabajador	82
12.	BIBLIOGRAFÍA	83
12.1	Referencias bibliográficas de los manuales	83
12.2	Referencias bibliográficas de la web.....	83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del proyecto	10
Tabla 2. Análisis DAFO	33
Tabla 3. Instalaciones tienda en u.f y u.m	50
Tabla 4. Instalaciones almacén en u.f y u.m	50
Tabla 5. Instalaciones baño en u.f y u.m	51
Tabla 6. Salarios año 2015	56
Tabla 7. Tipos de cotización: contingencias en %	57
Tabla 8. Tipos de cotización: desempleo en %	57
Tabla 9. Tipos de cotización: Fogasa y Formación Profesional en %	58
Tabla 10. Inversión en u.m	59
Tabla 11. Amortización contable en u.m	60
Tabla 12. Fuentes de financiación en u.m	60
Tabla 13. Subvención en u.m	61
Tabla 14. Préstamo en u.m	62
Tabla 15. Ventas mensuales año 2017 en uf	64
Tabla 16. Previsión de ventas anual en u.m	64
Tabla 17. Previsión de gastos anual en u.m	67
Tabla 18. Cash-flow neto de explotación en u.m	68
Tabla 19. Coste de capital (k) en u.m	69
Tabla 20. Viabilidad económica en u.m y %	70
Tabla 21. Tesorería en u.m	71
Tabla 22. Balance Previsional en u.m	72
Tabla 23. Cuenta de resultados en u.m	73
Tabla 24. Ratios análisis financiero	74



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Tabla 25. Ratios análisis económico	74
Tabla 26. Análisis de sensibilidad en u.m y %.....	76
Tabla 27. Análisis de sensibilidad: valor residual en u.m y %.....	77
Tabla 28. Análisis de sensibilidad: valor residual, precio de venta y ventas en u.m y %	77
Tabla 29. Descripción de Responsabilidad Limitada.....	78



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perfil estratégico entorno exterior	13
Gráfico 2. Dimensiones del entorno	20
Gráfico 3. El modelo de las cinco fuerzas.....	26
Gráfico 4. Mapa de grupos estratégicos	27
Gráfico 5. Recursos de la empresa.....	31
Gráfico 6. Proceso productivo.....	45
Gráfico 7. Organigrama	52



1. IDEA DE NEGOCIO. JUSTIFICACIÓN. OBJETIVOS. EQUIPO EMPRENDEDOR

1.1 Idea de negocio

Tras analizar posibles ideas de negocio, se ha determinado que el mejor proyecto sería realizar un negocio especializado en alimentos y productos cosméticos y de higiene para personas con diferentes enfermedades alérgicas. Para ofrecer este servicio, se contará con un personal cualificado en este tipo de síntomas, encargado de asesorar y responder a todas las cuestiones que cada uno de nuestros clientes necesite saber, satisfaciendo con esto sus necesidades. Para proporcionar a los clientes un valor más elevado se ofrecerán muestras gratuitas de productos para que puedan probarlos y se les informará de cada uno de ellos. Finalmente, para diferenciar la oferta de posibles competidores, los clientes podrán hacer su compra por Internet y recibir el pedido en su domicilio.

1.2 Justificación

Se considera que hay una oportunidad de negocio en este sector dado que es un problema que cada día afecta más a la población, exactamente a un 30 por ciento de la población española actualmente. Además, científicos aseguran que uno de cada dos europeos en el año 2020 padecerá algún tipo de alergia. Estos datos han sido obtenidos de la revista digital “Muy Interesante¹”, cuyo artículo ha sido elaborado por Victoria González, con datos procedentes de la entrevista a un miembro del Centro Europeo de la Fundación para la Investigación de las Alergias (ECARF), llamado Joaquim Mullol.

Tras los estudios realizados, se observan que los alimentos que más alergias producen en las personas son: la leche de vaca, el huevo, el pescado y el marisco, las legumbres (lenteja, guisante, cacahuete, soja y altramuz), las frutas y verduras (plátano, patata, tomate, manzana...), los frutos secos (anacardo, pistacho, avellana, semillas de girasol...), los aditivos alimentarios y los cereales (trigo, centeno, cebada, avena...). Todos estos datos han sido

¹ Información obtenida de: González, V. (2016), “¿Cuánta gente tiene alergia en España?, *Muy interesante: preguntas y respuestas*. Disponible on line: <http://www.muvinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/icuanta-gente-tiene-alergia-en-espana>



obtenidos de la información proporcionada por la Asociación Española de Personas con Alergia a Alimentos (AEPNAA²). Además, muchos productos como los cosméticos (maquillaje, pintalabios...), cremas y geles tienen componentes que afectan a la piel de algunas personas produciendo dermatitis atópica, urticarias y eczema de contacto. En el caso de los cosméticos, los principales agentes causantes son cation, timersal, antimicrobianos, preservantes de cosméticos, parafenilendiamina y ácido kojico. Y, por otra parte, los componentes que más alergias causan en los productos de higiene son las fragancias, dioxano, amoníaco, formaldehído, hydroquinone y triclosan. Esta información procede de la revista digital “Buena salud³”, del diario digital “Valencia Plaza⁴”, con datos de la Academia Española de Dermatología y Venereología (AEDV) y de la entrevista realizada al coordinador del Grupo Español de Investigación de la Dermatitis de Contacto (GEIDAC) y del diario digital “Ecocosas⁵” elaborado por Valentina Navarrete y Raúl Mannise.

Las ventajas de este tipo de negocio son, en primer lugar, que es innovador en la ciudad de Jaén, en segundo lugar, cada vez son más las personas que tienen este tipo de enfermedad (clientes fijos), por lo que necesitan alimentos y otros productos que puedan satisfacer sus necesidades sin ningún tipo de problema y de buena calidad. En tercer lugar, la inversión necesaria para iniciar esta actividad no es muy elevada. Los mayores problemas que nos podemos encontrar son la dificultad para localizar a proveedores de este tipo de productos, ya que es un negocio para un tipo de personas específicas, aunque dado que la mayoría de productos que se venden son ecológicos, cada vez es mayor el número de personas más responsables con el medio

² Datos obtenidos de la Asociación española de personas con alergia a alimentos y látex. (2015), “Alergia a los alimentos”, Alergia. Disponible on line: <http://www.aepnaa.org/alergia/alergia-a-los-alimentos-40>

³ Datos obtenidos de la revista digital Buena salud. (2016), “Alergia a los cosméticos”, *Revista buena salud: verse bien*. Disponible on line: <http://www.revistabuenasalud.com/alergia-a-los-cosmeticos/>

⁴ Datos obtenidos del diario digital Valencia Plaza. (2015), “¿Cuáles son los alérgenos más comunes en España?”, *Valencia Plaza: Salud*. Disponible on line: <http://valenciaplaza.com/cuales-son-los-alergenos-mas-comunes-en-espana>

⁵ Datos obtenidos del diario digital Ecocosas, elaborado por Valentina Navarrete: Navarrete, V. (2012), “Los 14 ingredientes que debes evitar en tu casa”, *Ecocosas: ecología general/ecología hogareña*. Disponible on line: <http://ecocosas.com/eg/14-evitar-en-tu-casa/>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

ambiente y su salud, que prefieren comprar este tipo de productos, y, finalmente, es el elevado coste de los mismos.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del proyecto

VENTAJAS	INCOVENIENTES
Negocio innovador en la ciudad	Dificultad para encontrar proveedores
Clientes fijos	Clientela específica
Reducida inversión	Elevado coste de los productos

Fuente: Elaboración propia

1.3 Objetivos

Allergie tiene dos objetivos principales, uno de tipo social y otro de tipo económico. En primer lugar, debido al continuado incremento de personas que sufren algún tipo de alergia alimentaria o corporal y su dificultad para acceder a productos que les permitan satisfacer sus necesidades más básicas como son la alimentación y el cuidado personal, el principal objetivo de Allergie es proporcionar a estas personas el acceso fácil y rápido a este tipo de productos, con el precio y la calidad más adecuados. Para ello, no solo habrá una tienda física, si no también se dará la posibilidad de hacer la compra online, para una mayor comodidad y accesibilidad desde cualquier parte. Con todo esto, la compañía persigue integrar en la sociedad a aquellas personas que encuentran problemas en el momento de satisfacer sus necesidades por padecer algún tipo de alergia, dado que la oferta de empresas que venden estos productos no es elevada, y, en Allergie podrán encontrar todos los productos adaptados a sus necesidades y sin ningún tipo de exclusión social, cumpliendo con ello su primer objetivo. En segundo lugar, la empresa también tiene un objetivo económico ya que uno de sus propósitos más importantes es lograr un considerable crecimiento económico y ser una empresa reconocida a nivel nacional para poder aumentar el número de tiendas y personas contratadas a través del régimen de franquicias, y así conseguir llegar a más ciudades y ofrecer los servicios al mayor número de personas posible.

1.4 Equipo emprendedor

Esta idea empresarial ha sido desarrollada por Cristina Torres Blanca, nacida en la provincia de Jaén, con fecha de nacimiento el 31 de marzo de 1993, con 23 años actualmente. Lugar de residencia en la C/Maestro Manuel Moya de Jaén.



- ✓ **FORMACIÓN ACADÉMICA:** Del año 1999 al 2008, cursó Educación Secundaria en el I.E.S Santa María de los Apóstoles (Jaén). Del año 2009 al 2011, estudió Bachillerato de Ciencias Sociales en el I.E.S Fuente de la Peña (Jaén). Desde el 2011 al 2015, cursó el Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Jaén. Finalmente, este último año ha estado cursando estudios en la Universidad de Jaén en el máster MBA.
- ✓ **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:** En los años 2009, 2010 y 2011 estudió técnica vocal, expresión corporal e interpretación en el Centro municipal de Artes Escénicas en Jaén. En el año 2015 en la academia London English School de Jaén, obtuvo el trinity college london B1. Además, ese año también realizó un curso avanzado en C1 llamado “master english grammar” en el EBC y Asociados Idiomas Internacional S.L.
- ✓ **EXPERIENCIA PROFESIONAL:** En el año 2015 estuvo de prácticas en la Diputación Provincial de Jaén en el Área de Gestión Económica y Presupuestaria. Además, ha estado varios años de relaciones públicas repartiendo flyers en Jaén.



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

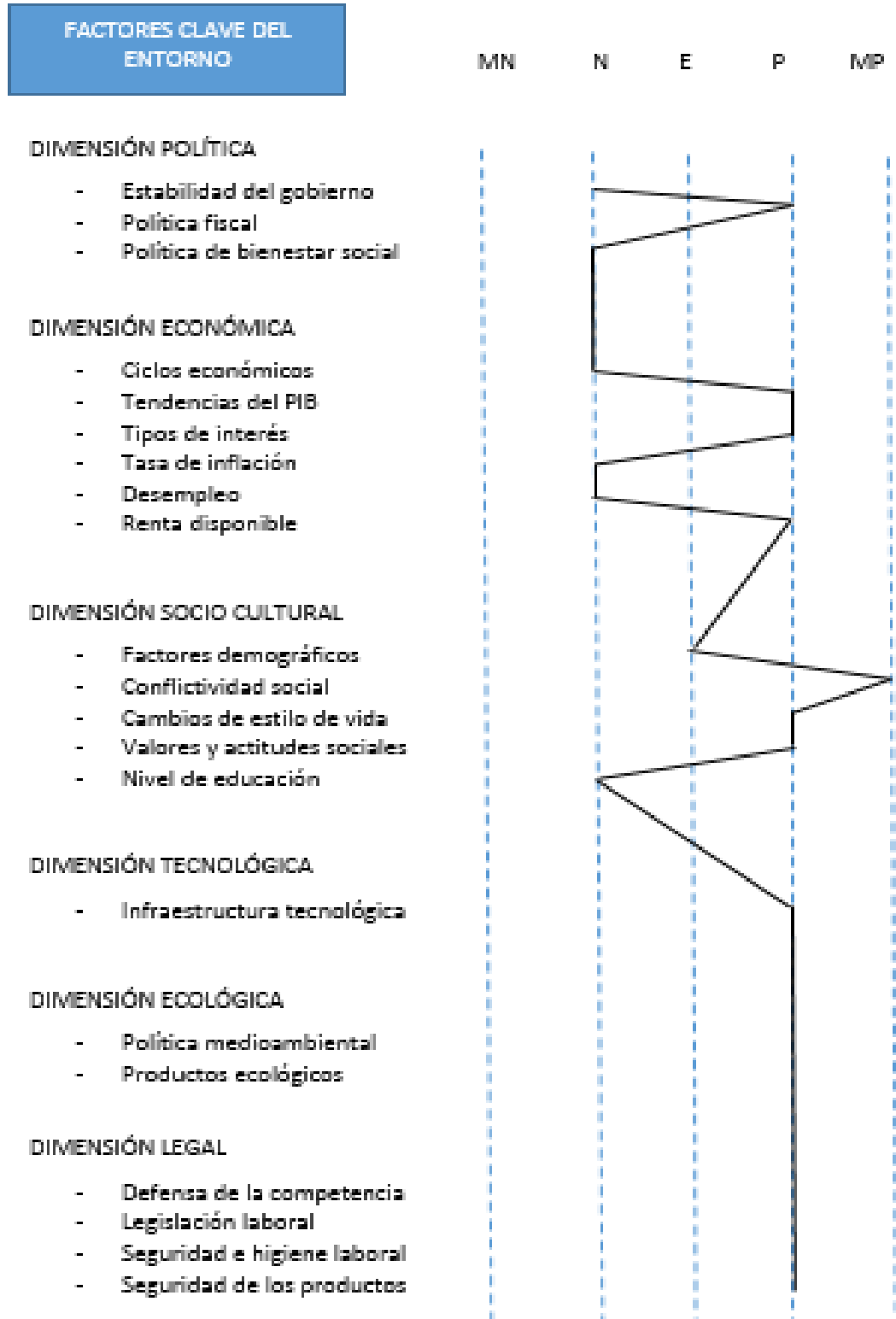
2.1 Entorno general

El objetivo de este apartado es identificar qué factores afectan a la actuación de la empresa, y por lo tanto a su rentabilidad. Se trata de realizar un adecuado diagnóstico, de la situación actual y futura, con el fin de descubrir las oportunidades y amenazas que supone dicho entorno. Para llevar a cabo un análisis del entorno presente se va a utilizar el perfil estratégico (Gráfico 1), que es una técnica de análisis que permite identificar que variables tienen un impacto significativo en la actividad del negocio y cuáles no. Las etapas para el análisis son las siguientes (Navas y Guerras, 2012):

- ✚ Límites del entorno: este análisis estará enfocado en la localidad y en el país de la empresa. Esto nos permite delimitar el tipo de información al que tenemos que acudir para realizar este estudio.
- ✚ Identificación de variables o factores clave: las dimensiones del entorno que se van a considerar en el análisis, en función del análisis Pestel son (Navas y Guerras, 2012):
 - Política.
 - Económica.
 - Socio-cultural.
 - Tecnológica.
 - Ecológica.
 - Legal.
- ✚ Elaboración del perfil estratégico: valoración del comportamiento de cada uno de los factores clave dentro de cada dimensión, a partir de una escala Likert:



Gráfico 1. Perfil estratégico entorno exterior



Fuente: Elaboración propia



❖ Dimensión política:

- La estabilidad del gobierno a nivel nacional es negativa dado que, a lo largo de todo el año 2016, España ha estado dirigida por un presidente en funciones y no se ha llegado aún a ningún acuerdo entre partidos para la investidura, dando lugar a un clima de incertidumbre política. No obstante, no repercute significativamente en el negocio.
- La reforma fiscal se considera positiva ya que ha servido para reducir y unificar el tipo de gravamen soportado por las empresas en el impuesto sobre sociedades. No obstante, el modelo impositivo sigue siendo muy complejo para las pequeñas empresas.
- La política de bienestar social es insuficiente por ello se considera negativa, ya que la situación en sanidad, educación y pensiones es de un esfuerzo muy por debajo de la media europea.

Estos datos han sido obtenidos del diario digital “Cinco Días⁶” basados en la reforma fiscal impuesta por el gobierno de Rajoy y de la asociación “ATTAC España⁷”, donde Albino Prada analiza la situación del bienestar social español.

❖ Dimensión económica:

- El ciclo económico actual es negativo ante la crisis financiera que está teniendo lugar desde el año 2007.
- La tendencia del PIB en España es positiva, ya que en 2015 creció un 3,2 por ciento en relación al año 2014. Se trata de una tasa 18 décimas mayor que la de 2014 (1,4 por ciento). En los últimos años, el PIB ha ido creciendo.
- Los tipos de interés son positivos, ya que estos descienden al 0 por ciento en 2016, del 0,05 por ciento en 2014. Esto permite luchar contra el debilitamiento de los precios y un entorno de deflación, además de revitalizar la economía y fomentar las exportaciones.

⁶ Información obtenida del diario digital Cinco días. (2016), “La reforma fiscal pendiente”, *Cinco días*. Disponible on line: http://cincodias.com/cincodias/2016/04/01/economia/1459543190_439968.html

⁷ Información procedente de la asociación Attac, artículo analizado por Prada, A. (2016), "Sobre la reconstrucción del estado de bienestar en España", *Attac España justicia económica global*. Disponible en: <http://www.attac.es/2016/02/17/sobre-la-reconstruccion-del-estado-de-bienestar-en-espana/>



- En los últimos años ha tenido lugar una situación de deflación, es decir, de caída de los precios. Este hecho puede ser favorable para los consumidores, pero muy negativo para las empresas de determinados sectores.
- El desempleo en Jaén es negativo, porque es muy elevado, situándose en el año 2015 en un 19,53 por ciento, no obstante, este porcentaje es inferior a los últimos años.
- La renta disponible es positiva, ya que el año 2015 se cerró con un avance del 3 por ciento, alcanzando unos niveles de renta real similares a los del año 2005, antes de la crisis.

Esta información procede del diario económico digital “Datosmacro.es⁸” donde se analiza el PIB español, en el primer trimestre de 2016, además del resto de años. También de este diario se obtiene información acerca de los tipos de interés en la Zona Euro y los datos del paro en la provincia de Jaén. Para los datos de la deflación se ha analizado la información publicada por “Global-rates⁹”, en relación a la inflación de España en los últimos años. Finalmente, los datos obtenidos acerca de la renta en España proceden del diario digital “Cinco Días¹⁰”, cuyo artículo ha sido elaborado por José Antonia Vega basándose en la encuesta de población activa.

⁸ Datos obtenidos del diario económico Datosmacro. (2016), “El PIB de España aumenta un 0.8%”. *Datosmacro: pib de España-Producto interior bruto*. Disponible on line: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> , Datosmacro. (2016), "Descienden los tipos de interés en Zona Euro”, *Datosmacro: tipos del BCE - Banco central europeo*. Disponible on line: <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro> y Datosmacro. (2016), “Paro por municipios: Jaén – (Jaén)”, *Datosmacro: paro por municipios*. Disponible on line: <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/andalucia/jaen/jaen>

⁹ Datos obtenidos de Global-rates. (2016), "Inflación España - Índice de precios al consumo (IPC), *Global-rates: estadísticas-económicas*. Disponible on line: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

¹⁰Datos procedentes del diario Cinco Días de Vega, J.A. (2016), "La renta disponible per cápita se acerca al nivel real de 2005”, *Cincodías*. Disponible on line: http://cincodias.com/cincodias/2016/02/11/economia/1455207187_622129.html

❖ Dimensión socio-cultural:

- En Jaén, en los últimos diez años, la población no ha tenido un incremento ni un decremento significativo manteniéndose constante en los últimos años.
- La conflictividad social es nula en la provincia de Jaén, por lo que es un factor muy positivo.
- El cambio en el estilo de vida es positivo, debido a la tendencia al alza en el consumo de productos ecológicos, así como la creciente preocupación hacia prácticas de consumo responsable y el incremento de personas que padecen algún síntoma de alergia y requieren de productos especiales. Esto permite que la cuota de mercado sea positiva, ya que el número de personas que padecen este tipo de enfermedad es cada vez mayor, debido a la mayor contaminación del entorno, el excesivo uso de productos químicos en los artículos para su conservación, una mayor preocupación por la salud, etc. Todo esto hace que la cuota de mercado sea cada vez mayor, siendo un factor positivo para la empresa.
- Los valores y las actitudes sociales también son positivas, debido a lo que hemos comentado anteriormente, los consumidores buscan cada vez más productos obtenidos y elaborados mediante procesos sostenibles.
- El nivel de educación es negativo porque en España la tasa de participación en la educación y formación es mucho menor a la media de la UE.

Estos datos han sido obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE¹¹), en relación con las cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal. Para conocer los nuevos estilos de vida, así como los valores y actitudes sociales actuales, respecto al consumo, se ha utilizado información publicada por “Retail financiero¹²” que se trata de una instancia técnica de trabajo apoyada por la Cámara de

¹¹ Información procedente del Instituto nacional de estadística. (2015), “Población por capitales de provincia y sexo”, *INE: cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero*. Disponible on line: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2911>

¹² Información obtenida del análisis de Marshall, P. (2014), “El boom de los productos “sin” que se apodera de las góndolas del supermercado”, *Retail financiero*. Disponible on line: <http://www.retailfinanciero.org/noticiasrss/el-boom-de-los-productos-sin-que-se-apodera-de-las-gondolas-del-supermercado/>



Comercio de Santiago, en la cual Pio Marshall analiza el boom de los productos “sin” en los establecimientos y, también, se ha utilizado el Manual de Marketing aplicado a la comercialización del producto ecológico, elaborado por el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MAGRAMA¹³). Finalmente, se ha analizado un artículo publicado por el diario digital “El Mundo¹⁴”, elaborado por Olga SanMartín acerca del nivel educativo de los adultos en España.

❖ Dimensión tecnológica:

- España se considera una potencia tecnológica mundial indiscutible, por lo que, la infraestructura tecnológica es positiva.

Información procedente del Manual sobre “Tecnología de España¹⁵” elaborado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

❖ Dimensión ecológica:

- Jaén cuenta con una política medioambiental positiva, con un gran número de espacios verdes cada vez en mejores condiciones y con un desarrollo sostenible, que respeta al medio ambiente y a su patrimonio natural.
- Los productos ecológicos son positivos debido al desarrollo de campañas para fomentar, promocionar y consolidar el sector de los productos ecológicos en Jaén.

Datos obtenidos del análisis de la publicación realizada por la Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores (Asaja¹⁶), acerca del convenio firmado por la Diputación

¹³ Datos obtenidos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio rural y Marino. (2010), “Marketing y alimentos ecológicos”, *Manual de aplicación a la venta detallista*. Disponible on line: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/marketing_tcm7-8096.pdf

¹⁴ Datos procedentes del diario digital El Mundo elaborado por SanMartín, O. (2015), “El 43% de los adultos en España tiene un nivel educativo bajo”, *Elmundo: educación*. Disponible on line: <http://www.elmundo.es/espana/2015/06/12/5579fbc8268e3e26118b459d.html>

¹⁵Datos obtenidos del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2014), “España, país de tecnología”. Disponible on line: http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2014_FOLLETO%20ESPANA%20PAIS%20DE%20TECNOLOGIA%20ESP.pdf

¹⁶ Datos procedentes de Asaja. (2012), “Campana para fomentar el consumo de productos ecológicos en Jaén”, *Asaja: agricultura ecológica*. Disponible on line:



Provincial de Jaén y la Asociación Comité Andaluz de Agricultura Ecológica (CAAE), para el fomento de la misma.

❖ Dimensión legal:

- En relación a la competencia, esta es positiva, dado que existe una agencia de defensa de la competencia que se dedica a regular las leyes en esta materia y a garantizar los derechos de las empresas.
- La legislación laboral es positiva, debido a las normas de inserción laboral, estabilidad en el empleo, retorno de talento, fomento del trabajo autónomo, etc. que están teniendo lugar en los últimos años.
- La seguridad e higiene en el trabajo también son positivas, ya que se están llevando a cabo planes de acción para conseguir los objetivos de la Estrategia Española de Seguridad y Salud laboral, en función de las necesidades, de las prioridades de cada momento y de los recursos disponibles. Este aspecto no tiene una importancia muy relevante para la empresa.
- Finalmente, la seguridad de los productos es positiva gracias a la agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición que se encarga de controlar el mercado de productos alimentarios para asegurar el cumplimiento de la legislación vigente, gestionando y evaluando los riesgos para proteger la salud de la población y alertando en caso de ser necesario.

Información obtenida de la Agencia de Defensa de la Competencia de Andalucía (ADCA¹⁷), de la Normativa de las Comunidades Autónomas (Laboral-Social¹⁸) en relación a la legislación laboral, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social sobre la

http://www.asaja.com/sectoriales/agricultura_ecologica_7/campana_para_fomentar_el_consumo_de_productos_ecologicos_en_jaen_568

¹⁷ Información obtenida de la Junta de Andalucía. (2016), “Agencia de defensa de la Competencia de Andalucía”, *Junta de Andalucía: Consejería de economía y conocimiento*. Disponible on line: **<http://www.juntadeandalucia.es/defensacompetencia/>**

¹⁸ Información procedente de Laboral social. (2016), “Normativa de las comunidades autónomas”, *Laboral social*. Disponible on line: **<http://www.laboral-social.com/sites/laboral-social.com/files/cuadros-normativa-ccaa-16-31-marzo-2016.pdf>**



estrategia española de Seguridad y Salud en el Trabajo¹⁹. Y finalmente, información procedente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de la agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición (AECOSAN²⁰).

2.2 Entorno específico-industria

En este apartado se procede a definir el entorno competitivo a partir de las tres dimensiones (Gráfico 2) del planteamiento de Abell, siguiendo el esquema propuesto en el libro de Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Navas y Guerras, 2012):

- **Grupo de clientes:** los productos de la empresa están dirigidos a personas de la capital de Jaén, que sufran algún tipo de alergia, ya sea alimentaria u otra clase de alergia corporal como la dermatitis. Fundamentalmente, el segmento de clientes a los que se destina el negocio, son personas adultas con más de 18 años que tengan algunos conocimientos en estos productos.
- **Funciones:** Allergie se encarga de vender productos en la tienda física o mediante la entrega a domicilio. Los bienes se encuentran divididos en tres secciones: alimentos, productos de higiene y cosméticos, estos pretenden satisfacer una necesidad muy importante, según la pirámide de Maslow, como es la fisiológica, en este caso el alimento para aquellas personas que no puedan tomar productos con determinados ingredientes, y además, los cosméticos y los productos corporales, también satisfacen una necesidad muy importante, como es la higiene personal que es imprescindible para la salud de aquellas personas que no pueden utilizar productos con determinados

¹⁹ Información obtenida del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015), “Plan de acción 2015-2016 de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo”, *Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*.

Disponible on line:
<http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnnextoid=e3c4e47793fff410VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=ac18b12ff8d81110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

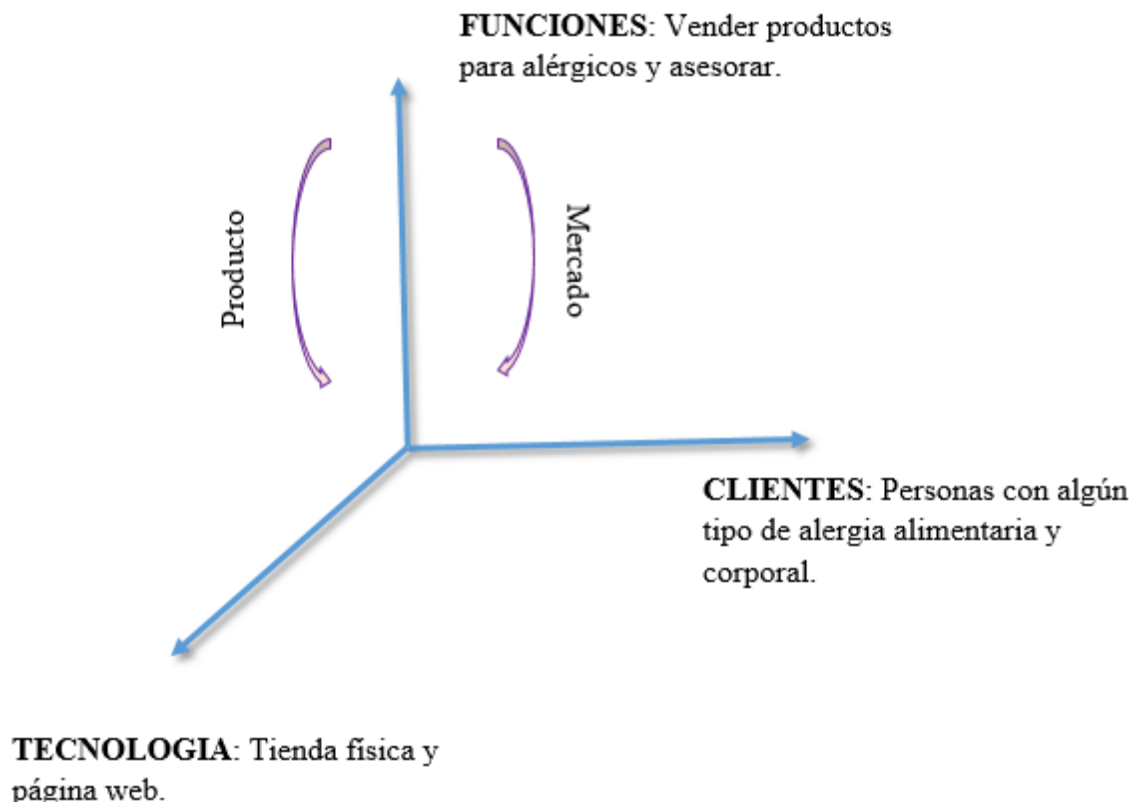
²⁰ Información procedente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2016), “Área de seguridad alimentaria”, *Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición*. Disponible on line:
http://www.aecosan.mssi.gob.es/AECOSAN/web/subhomes/seguridad_alimentaria/aecosan_seguridad_alimentaria.shtml



componentes químicos. En menor medida, dado que la principal actividad es vender estos productos, también se ofrecerá un servicio de asesoramiento a los clientes, en relación a los tipos de productos de los que se disponen, cuáles son más convenientes en función del tipo de alergia que tengan, etc.

- **Tecnología:** Los productos se ofrecen al mercado, a través de la tienda física situada en la Plaza de San Ildefonso en Jaén, que está perfectamente acondicionada con las instalaciones y la maquinaria necesaria, y mediante, la página web donde los clientes pueden hacer sus pedidos, para que les lleguen los artículos a su domicilio, este servicio se lleva a cabo a través de una empresa de transportes.

Gráfico 2. Dimensiones del entorno



Fuente: Elaboración propia

Para determinar el atractivo de la industria, que será el determinante del beneficio de la empresa, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, siguiendo el esquema propuesto en el manual



de Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Navas y Guerras, 2012) que permite detectar las amenazas y oportunidades del entorno específico (Gráfico, 3):

- Intensidad de la competencia actual: cuanto mayor sea la intensidad de la competencia menor será el atractivo de la industria y menor será la posibilidad de obtener rentas superiores. Actualmente, en la provincia de Jaén, existen nueve competidores directos que son: El corteinglés, Herbolarios natural, La tienda verde, Covirán, Dani, Mercadona, Tisana herbodietética, Día y Lidl. Como se observa, el número de competidores no es muy elevado, quedando un 10 por ciento de mercado para cada uno de ellos incluyendo a Allergie, el ritmo de crecimiento del mercado es elevado ya que se está produciendo un boom de productos “sin” en el sector, no obstante, la realidad es que es un sector fuerte en producción, pero débil en comercialización interna, considerándolo por lo tanto como un mercado en crecimiento. Los costes de cambio de proveedores son algo elevados, dado que el número de estos es reducido, sin embargo, está creciendo en los últimos años y, en cuanto, a la diferenciación del producto cada tienda tiene sus propios productos procedentes de distintos proveedores con distintos precios y servicios. Por lo tanto, la intensidad de la competencia se considera, que no es muy elevada, porque a pesar de que hay nueve empresas más que venden productos especiales estos no ofrecen el mismo trato personalizado con un precio lo más reducido posible en el sector, como lo hace la empresa Allergie.
- Competidores potenciales: en la actualidad no se conoce ninguna empresa nueva que quiera entrar a competir en la industria.
- Productos sustitutivos: el número de productos que satisfacen las mismas necesidades que los productos que ofrece la empresa es muy reducido, dado que son productos muy especializados para poder cubrir una necesidad muy específica, como es hacer frente a una alergia. No existen productos alternativos a los productos sin gluten, sin lactosa, sin huevo, etc.
- Poder negociador de los proveedores y de los clientes: En relación con los proveedores, el grado de concentración es elevado, dado que el número de estos es reducido. El volumen de transacciones es alto, ya que continuamente se tienen que realizar pedidos, aunque el volumen de los mismos no es muy grande. El grado de diferenciación de los productos no es muy alto, aunque si lo es el precio de estos. Los costes de cambio son elevados al no existir muchos proveedores. Además, no existen productos sustitutivos,



y éstos, son almacenables durante algún tiempo, siendo muy importantes para Allergie, ya que son el motivo de existencia de la empresa. Existe una amenaza real de integración hacia adelante, ya que la mayoría de los suministradores venden sus productos también a consumidores, y, disponen de tienda física. Finalmente, el nivel de información entre las partes es más o menos homogéneo. Por todo esto se considera que el poder negociador de los proveedores es elevado.

Tras los estudios realizados de las distintas ofertas de los proveedores, en un principio se contará con los siguientes suministradores. Aun así, se seguirán buscando las ofertas más competitivas del mercado, para poder establecer los mejores precios de venta:

- ❖ **Maná**: Ofrece al mercado panes, bollería, pastelería, harinas y preparados de repostería, pastas y pizzas, cereales, snacks, cervezas, chocolates, condimentos y golosinas sin gluten. Maná se encuentra localizada en Madrid, se obtendrán sus productos a través de su página web.

Ficha del proveedor:

- **Empresa**: Maná.
- **Localización**: C/Lanuza, 19, 28028 Madrid.
- **Teléfono**: 918 797 870
- **Email**: mana@jhernando.com
- **Página web**:
<http://www.manaproductossingluten.com/>



- ❖ **Kaiku**: Ofrece al mercado productos sin lactosa. Kaiku cuenta con 3.181 puntos de venta situados por toda España, se obtendrán los productos de las tiendas más cercanas, para recibir los pedidos con mayor antelación, estando localizadas en Jaén y Granada.



Ficha del proveedor:

- **Empresa:** Kaiku corporación alimentaria.
- **Localización:** Pol. Industrial Las fronteras. 28850 C/Torrejón de Ardoz nº28.
- **Teléfono:** 914 991 121
- **Email:** info@sdaonline.es
- **Página web:**
<http://www.sdaonline.es/es/Madrid.html> o
<http://www.kaiku.es/es/inicio.htm>



- ❖ **Senslac:** Ofrece también productos sin lactosa, de los que obtendremos: bollería, cereales, charcutería, galletas, chocolate, pan, harina, pasta, arroces y salsas. Los pedidos se realizarán a través de su tienda online.

Ficha del proveedor:

- **Empresa:** Senslac.
- **Localización:** Rambla del Poblenou, 36 (Barcelona) 08005.
- **Teléfono:** 930 002 174
- **Email:** info@senslac.com
- **Página web:** <http://www.senslac.com/>



- ❖ **Orgran:** Ofrece productos sin gluten, sin huevo, sin leche y sin levadura. Las compras se realizarán a través de su página web, los cuales tienen un servicio rápido de entrega entre 48-72 horas.



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Ficha del proveedor:

- **Empresa:** Orgran España.
- **Localización:** Nave D-28021 Madrid C/
Laguna del Marquesado, 47.
- **Teléfono:** 917 987 115
- **Email:** info@orgran.es
- **Página web:**
<http://www.orgran.es/index.asp>



- ❖ **Foody:** Ofrece al mercado productos sin gluten, sin frutos secos, sin huevo, sin levadura, sin lácteos, sin soja y sin trigo. El pedido se llevará a cabo a través de su tienda online.

Ficha del proveedor:

- **Empresa:** Foody.
- **Localización:** C/Roncesvalle, Madrid, 3.
- **Teléfono:** 911 305 226
- **Página web:** <http://www.foody.es/>



- ❖ **Naectura:** Ofrece al mercado productos de higiene personal aptos para la sensibilidad química múltiple, patologías dermatológicas, alergias, etc. Se realizarán pedidos a las tiendas más cercanas a Jaén, las cuales se localizan en Granada y Córdoba. De este proveedor se obtendrán los siguientes productos: geles de baño, champús, exfoliantes, jabón de manos, espuma para el afeitado, cremas fáciles y corporales, mascarillas, protectores solares, acondicionadores y desodorantes.



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Ficha del proveedor:

- Empresa: Naetura.
- Localización: Benalmádena (Málaga) 29639, Apartado postal nº6.
- Teléfono: 902 105 494
- Email: lacosméticaverda@neatura.com
- Página web: <http://www.naetura.com/index.php>



- ❖ **Ecco verde**: Ofrece sus productos a todos los profesionales dedicados a la venta de Cosmética Natural y Ecológica, con la mejor calidad-precio. Los productos se obtendrán mediante su página web. Los artículos serán los siguientes: Barras de labios, gloss, lápiz de ojos, sombras de ojos, máscara de pestañas, eyeliner, maquillaje compacto y fluido, polvos compactos y sueltos, colorete, correctores, laca de uñas y endurecedor de uñas.

Ficha del proveedor:

- Empresa: Ecco verde.
- Localización: Lugitschstrasse 4, 8330 Feldbach (Estiria)
- Email: espana@ecco-verde.com
- Página web: <https://www.ecco-verde.es/>



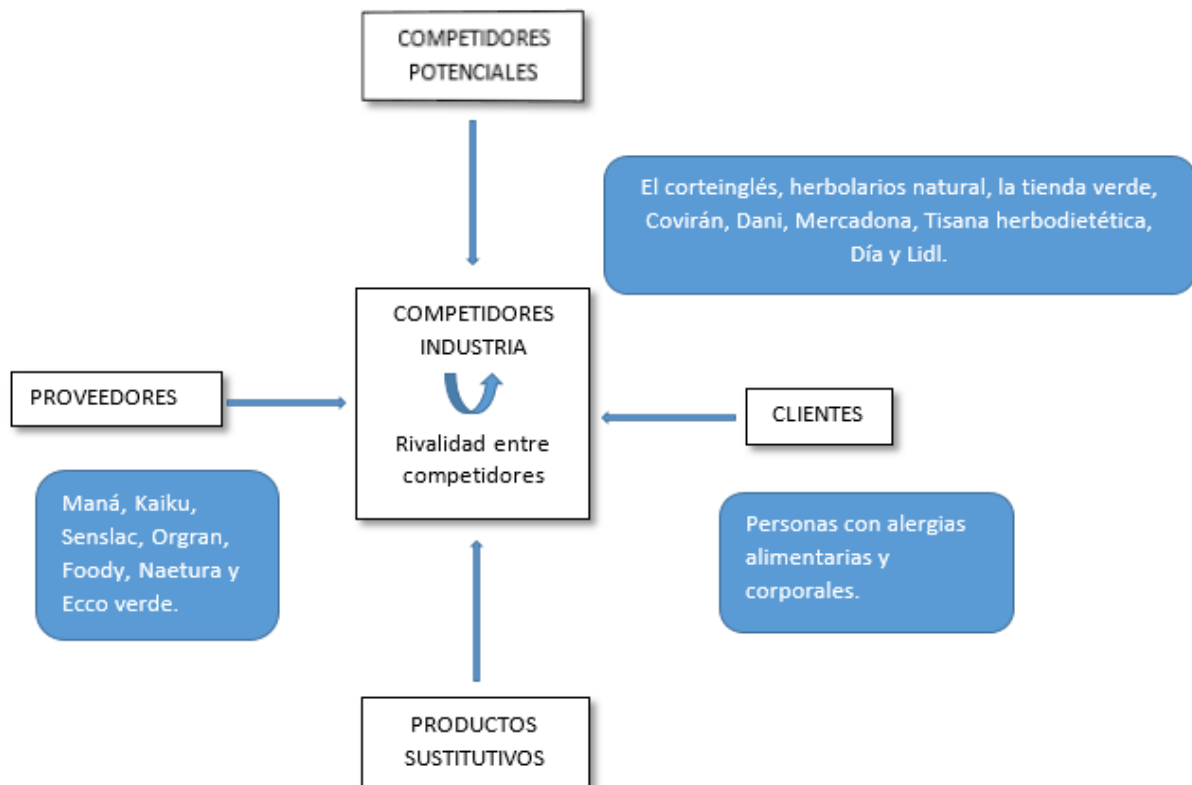
Respecto a los clientes, el grado de concentración es cada vez menor, ya que se está duplicando el número de personas que padecen algún tipo de alergia. El volumen de las transacciones es elevado porque los consumidores necesitan adquirir esta clase de productos de forma diaria. El grado de diferenciación de los bienes no es muy elevado, pero sí que lo son, los servicios prestados y los precios. El coste de cambio es alto ya que la empresa, les ofrece unas prestaciones que son difíciles de encontrar (servicio y precio) en el sector. Además, no existen productos sustitutivos, éstos se pueden almacenar durante un periodo de tiempo no muy elevado y el producto es muy



importante para el cliente, puesto que es para satisfacer una necesidad primaria. Finalmente, el cliente dispone de cierta información sobre el sector. Por todo lo anterior, se considera que el poder negociador del cliente es reducido.

- Agentes de frontera: tanto las administraciones públicas, como los sindicatos y las organizaciones de consumidores, están más volcados en ofrecer apoyo a los afectados por las alergias en España. Esto es positivo para las empresas del sector ya que recibirán más ayudas para poder atender mejor a estas personas.

Gráfico 3. El modelo de las cinco fuerzas



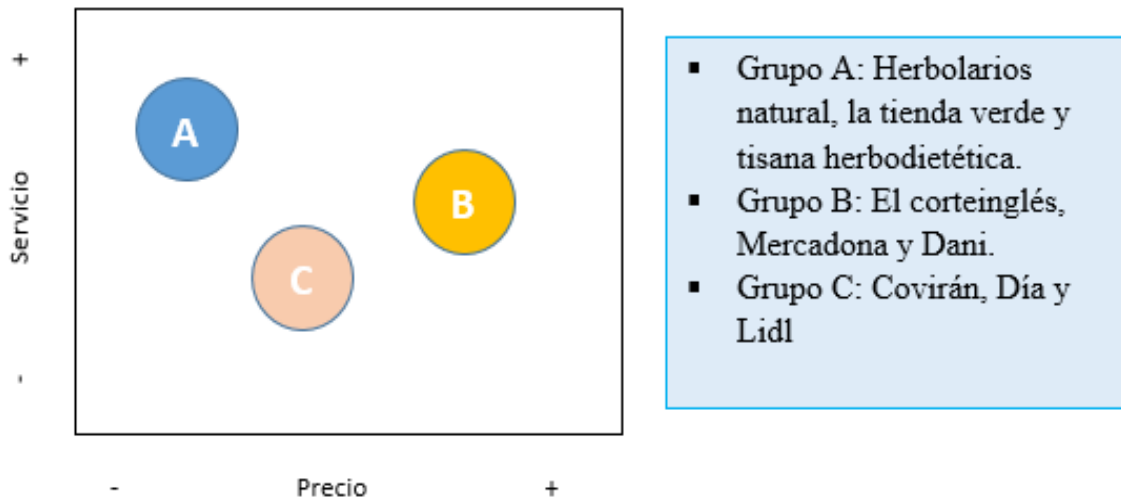
Fuente: Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Navas y Guerras, 2012)

Para identificar áreas competitivas más reducidas (Gráfico 4), en las que la dinámica de la competencia se estructura de forma particular, se procede a segmentar la industria, desde el punto de vista de la oferta, mediante los grupos estratégicos (Navas y Guerras, 2012):

- ✓ Las dimensiones estratégicas más relevantes que se han identificado son el servicio y el precio.



Gráfico 4. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

El grupo estratégico en el que se encuentra la empresa Allergie, es en el A, ya que ésta ofrece un mayor servicio, al precio más bajo posible. Las características de las cinco fuerzas competitivas son:

- La intensidad de la competencia actual no es muy elevada, ya que el número de competidores es muy reducido y los servicios que se prestan son diferentes. Además, el ritmo de crecimiento del grupo es bajo, ya que es un sector que está actualmente iniciando el proceso de crecimiento y los productos que se ofrecen son diferentes, en cuanto a tipos y a marcas.
- Con los competidores potenciales ocurre lo mismo que en la industria en general.
- No hay tampoco productos sustitutivos al igual que en el sector.
- Respecto al poder negociador de los proveedores es, también, elevado por los factores que se han explicado anteriormente, y el poder de negociación de los clientes, es bajo, dado que no existen muchas empresas que se dediquen a lo mismo, ofreciendo el mismo servicio y con la misma calidad-precio.



2.3 Mercado objetivo

El negocio va dirigido a un porcentaje reducido de personas, concretamente a aquellas que tienen algún tipo de alergia alimenticia como, por ejemplo, a la lactosa, al huevo, a los frutos secos, etc. Y, también hacia aquellas personas que tengan problemas de dermatitis, urticarias... causadas por el uso de cosméticos, cremas, geles, tintes, etc.

Los productos de Allergie, van destinados principalmente a personas celíacas²¹, que son aquellas que tienen intolerancia permanente al gluten del trigo, cebada, centeno y probablemente avena, ocasionándoles una inflamación en la mucosa del intestino delgado, que ocasiona problemas en la absorción de macro y micronutrientes. Esta enfermedad está presente en personas genéticamente predispuestas y por ello deben seguir una dieta estricta sin gluten. Otra alergia muy común es al huevo²², sobre todo en los niños de 12 meses a 5 años, causada por un mecanismo inmunológico. Los productos que ofrece la compañía, también, van destinados a aquellas personas que no pueden consumir componentes lácteos²³, siendo una enfermedad hereditaria, que se presenta cuando el intestino delgado no produce suficiente cantidad de esta enzima. También, se incluirán alimentos para personas con alergias a los frutos secos, cereales, frutas, verduras y legumbres. Finalmente, Allergie venderá artículos de higiene y cosméticos que no incorporan los elementos químicos²⁴, anteriormente mencionados.

La venta estará dirigida a personas con más de 18 años, que son los clientes potenciales de Allergie, aunque los productos pueden ser consumidos en todo tipo de edades (niños, adultos y ancianos). Al comienzo de la actividad, los clientes principales serán aquellos que vivan en la

²¹ Información obtenida de la Federación de asociaciones de Celíacos de España. (2016), “¿Qué es la enfermedad celíaca?”, *FACE: Enfermedad celíaca*. Disponible on line: <http://www.celiacos.org/enfermedad-celiaca.html>

²² Información procedente de un artículo publicado por “Dmedicina.com”, elaborado por Carmen Fernández acerca de las alergias alimentarias: Fernández, C. (2015), “Alergia alimentarias”, *Dmedicina: Alergias*. Disponible on line: <http://www.dmedicina.com/enfermedades/alergias/alergias-alimentarias.html>

²³ Información sacada de la revista digital Vive sin lactosa. (2016), “Alimentos”, *Vive sin lactosa: soluciones para los intolerantes a la lactosa*. Disponible on line: http://www.vivesinlactosa.org/alimentos/#lactosa_productos

²⁴ Los elementos químicos que incorporan, tanto los cosméticos como los productos de higiene, son por un lado cation, timerosal, antimicrobianos, preservantes de cosméticos, parafenilendiamina y ácido kojico. Y, por otro lado, las fragancias, dioxano, amoníaco, formaldehído, hydroquinone y triclosan, respectivamente.



capital de la ciudad, ya que es una empresa pequeña que no cuenta con unos elevados recursos económicos para poder vender sus productos fuera y, además, dado que es una entidad de nueva creación no es muy conocida a nivel provincial. No obstante, uno de los principales objetivos de Allergie es expandirse por toda la provincia, al conocer que no hay mucha competencia en los pueblos de alrededor.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El objetivo de este apartado es identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la compañía para llevar a cabo su actividad. En primer lugar, se va a delimitar la identidad de la empresa. Éste es un estudio es de carácter muy general, cuyo objetivo es determinar el tipo y las características fundamentales de la entidad:

- ✚ Edad de la empresa: ésta se encuentra en una etapa emergente, puesto que es una compañía de nueva creación.
- ✚ Tamaño de la empresa: teniendo en cuenta la cifra de negocios, el activo total que posee y el número de empleados de los que dispone, que no es muy elevado tan solo uno, se considera una empresa pequeña (microempresa).
- ✚ Campo de actividad: como hemos dicho anteriormente en el mapa de Abell (Navas y Guerras, 2012), las necesidades que se van a satisfacer son necesidades primarias, muy importantes para aquellas personas que tienen alergias alimentarias o corporales (grupo de clientes), ofreciéndoles los productos y servicios más adecuados para ellos, a través de la tienda física o la página web de la empresa.
- ✚ Tipo de propiedad: la propiedad es privada y su estructura está formada por muy pocos socios, en concreto por un único socio que es el propietario de Allergie.
- ✚ Ámbito geográfico: En su comienzo la empresa es local, ya que sus productos se venden en Jaén capital únicamente, y es, monoplanta al disponer de una única tienda.
- ✚ Estructura jurídica: la forma jurídica bajo la cual se va a llevar a cabo la actividad, es la de responsabilidad limitada, y tiene un carácter unisocietario, dado que hay una única sociedad para todas las actividades.

En segundo lugar, se procede a la desagregación de la cadena de valor de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender el producto, tomando como referencia el manual de Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Navas y Guerras, 2012). Distinguiendo, entre las siguientes actividades primarias:



- + Aprovisionamiento: compra de los productos que van a ser vendidos en la empresa.
- + Logística interna: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de los productos (alimentos, productos de higiene y cosméticos), hasta su incorporación en la tienda.
- + Logística externa: colocación del producto en la tienda, venta en el establecimiento y distribución física a los clientes (empresa de transporte).
- + Marketing y ventas: actividades realizadas para conseguir la venta del producto.
- + Servicio postventa: atención al cliente que necesite realizar alguna consulta o tenga algún tipo de problema o duda con los productos de la tienda, así como otras dudas relacionadas con el servicio prestado, tanto en el establecimiento como en la página web.

Actividades de apoyo que sirven de soporte a las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa son:

- + Administración de recursos humanos: pago de nóminas, motivación, control del personal, etc.
- + Infraestructura de la empresa: administración, contabilidad, finanzas, planificación y control, etc.
- + Desarrollo de la tecnología: búsqueda de nuevos y mejores productos, investigar el mercado para encontrar nuevas necesidades, así como a nuevos proveedores, etc.
- + Compras: ir adaptando la publicidad al crecimiento de la tienda, mejorando la oferta de servicios, comprar la maquinaria necesaria en cada momento, etc.

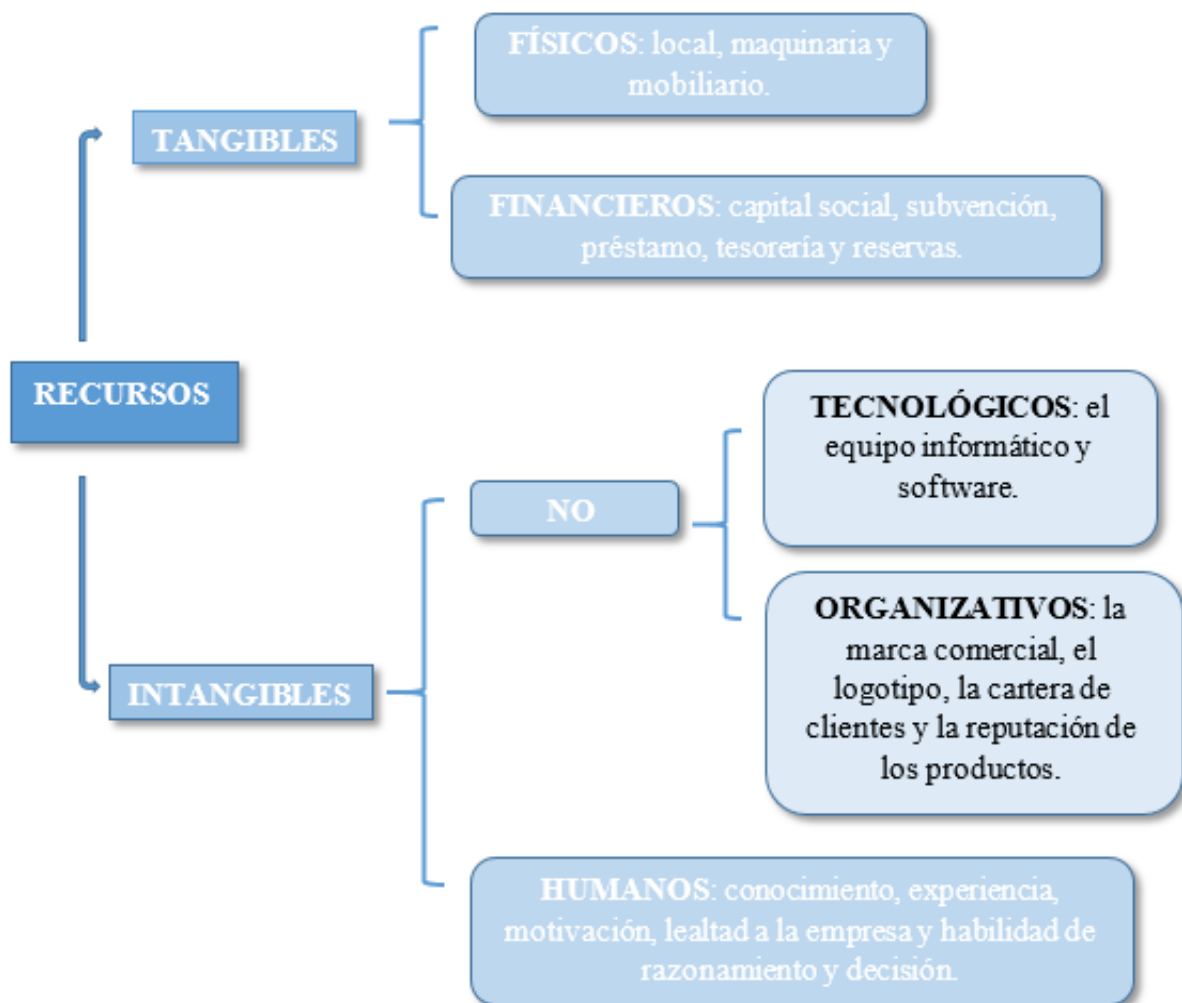
En tercer lugar, se analizan los recursos y las capacidades de Allergie, ya que son un elemento clave, para conocer más profundamente a la empresa y construir una posición competitiva mejor, para ello se ha utilizado el libro de Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Navas y Guerras, 2012):

- Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia (Gráfico 5). Existen dos tipos de recursos, los tangibles que son más fáciles de medir e identificar, y los intangibles, que no tienen una existencia física y, por lo tanto, son más difíciles de identificar y medir. Dentro de los recursos tangibles, podemos distinguir entre activos físicos, la empresa dispone de un local, maquinaria y mobiliario, y activos financieros, como el capital social, la subvención, el



préstamo, la tesorería y las reservas. Dentro de los recursos intangibles, distinguimos los no humanos, que a su vez pueden clasificarse en tecnológicos, dentro de la empresa se encuentra, el equipo informático, los distintos softwares utilizados para una adecuada gestión del negocio, y los organizativos, donde podemos encontrar la marca comercial, el logotipo de la tienda, la cartera de clientes, así como la reputación de los productos vendidos en la misma. En relación, con los recursos humanos, estos hacen referencia al personal de la empresa, el conocimiento que posee, la experiencia en el negocio, su motivación, la lealtad a la empresa y su habilidad de razonamiento y decisión.

Gráfico 5. Recursos de la empresa



Fuente: Elaboración propia



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

- Las capacidades permiten llevar a cabo la actividad adecuadamente, a partir de la combinación y la coordinación de los recursos individuales disponibles, comentados anteriormente. La empresa tiene una serie de capacidades, entre las que destacan, la habilidad del personal para asesorar al cliente y ofrecerle un servicio adecuado, que posibilita la diferenciación de la empresa de las demás tiendas. La posibilidad de entregar el producto en el domicilio de los clientes y, así, prestar un servicio diferenciador. El frecuente uso de las redes sociales y los canales de comunicación para crear una fuerte imagen de marca. Además, de la venta de una gran variedad de productos, tanto de alimentos como productos de higiene y cosmética. Y finalmente, la capacidad por parte del gerente de una gestión eficaz de las ventas y los gastos del negocio.

Por último, se va a llevar a cabo un análisis DAFO (Navas y Guerras, 2012), que es un resumen de todo el estudio estratégico tanto interno como externo, representando los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las amenazas y oportunidades presentes en el entorno. Con el objetivo de aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades del entorno, y corregir las debilidades, además, de hacer frente a las amenazas externas (Tabla 2).



Tabla 2. Análisis DAFO

<p>PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none">* Precios competitivos.* Gran variedad de productos.* Buen servicio de atención al cliente.* Adecuado plan de marketing.* Personal cualificado y motivado.* Clara dirección estratégica y adecuada organización.* Excelentes bienes de equipo y tecnología.* Reducido coste de capital.* Adecuada rentabilidad y solvencia financiera.	<p>PUNTOS DÉBILES</p> <ul style="list-style-type: none">* Escasa imagen de marca.* Falta de experiencia comercial.* Escasez de recursos financieros.* Clientes específicos.* Dificultad de financiación.* Escasas ventas iniciales.* Productos de los proveedores caros.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">* Mejora de la accesibilidad de la zona.* Incremento de las ventas del tipo de productos comercializados por la empresa.* Posibilidad de solicitar ayudas públicas.* Poca competencia en la provincia.* Mejoras de la política fiscal.* Crecimiento del PIB en los últimos años.* Reducidos tipos de interés.* Aumento de la renta disponible de los consumidores.* Adecuado entorno social.* Cambios favorables en los estilos de vida y actitudes sociales.* Excelente infraestructura tecnológica.* Favorable política medioambiental.* Fomento de productos ecológicos.* Adecuada defensa de la competencia.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">* Crisis económica.* Fuerte competencia de ventas por Internet.* Posible rechazo del mercado.* Productos caros para los clientes.* Insuficiente bienestar social.* Elevado desempleo.* Periodo de deflación.

Fuente: Elaboración propia



4. ESTRATEGIA A DESARROLLAR. CORPORATIVA/COMPETITIVA

Dado que la estrategia se encuentra, en la declaración de la misión, los principios o valores, la visión y en el plan de juego competitivo de la empresa. A continuación, se realiza un estudio de los mismos, siguiendo el esquema propuesto por el libro de Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Navas y Guerras, 2012):

- La misión representa la identidad y personalidad de la compañía, en el momento actual y de cara al futuro, de forma muy general. Por lo que, la misión de Allergie, es proporcionar a las personas que padecen algún tipo de alergia alimenticia o a otros componentes químicos, los alimentos y productos corporales necesarios, a un precio muy competitivo para ellos, a través de un buen servicio y asesoramiento gratuito, convirtiéndose en una importante empresa de la provincia en el sector.
- La visión representa lo que la empresa podría o debería llegar a ser en el futuro. La visión de Allergie es convertirse, en una importante empresa nacional, con ventas en el exterior y un gran crecimiento, que le permita aumentar el número de tiendas por todas las ciudades de España, así como el número de trabajadores, ofreciendo una gran variedad de productos, a un precio muy competitivo mediante el régimen de franquicias.
- Los principios o valores de la empresa están basados, en el profundo respeto hacia los clientes, satisfaciendo sus necesidades de la mejor manera posible, a través, de productos de calidad con un buen precio, contando con un inmejorable servicio de asesoramiento y atención al cliente. Además, del cuidado del medio ambiente, mediante la venta de productos respetuosos con el mismo, así como un gran respeto, hacia sus principales grupos de interés (empleados, proveedores, administraciones, etc).

Para que la empresa pueda llegar a ser lo que desea, es necesario que establezca una serie de estrategias competitivas y corporativas, que les permita alcanzar sus objetivos:

- ✚ A través de la estrategia corporativa (Navas y Guerras, 2012), se busca fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. En base a las características principales de la empresa, se ha optado por una estrategia de desarrollo en la industria actual, mediante penetración en el mercado, con el fin de incrementar la participación de la empresa en el mercado en el que opera, con los productos y servicios actuales. La estrategia se pretende conseguir, a través de un incremento de las compras de los clientes actuales y, mediante, la atracción de clientes potenciales y de los competidores. Esta



estrategia se desarrolla, por medio del crecimiento externo, a través, de franquicias con el formato comercial actual en el mismo mercado. Se trata de una estrategia de crecimiento de poco riesgo, que supone la explotación del negocio básico, con un riesgo muy controlado, debido al alto conocimiento del producto-mercado en que el opera la empresa.

- ✚ A partir de la estrategia competitiva (Aranda, 2004), se trata de determinar cómo la empresa puede competir mejor en la realización de sus actividades. Siguiendo las estrategias genéricas de Bowman (Aranda, 2004), y teniendo en cuenta, el atractivo del sector industrial y la cadena de valor de la empresa, la estrategia más conveniente es la que sigue la ruta tres, basada en precio bajos, pero apostando por la diferenciación. Se ha optado por esta ruta, ya que la empresa pretende ser vista como una entidad que ofrece productos baratos dentro del sector, y a su vez, con un alto valor añadido.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Producto/servicio

A través de Allergie, se ofrecen diversos productos para personas que tienen distintos tipos de alergias e intolerancias. Entre ellos, nos encontramos alimentos sin gluten, sin lactosa, sin huevo o sin frutos secos, además, de una gama especial de productos corporales y cosméticos. Más concretamente, podemos encontrar desde pan, galletas, dulces o cereales hasta pasta, leche, yogures, harina o snacks, para que los clientes puedan disfrutar de cualquier aperitivo, en todo momento. Por otra parte, se dispone de una sección de cosméticos y productos de higiene, caracterizados por sus componentes naturales. En relación con los cosméticos, Allergie vende maquillajes, polvos, pintalabios o pintauñas, y en cuanto a los productos de higiene se ofrecen geles, champús o cremas hidratantes, entre otros.

- ✓ Alimentos sin gluten: barras de pan, pan de molde, pan de hamburguesa, tostadas, piquitos, pan rallado, hojaldre, pan de perrito, harina de trigo, bollería, pasteles, galletas, productos de repostería, pasta (fideos, macarrones, tallarines...), bases de pizza, cereales cerveza, chocolate, golosinas, condimentos (pimentón), tomate frito, arroz, garbanzos y lentejas.



- ✓ **Alimentos sin lactosa:** leche, café, mantequilla, yogur, quesos, helados, salchichas, patés, chorizo, butifarra, fuet, sobrasada, bacon, jamón cocido, jamón de pavo, jamón curado, salchichón, galletas, golosinas, cereales, nata para cocinar, nata para montar, batidos, chocolate, bollería y postres (flanes, natillas, mousse...), cremas, bases de pizza, bollos de pan, harina, pan clásico, pasta, soja, bebida de avena, de quinoa y de arroz.



- ✓ **Alimentos sin huevo:** pan (biscotes, rosquillas, barra de pan...), galletas, pasta, cereales, postres, harina, chocolate, embutidos, bechamel, ketchup y cremas.



- ✓ **Productos de higiene:** Champús, geles de baño, jabón de manos, crema corporal, exfoliantes, desodorantes, acondicionador, protector solar, aceite solar, aftersun, autobronceador, espuma para el afeitado y emulsión calmante.



- ✓ **Cosméticos:** Crema facial, bálsamo labial, colorete, corrector, lápiz de ojos, maquillaje, eyeliner, toallitas desmaquillantes, leche limpiadora, esmaltes, lápiz de labios, gloss, polvos compactos y bronceadores, pintalabios, sombras de ojos y máscara de pestañas.





5.2 Precio

En general, se comercializan productos cuyo valor económico es muy elevado, por ello uno de los objetivos de Allergie, es establecer unos precios competitivos que la diferencien de la competencia y, además, de esta forma los clientes pueden acceder a los productos con una mayor facilidad económica. Cada uno de los artículos tendrá un precio distinto, distinguiendo entre alimentos sin gluten, sin lactosa, sin huevo y sin frutos secos, además, de los productos de higiene y cosmética. No obstante, para un mejor estudio de la viabilidad de la empresa se tendrán en cuenta el precio medio de cada una de las secciones.

En el precio de los productos van incluidos todos los costes de prestación:

- ✚ **Costes del personal:** la plantilla está formada, en primer lugar, por una persona especialista en alergias que será la encargada de reponer los productos en la tienda, de cobrar a los clientes y ofrecerles todo el asesoramiento que precisen, recomendándoles los productos que mejor le convengan, en función del tipo de alergia e informándoles de la variedad de artículos de la que disponen, en segundo lugar, se encuentra el socio promotor. El salario del trabajador se ha establecido según el convenio colectivo y el propietario recibe un porcentaje en forma de dividendos en función del beneficio obtenido, además del salario como autónomo.
- ✚ **Costes de instalaciones:** alquiler del local, situado en la plaza de San Idelfonso y, además, es necesario incluir los costes variables de luz, agua, teléfono, material de oficina y los gastos de gestoría.
- ✚ **Costes de aprovisionamiento:** está formado por el coste de las existencias compradas que permanecen expuestas en la tienda y las que se encuentran en el almacén, otro de los objetivos, es que el número de existencias en el mismo sea el mínimo posible. Para ello se controlará el nivel de stock óptimo con Inventoria²⁵, que es un software profesional de gestión de valores, que permite a empresas de todo tipo tener controlado su inventario.

²⁵ Información obtenida de NCH software. (2016), “Inventoria, software para inventarios”, *NCH software*. Disponible on line: <http://www.nchsoftware.com/inventory/es/index.html>



- ✚ **Costes de distribución:** al comienzo de la actividad se contratará a una empresa encargada de la distribución de los pedidos a los clientes.

Teniendo en cuenta todos estos costes y los de compra, el precio de venta al público se obtendrá de añadir un 20 por ciento al precio de compra, el porcentaje se ha establecido de forma que la empresa pueda hacer frente a todos los gastos anteriormente expuestos, sin afectar a su objetivo de ofrecer unos precios más competitivos en el sector.

5.3 Distribución

Una vez que están en la tienda y en el almacén los distintos productos que se van a vender, existen dos formas de que estos lleguen a los clientes:

- ✚ En primer lugar, nos encontramos con la forma más habitual, que es, que los clientes acudan personalmente a la tienda física, situada en la plaza de San Ildefonso en Jaén, en la que serán atendidos por un profesional que les aconsejará sobre todos los artículos disponibles.
- ✚ En segundo lugar, los clientes pueden obtener los productos, a través de la página web de la empresa, añadiendo a su carrito todos los artículos que deseen comprar. Posteriormente, la empresa de distribución contratada, se encargará del reparto a domicilio, concretamente lo llevará a cabo la empresa Tourline Express²⁶, siendo otro de los objetivos de la empresa contratar a un repartidor propio, cuando las ganancias aumenten. La compra por Internet tendrá una serie de ventajas para los clientes:

²⁶ Tourline Express se trata de una empresa dedicada a la gestión de envíos con una excelente calidad y eficacia. Se encuentra ubicada en la Avenida Barcelona de Jaén. Sus tarifas están explicadas en su página web en función de la cobertura del servicio, el peso aproximado de la mercancía y las medidas de las cajas donde van los productos de la empresa. Allergie ha establecido los siguientes ítems:

- Cobertura del servicio: Provincial.
- Peso aproximado: 5kg
- Medidas: 50x40x40 cm
- Servicio: 19 horas

Teniendo finalmente un coste para Allergie de 12,54€ por pedido.

Datos obtenidos de Tourlineexpress. (2016), “Servicios nacionales”, Tourline express: como si lo llevaras tú mismo. Disponible on line: <http://www.tourlineexpress.com/servicios/nacionales.aspx>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

- ✓ Descuentos especiales.
- ✓ Adquisición de artículos no disponibles en tienda.
- ✓ Accesibilidad las 24 horas del día para hacer el pedido.
- ✓ Comodidad en la compra.

No obstante, al realizar la compra online los clientes tienen que respetar las siguientes normas:

- ✓ Compras superiores a 13€, para que la empresa pueda obtener beneficio de las ventas online.
- ✓ Recepción de la mercancía antes de las siete de la tarde.
- ✓ Pago a través de PayPal o cuenta corriente.

5.4 Comunicación

La marca comercial que utilizará la empresa será “Allergie”, como se ha estado mencionando a lo largo del proyecto, intentando mediante la misma tener mayor presencia entre el público objetivo, y dar a conocer el negocio de forma general. Para ello, también, se dispondrá de tarjetas para poder entregar a los clientes y conseguir una mayor fidelización.



Las estrategias de publicidad que se consideran más adecuadas para el negocio y su público objetivo son:

- ❖ **Buzoneo:** depositando folletos de publicidad en los buzones de todas aquellas personas que padezcan algún tipo de alergia como la que cubre Allergie, para conocer a la población objetivo, la empresa se pondrá en contacto con la Asociación de Personas Celíacas de Jaén, con esto se quiere transmitir a las familias los distintos productos de



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

los que se dispone, así como sus precios. Para ello se diseñarán flyers²⁷ de calidad, con una gran capacidad de comunicación, se entregará en la fecha más adecuada y en los hogares en los que se encuentren el público objetivo, conocido a través de la Asociación para Celíacos de Jaén. Es necesario se realice un control del día, hora, direcciones y número de folletos entregados. Para ello, se llevará a cabo varios procesos de buzoneo y se realizará un control de su efectividad. Esta estrategia se utilizará, en primer lugar, en el lanzamiento de la tienda de una manera rápida, fácil y con un coste no muy elevado.



²⁷ El flyers de Allergie ha sido diseñado empleando el programa Easyprint se trata de una página destinada a pequeñas empresas, familias y uso privado para diseñar en línea gratis tarjetas de visita, flyers, tarjetas de satulación, postales y mucho más. Información obtenida de Easyprint. (2016), "Flyers Allergie". Disponible on line:

http://easyprint.com/es/?sid=cfdbae9b1d3affb8858cc0edaea62cad&pg=globalTTfd freedesign flex#/catOptions=paper_core~654%7Cpages~221%7Cprocessing~190%7Cformat~115%7Cproduct~151%7Chidden~133%7Cshipping~162%7Cpaper~1627%7Cquantity~658&design_id=5215

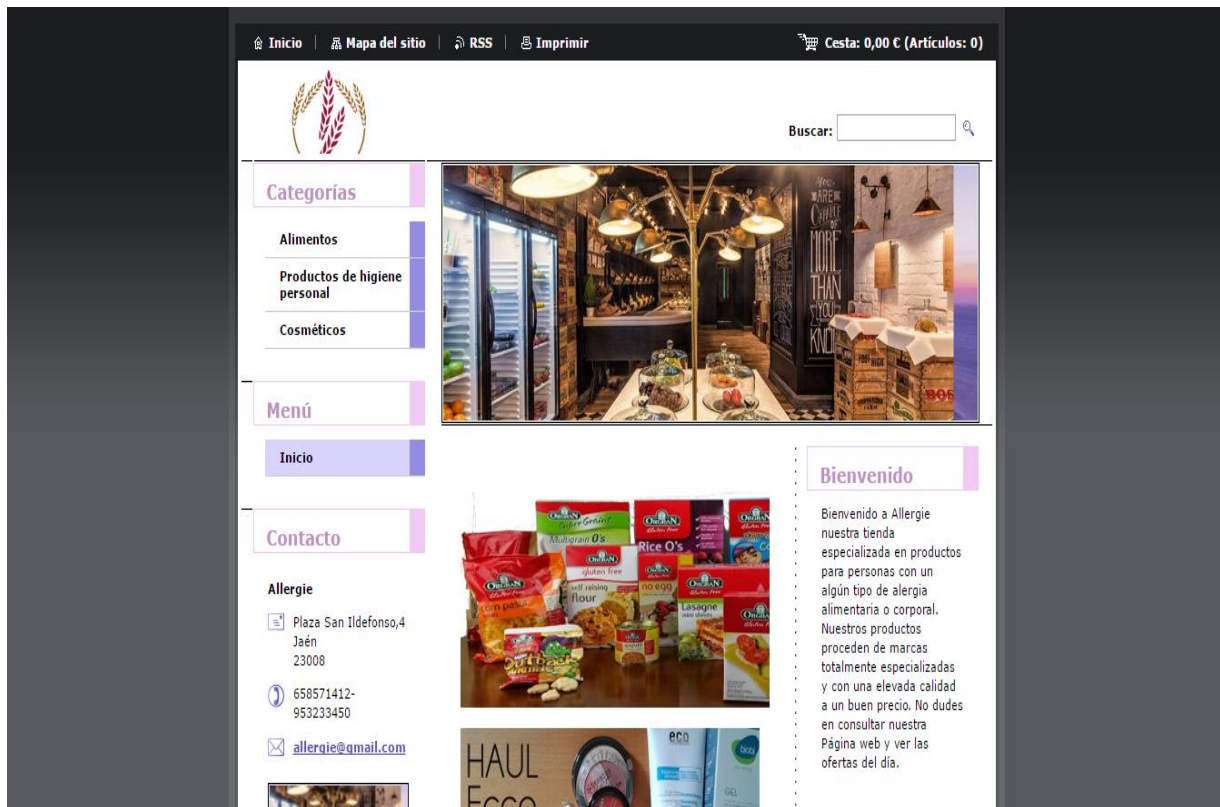


Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

- ❖ Página web²⁸: con una publicidad de mantenimiento, y a través, de la cual se ofrecen más detalles del establecimiento y de todo lo que está disponible para la compra. Además, esto permite realizar pedidos online de forma más cómoda para los clientes.

Página web: www.allergie.com



- ❖ Redes sociales: el propietario actuará de community manager junto con el empleado encargándose de gestionar y administrar la comunidad online de la empresa (Facebook, Instagram, Twitter y Google +), creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los clientes. A través de las redes, los consumidores podrán ver los artículos y las novedades disponibles, así como, preguntar cualquier tipo de duda surgida sobre la empresa y sus productos, o incluso, sobre temas de alergias e intolerancias, ya que para eso Allergie contará con un especialista sobre el tema.

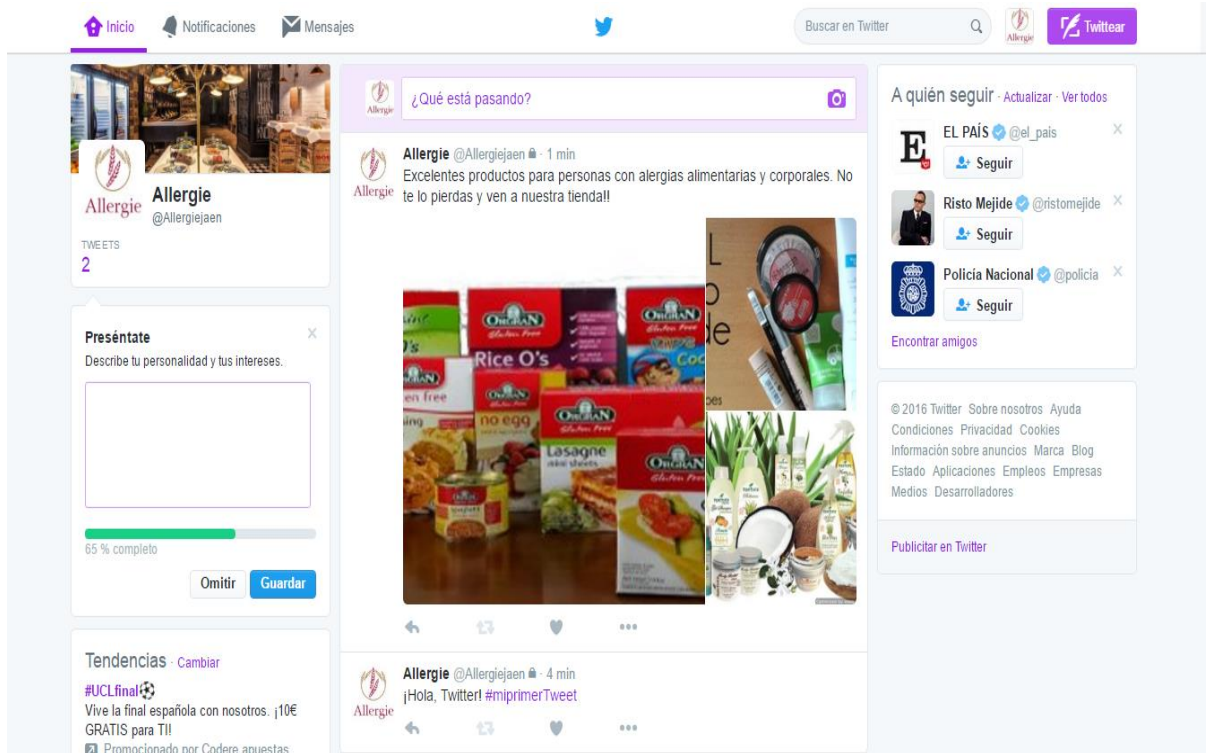
²⁸ Elaborada a partir del creador de páginas web “Webnode”, que permite crear tu propia página web de forma gratuita. Datos obtenidos de Webnode. (2016), “Página web Allergie”. Disponible on line: <http://cms.allergie9.webnode.es/>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

- Twitter: @allergiejaen



- Facebook: Allergie Jaen



- ❖ Colaborar con la asociación de personas celiacas de Jaén, así como con otros organismos públicos (Diputación de Jaén, Ayuntamiento de Jaén, etc.)

6. PLAN DE OPERACIONES

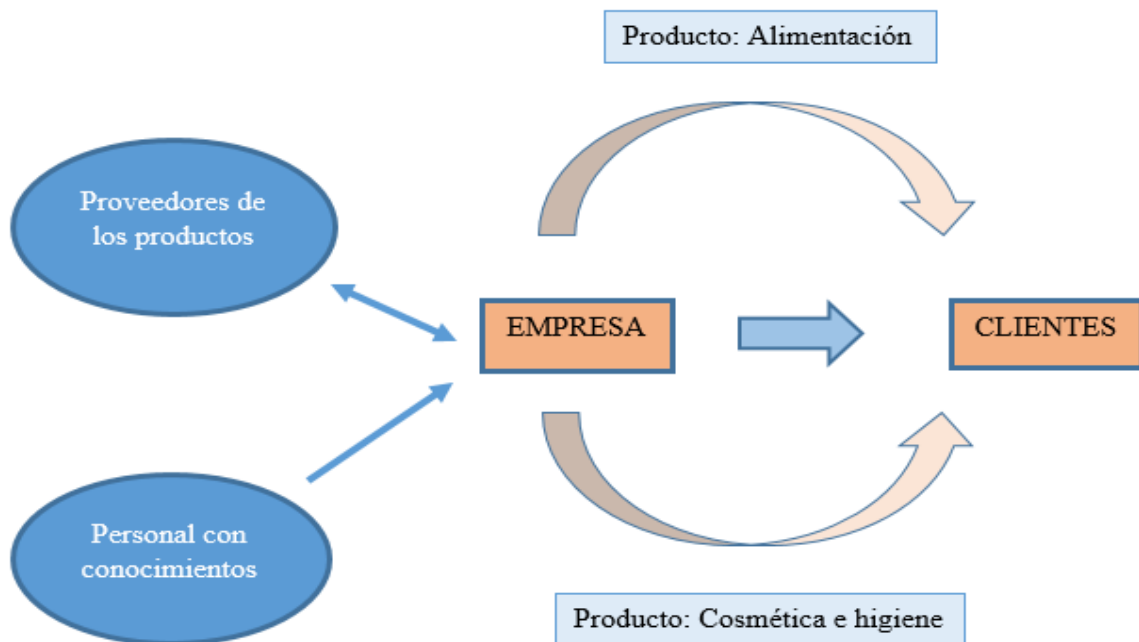
6.1 Proceso productivo de la empresa

A continuación, se realizará una descripción técnica del servicio prestado por la empresa, el cual consiste en la compra y venta de alimentos y productos corporales para personas con algún tipo de alergia: el servicio de venta se prestará en el local alquilado, en la plaza San Ildefonso en Jaén, por las mañanas y por las tardes, con un horario de apertura a los clientes de 9:30 a 13:30 y de 16:30 a 20:30, de lunes a viernes. Durante este horario, los clientes podrán comprar cualquiera de los productos disponibles en tienda y, también, recibirán en su domicilio los pedidos realizados por Internet, durante el horario establecido en la página web. Las ventas irán dirigidas, tanto a personas para consumo privado como para empresas gastronómicas, que sirvan productos especiales. En cuanto a las compras, las primeras que se realizan se harán en función del estudio del mercado que se ha realizado, y posteriormente, se harán los pedidos cuando el programa de los stocks informe de que es necesario para mantener el nivel óptimo.

Allergie trata de diferenciarse de la competencia a través de un servicio personalizado para los clientes más fieles, realizando un seguimiento especial de los problemas del mismo, teniendo en cuenta el tipo de alergia que padece, y proporcionando toda la información posible en cualquier consulta que realice al especialista, ofreciendo los mejores productos adaptados a sus necesidades, de salud y bienestar de la forma más fácil, rápida y económica.



Gráfico 6. Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El servicio se prestará de la siguiente forma:

- **Recepción de los pedidos:** En primer lugar, es necesario conocer las necesidades de los clientes, para realizar los pedidos a los proveedores. La estrategia de recepción de los pedidos a nivel operativo se realiza mediante:
 - Contacto directo con los clientes, que acuden a la tienda física a realizar sus compras, situada como se ha comentado anteriormente, en la plaza de San Ildefonso, en Jaén.
 - El contacto telemático de los mismos, mediante la página web y las redes sociales de la empresa.

- **Entrega al cliente del producto:** En segundo lugar, los clientes podrán obtener los productos, directamente en la tienda, durante el horario de apertura mencionado anteriormente, éstos podrán adquirir todos los artículos que estén disponibles en el establecimiento y, además, podrán realizar algún pedido especial si no está disponible ni en la tienda ni en la página web y siempre que se pueda disponer del mismo, sin un



mayor coste para la empresa. Por otro lado, los pedidos realizados a través de la web, serán entregados por la empresa en el domicilio del cliente, en menos de 24 horas, antes de las siete de la tarde del día siguiente.

- **Cobros de los productos vendidos:** En tercer lugar, el cliente pagará en caja, cuando compre el producto en la tienda y, si lo adquiere mediante Internet, lo pagará por PayPal o cuenta corriente, en el momento en el que hace el pedido.
- **Compras a los proveedores:** Finalmente, se realizarán los pedidos a medida que las existencias en el almacén se vayan agotando, para no tener muchos productos en stock. Para ello, se utilizará el programa Inventoria, que es gratuito.

La capacidad de producción de la empresa es de ocho horas diarias de lunes a viernes. Durante este periodo de tiempo se prestarán los servicios de la empresa:

- Tanto a los clientes que quieran comprar algunos de los productos.
- Como a aquellos que quieran realizar cualquier tipo de consulta sobre los mismos.

Respecto a las previsiones de ventas, consideramos que éstas se mantendrán constantes durante todo el año, excepto los meses de Navidad, Semana Santa y las fechas festivas, donde las ventas de alimentos aumentarán, dado que son periodos en los que se incrementa el consumo de alimentos por las comidas familiares, tanto por parte del consumidor privado como por parte de los restaurantes, que buscarán alimentos especiales para poder servir menús adaptados a esas personas.

6.2 Localización e instalaciones necesarias para la empresa

La empresa estará situada en Jaén²⁹, que es una ciudad y municipio español de Andalucía, situada al noreste de la misma, entre Sierra Morena y las Cordilleras Béticas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en 2015, que es el último año del cual hay disponible información, el número de habitantes en la provincia de Jaén, es de 654.170, y de la capital, es de 115.395, esto supone una sexta parte de la población de toda la provincia.

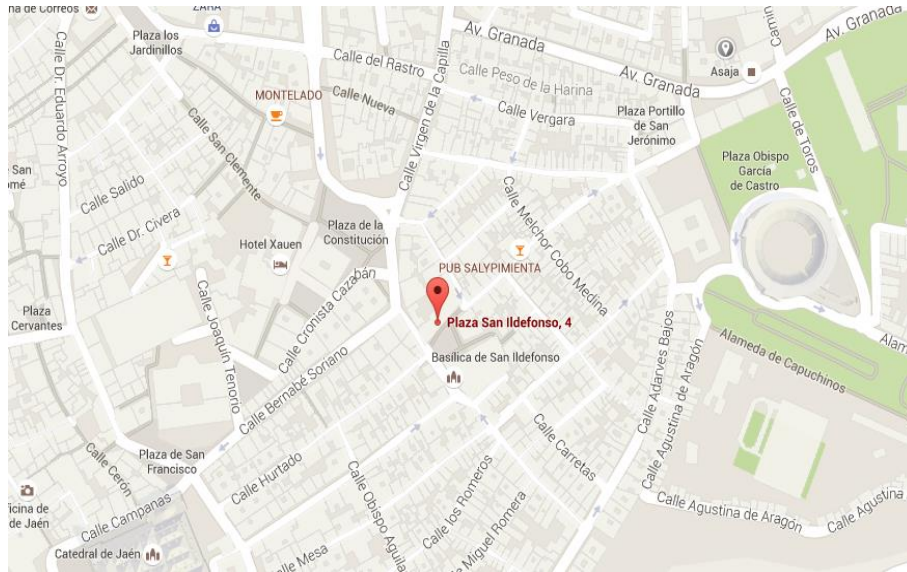
²⁹ Toda la información acerca de las características de la provincia de Jaén, ha sido obtenida de la página web de Andalucía, donde se describen los distintos destinos turísticos de la comunidad andaluza. Información procedente de Andalucía. (2011), “Jaén”, *Andalucía: destinos*. Disponible on line: <https://www.andalucia.org/es/destinos/provincias/jaen/>



Se trata de una región con extensas tierras donde el olivar abarca el horizonte. Y entre los olivos y la exuberante vegetación de sus parques naturales, se encuentran impresionantes muestras de arte íbero, iglesias, catedrales, palacios y castillos de factura gótica, renacentista o barroca. La provincia de Jaén tiene un perfil orográfico, ofrece un paisaje de belleza natural, en el que el olivar ocupa 2/3 de las tierras de cultivo. En relación a la gastronomía, el aceite exquisito y abundante, da personalidad a su original cocina. Debido a su situación en el interior, Jaén ha tenido una importancia estratégica, habiéndose encontrado en su núcleo urbano alguno de los asentamientos humanos más antiguos de Europa.



La empresa estará situada dentro de la ciudad de Jaén, en concreto, en la plaza de San Ildefonso número 4, es una zona comercial del centro muy transitada, por lo que durante todo el año hay personas paseando por sus calles tranquilamente, ya que es peatonal sólo se puede pasar con un vehículo privado hasta las cuatro de la tarde, el resto del día pueden pasar exclusivamente taxis y autobuses, además, también hay un parking cerca. De este modo, los clientes pueden acudir a la tienda en el horario que más le convenga, adaptándose a sus necesidades, en función de si prefieren coger el coche o dar un paseo por el centro de la ciudad.



La plaza de San Ildefonso está situada en uno de los puntos más relevantes de Jaén, ya que en esta zona se encuentran tiendas muy importantes, de diferentes sectores de actividad: peluquerías como Marco Aldany, tiendas de vestidos de fiesta y boda como Rosa Clará, Pronovias y Aire, restaurantes importantes como La Mafia, multitud de bares de tapas típicas de la ciudad como El Abuelo, El Santuario..., cafeterías como La Vestida, cajas de ahorro, farmacias, academias, etc. Además, está localizada junto a los principales destinos turísticos de la provincia como son la Catedral, el Ayuntamiento de Jaén, el Palacio Provincial de Jaén, la Plaza de la Constitución y, al lado de, todas las tiendas de ropa como son Sfera, Blanco, Zara, etc. Todo esto hace que la oferta de la tienda sea más completa y repercuta favorablemente en la captación de clientes que acudan al establecimiento.





Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

La empresa se llevará a cabo como se ha comentado anteriormente en un local³⁰ situado en la plaza de San Ildefonso, que consta de 70 m² divididos en tres partes:

- ✓ La tienda donde se encontrarán todos los productos disponibles para la venta.
- ✓ Un almacén con las existencias para abastecer a la tienda cuando sea necesario.
- ✓ Un baño privado para el personal.

La dimensión de la tienda al comienzo será pequeña, ya que solo habrá un empleado y las ganancias no serán muy elevadas, dado que la demanda no será muy grande y los recursos financieros de los que se disponen al principio tampoco serán muy elevados. Al iniciar la actividad, se realizarán compras en función del estudio de mercado realizado y, posteriormente, se irán realizando los pedidos conforme las existencias en almacén se vayan agotando, por lo que éstos no serán muy elevados, teniendo en cuenta siempre el nivel óptimo de stock. No obstante, en 4 o 5 años se considera que las ganancias serán superiores por lo que es posible que se aumente la plantilla y el número de tiendas por toda la provincia.

Las instalaciones³¹ necesarias para llevar a cabo el negocio son las siguientes:

³⁰ Datos obtenidos de la página web de ventas y alquiler Mil anuncios. (2016), “San Ildefonso - zona plaza San Ildefonso”, *Alquiler de locales en Jaén*. Disponible on line: <http://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-jaen-jaen/san-ildefonso-92555544.htm>

³¹ Datos procedentes de la página web de Ikea, Retif, Sbautomatismos, Leroy Melín, Google Shopping, Fibraclim y Comercial TPV, los enlaces se encuentran adjuntos en la bibliografía del proyecto.



Tabla 3. Instalaciones tienda en u.f y u.m

TIENDA		
Materia Prima	Unidades	Precio unidad
Estantería (1)	1	349€/ud
Estantería (2)	6	76€/ud
Mostrador	1	3499,99 €/ud
Expositor central	1	279,99€/ud
TVP	1	713,90 €/ud
Vitrina expositora de frío	3	499 €/ud
Mobiliario panadería y pastelería	1	23 €
Puerta	1	860 €/ud
Lámpara (1)	2	8 €/ud
Lámpara (2)	3	79€/ud

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Instalaciones almacén en u.f y u.m

ALMACÉN		
Materia Prima	Unidades	Precio unidad
Estantería metálica	4	9,99 €/ud
Cámara Frigorífica	1	2.609 €/ud
Arcón de congelación	1	299,49 €/ud
Puerta	1	229 €/ud
Lámpara	1	19.99 €/ud

Fuente: Elaboración propia



Tabla 5. Instalaciones baño en u.f y u.m

BAÑO		
Materia Prima	Unidades	Precio unidad
Espejo de pared	1	9,99 €/ud
Cubo de basura	1	9,99 €/ud
Toallero	1	8,99 €/ud
Dispensador de jabón	1	5,99 €/ud
WC	1	42.01 €/ud
Mueble con lavabo	1	147 €/ud
Toalla de mano	4	3,99 €/ud
Escobillero	1	3,99 €/ud
Portarrollos	1	3,99 €/ud
Puerta	1	229 €/ud
Lámpara	1	99 €

Fuente: Elaboración propia

6.3 Proveedores de la empresa

Los proveedores con los que contará la empresa en un principio, son los que se han señalado anteriormente, en el análisis del entorno específico.

Los productos estarán agrupados en tres secciones:

- ✓ Alimentos: panadería, bollería, pasta, leche, etc.
- ✓ Productos de higiene personal: geles, champús, desodorantes, cremas, etc.
- ✓ Cosméticos: maquillaje, lápiz de ojos, sombras, esmaltes, etc.

En el momento de calcular los costes, éstos se contabilizarán para cada una de las secciones, teniendo la sección de alimentos un coste medio de 2,66€, la de productos de higiene 13,55€ y la de cosméticos 6,37€. Estos precios se han obtenido del precio marcado en la página web de cada uno de los proveedores. Respecto, al aumento del precio de los productos, se ha estimado en función del crecimiento de este tipo de sector y de la información que proporciona, el Ministerio de Economía y Competitividad, sobre los precios y márgenes comerciales, por lo



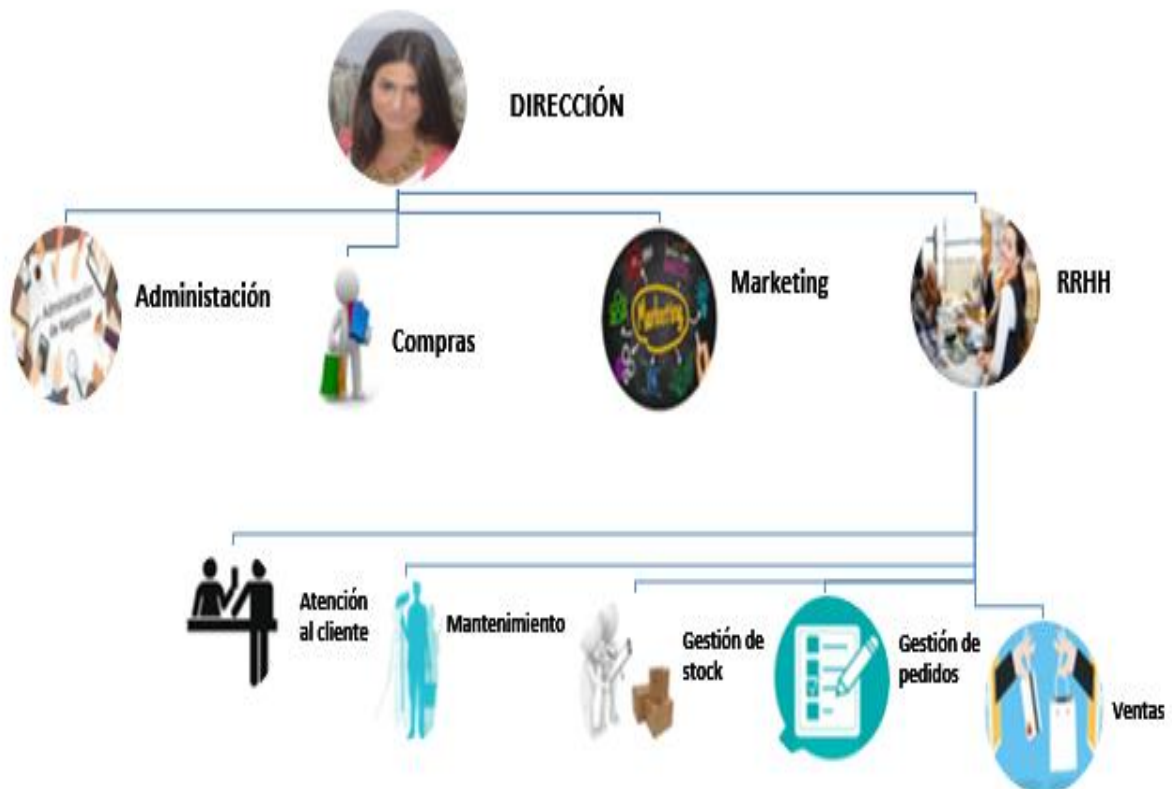
que, los precios aumentarán un 1 por ciento anual, dado que es un sector que se está extendiendo cada vez más, ya que el número de personas que padece algún tipo de alergia esta aumentado.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Organigrama

El objetivo de este apartado es organizar al personal de la empresa independientemente del tamaño de la misma. Al comenzar la actividad, la empresa contará con dos personas y, posteriormente, en función del crecimiento de las ganancias de la empresa, se estudiará la posibilidad de ampliar o no la plantilla. El objetivo del organigrama, aparte de organizar al personal, es asignar a cada puesto las funciones, tareas y responsabilidades necesarias (Gráfico 7).

Gráfico 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Existen pocos niveles en el organigrama ya que es una empresa pequeña, en la que el empleado responde directamente al propietario. La ventaja de este tipo de estructura simple es que el propietario puede analizar y observar directamente el desempeño del empleado, además, permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del mercado. Finalmente, este tipo de estructura también hace que haya relaciones interpersonales, mejorando el clima laboral y consiguiendo una mayor motivación del personal.

El propietario se encargará de la administración de la empresa, de las compras a los proveedores, de todas las actividades de marketing y del control y la gestión del personal. Por otra parte, el empleado llevará a cabo las ventas en el establecimiento, la preparación de los pedidos que se realizan online y la entrega a la empresa de distribución de los mismos, la gestión de los stocks, el mantenimiento de la tienda y la adecuada atención al cliente, bien en el establecimiento o a través de la página web o redes sociales. No obstante, el empleado puede tomar algunas decisiones, pues el propietario tiene plena confianza en sus capacidades y conocimientos por lo que le otorga cierto poder.

7.2 Descripción y especificación de puestos de trabajo

En principio, la empresa va a estar formada por dos personas que tendrán definido el puesto que van a ocupar con absoluta claridad.

En primer lugar, estará el promotor de la sociedad limitada, encargándose de la gerencia de la empresa. En segundo lugar, estará el empleado que será especialista en nutrición y en todo tipo de alergias, cumpliendo la función de dependiente y asesor.

Para buscar el personal adecuado, se hará uso de los servicios que ofrece el Servicio Público Estatal de Empleo (Sepe), donde se publica la oferta de trabajo para encontrar los mejores candidatos al puesto. Además, también se buscarán en el INEM, en bolsas de empleo, en redes sociales o apps. Tras realizar el reclutamiento, se realizará, en primer lugar, un proceso de preselección, eliminando a aquellos curriculum que no se adapten a las condiciones demandadas y, finalmente, se procederá a hacer una entrevista a las personas que más se adecuen al puesto.

Fichas de los puestos de trabajo:

✚ Denominación del puesto: Gerente de tienda.

- ❖ Formación: Estudios universitarios en Administración y Dirección de Empresas o estudios similares en esta rama.
- ❖ Cualidades requeridas:
 - Persona emprendedora y responsable.
 - Con capacidad de liderazgo.
 - Capaz de motivar a su empleado y hacerlo más competente.
- ❖ Funciones/Tareas:
 - En primer lugar, tiene que llevar a cabo una planificación, en la que se determine ¿qué hay que hacer?, ¿cuándo hay que realizarlo? y ¿dónde se tiene que llevar a cabo? No hay que dejar nada al azar, ya que la planificación es fundamental.
 - En segundo lugar, una vez realizada la planificación, debe proceder a organizar las operaciones empresariales que llevará a cabo en su día a día:
 - Hacer los pedidos necesarios a los proveedores a través de la información obtenida por el empleado, garantizando que haya suficientes productos en la tienda para la venta.
 - Asegurar que el servicio prestado a los clientes es el adecuado.
 - Dirigir y tomar las decisiones necesarias en cada momento.
 - Realizar las funciones administrativas de la empresa.
 - Llevar a cabo todas las actividades de marketing necesarias para la promoción del negocio y la creación de una buena imagen de marca.
 - En tercer lugar, establecerá las tareas, normas y obligaciones del resto del personal.
 - Finalmente, llevará a cabo un control del comportamiento y la actitud del empleado, así como un seguimiento en el que se revise el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



- ✚ Denominación del puesto: Dependiente y asesor de tienda.
 - ❖ Formación: Especialista en alergología, con un grado superior de alergias o grado de alergología.
 - ❖ Cualidades:
 - Persona activa, simpática, con don de gentes, amable y educada.
 - Con buena imagen y responsable.
 - Con un carácter optimista y empático.
 - Que sea una persona eficiente y ordenada.
 - ❖ Funciones/Tareas:
 - Supervisar y controlar las existencias de la tienda y el programa Inventoria para comunicarle al gerente las necesidades de stock en el almacén.
 - Mantener el establecimiento en buenas condiciones, para que el cliente perciba que la tienda tiene buena presencia, encargándose de la limpieza del mismo.
 - Realizar los cobros y devoluciones en caja.
 - Abrir y cerrar el establecimiento en el horario comercial.
 - Preparar los pedidos realizados por los clientes en Internet y entregárselos a la empresa encargada de la distribución de los mismos.
 - Asesorar y orientar a los clientes en función del tipo de alergia que padecen.

7.3 Cálculo de Costes de personal

En primer lugar, para la retribución del gerente se considera que el 15 por ciento de los beneficios anuales van a ir destinados a dividendos y el resto pasará a formar parte de las reservas de la empresa. Además, el propietario, como trabajador autónomo, debe pagar mensualmente la llamada “cuota de autónomos³²” que va cambiando cada año. Desde el día que se inicia la actividad, los autónomos tienen que llevar a cabo la cotización y la liquidación de la cuota, se realizará todos los meses en las administraciones de la Tesorería General de la Seguridad Social:

³² Datos obtenidos de Infoautónomos. (2016), “Cuota de autónomos 2016: ¿cuánto se paga?”, *Seguridad Social de los Autónomos*. Disponible on line: <http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>



- Base mínima de cotización (893,10€), incluida la incapacidad temporal (29.8 por ciento de la base mínima) y financiación de prestaciones por riesgo durante el embarazo y la lactancia (0.1 por ciento). De modo que la cotización del autónomo en el año 2016 para una base mínima de cotización es de 267,03 euros al mes.

En segundo lugar, el empleado recibirá el siguiente salario en función de las bases y tipos de cotizaciones del año 2016, publicados en la página web de la Seguridad Social³³, suponiendo para la empresa el siguiente coste de personal:

Tabla 6. Salarios año 2015



Número 192

Lunes, 05 de Octubre de 2015

Pág. 17257

CONVENIO COLECTIVO PARA LA ACTIVIDAD DE COMERCIO DE ALIMENTACIÓN

TABLA SALARIAL AÑO 2015

CATEGORÍAS

GRUPO I: PERSONAL TÉCNICO TITULADO

A.- Titulados de grado superior.....	1.075,47
B.- Titulados de grado medio.....	961,95

TABLA SALARIAL AÑO 2015

MENSUAL EUROS

Fuente: Boletín oficial de la provincia de Jaén

³³ Datos obtenidos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016), “Bases y tipos de cotización 2016”, *Trabajadores*. Disponible on line: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#contenido



Régimen general de la Seguridad Social

Tabla 7. Tipos de cotización: contingencias en %

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Tipos de cotización: desempleo en %

DESEMPLEO	EMPRESA (%)	TRABAJADORES (%)	TOTAL (%)
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30

Fuente: Elaboración propia



Tabla 9. Tipos de cotización: Fogasa y Formación Profesional en %

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FOGASA	0,20	-	0,20

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60	0,10	0,70

Fuente: Elaboración propia

Salario bruto del personal (Anexo 1): 1.400€

- Contingencias comunes: 23,60% de 1.600€= 377,6€
 - Desempleo: 5,50% de 1.600€= 88€
 - Formación profesional: 0,60% de 1.600€= 9,6€
 - Fogasa: 0,20% de 1.600€= 3,2€
- } 478,4€

- COSTE TOTAL DEL TRABAJADOR mensual: 1.400€+ 478,4€= 1.878,4€
- COSTE TOTAL DEL TRABAJADOR anual: (1.878,4€*12) + (350€*2) = 23.240,8€

Además del salario y los incentivos, el empleado recibirá dos pagas extras de 350€ al año.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Inversión necesaria

Para crear Allergie, S.C.L es necesario realizar una inversión inicial de 23.189,66€. Dicha inversión se muestra desglosada en la tabla 10.



Tabla 10. Inversión en u.m

INVERSIÓN ³⁴	COSTE (u.m)
Mobiliario	6.585,84€
Instalaciones	2.055€
Maquinaria	4.405,49€
Equipos informáticos y software	866,24€
Gastos de constitución³⁵	2.204€
Fianza	1.100€
Gasto corriente³⁶	569,03€
Necesidad Capital corriente	5.404,06€
TOTAL	23.189,66€

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Allergie, al tratarse de una empresa de venta de productos, es necesario tener una pequeña inversión inicial de circulante para poder hacer frente a los pagos más inmediatos, como puede ser el alquiler, las existencias, el seguro, etc. Para ello se ha calculado la necesidad de capital corriente a partir de la siguiente fórmula, considerando adecuado un plazo de un mes, a partir del cual la empresa ya irá generando y haciendo uso de la tesorería del periodo:

$NAC = \text{Gastos de explotación} / 360 \text{ días/año} * 30 \text{ días.}$

³⁴ Datos obtenidos de las páginas webs, para el mobiliario (Ikea, Retif, Leroy Merlyn y Sbaumatismos), instalaciones (Google shopping), maquinaria (Google shopping y fibraclim), equipos informáticos y software (Comercial TPV), gastos de constitución y fianza (Junta de Andalucía) y gastos corrientes (Retif y Disofic), los enlaces de las respectivas páginas webs se encuentran adjuntos en la bibliografía.

³⁵ Gastos de constitución: Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

³⁶ El gasto corriente está formado por portaetiquetas, etiquetadora, portacarteles, identificadores, cutters, tijeras, grapadora, paraguero, asientos caja, cesta autoservicio, detector de billetes falso, detector de paso, cámara ficticia y papelera.



Una vez realizados los cálculos se obtiene una NAC de 5.404,06€.

Además, cada año se irá contabilizando la amortización de cada uno de los elementos del inmovilizado. A continuación, en la tabla 11 se observan las dotaciones realizadas cada año:

Tabla 11. Amortización contable en u.m

	Amortización contable				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Mobiliario	329,29 €	329,29 €	329,29 €	329,29 €	329,29 €
Instalaciones	205,50 €	205,50 €	205,50 €	205,50 €	205,50 €
Equipo informático	86,62 €	86,62 €	86,62 €	86,62 €	86,62 €
Maquinaria	244,75 €	244,75 €	244,75 €	244,75 €	244,75 €
TOTAL	866,17 €	866,17 €	866,17 €	866,17 €	866,17 €

Fuente: Elaboración propia

8.2 Financiación. Fuentes financieras a utilizar y coste de las mismas

Una vez estudiadas las inversiones necesarias que se tienen que llevar a cabo, es preciso conocer cómo se obtendrá la cantidad de dinero necesaria para financiarlas. Existen dos formas de financiación:

- ✓ Financiación propia, mediante capital social.
- ✓ Financiación ajena, mediante préstamos, subvenciones, etc.

Estos recursos son necesarios para la apertura de la tienda y para futuros gastos económicos. Posiblemente los gastos en los que se incurran serán mayores que los ingresos que se obtendrán al comienzo. Las fuentes de financiación utilizadas son las que se observan en la tabla 12.

Tabla 12. Fuentes de financiación en u.m

FUENTES DE FINANCIACIÓN	
Aportaciones de capital	15.500€
Subvención	6.493,10€
Préstamo	1.196,55€

Fuente: Elaboración propia



Al construir la empresa, el propietario aporta 15.500€ de capital social, a cambio del cual va a recibir un 15 por ciento de dividendos anuales sobre el mismo.

Además, se obtendrá una subvención procedente de la nueva orden de incentivos de la Agencia Idea³⁷ para las empresas de nueva creación que superen los 15.000€ de inversión, recibiendo un incentivo directo del 25 por ciento de la inversión, con máximo de 200.000€. Este porcentaje podrá incrementarse un 3 por ciento más por cada empleo. Recibiendo, por lo tanto, el siguiente importe, 6.493,10€ que se irá dotando a la explotación en los próximos cinco años (Tabla 13).

Tabla 13. Subvención en u.m

	Subvención				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Saldo inicial	6.493,10 €	5.194,48 €	3.895,86 €	2.597,24 €	1.298,62 €
Aplicación a la explotación de la subvención	1.298,62 €	1.298,62 €	1.298,62 €	1.298,62 €	1.298,62 €
Saldo final	5.194,48 €	3.895,86 €	2.597,24 €	1.298,62 €	- €

Fuente: Elaboración propia

El resto de la inversión se financiará mediante un préstamo ICO³⁸, que se trata de una financiación orientada a los autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realizan inversiones productivas en territorio nacional y/o necesiten liquidez. Características del préstamo:

- ✓ Amortización financiera por el método francés a 5 años con un año de carencia.
- ✓ Tipo de interés fijo máximo anual por año vencido: 5,043 por ciento.
- ✓ Se solicitará a través de la entidad financiera Bankia.
- ✓ No se pagan comisiones.

³⁷ Información obtenida de Infoautónomos. (2015), “Ayudas para emprendedores en Andalucía”, *Subvenciones para autónomos y pymes*. Disponible on line: <http://infoautonomos.economista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-para-emprendedores-en-andalucia/>

³⁸ Información obtenida del Ministerio de Economía y Competitividad. (2016), “ICO empresas y emprendedores 2016”, Instituto de crédito oficial: Líneas ICO. Disponible on line: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>



Tabla 14. Préstamo en u.m

	Préstamo: Resumen método francés				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Saldo inicial	1.196,55 €	1.196,55 €	919,60 €	628,36 €	322,08 €
Intereses	- 60,34 €	- 54,00 €	- 39,71 €	- 24,67 €	- 8,87 €
Amortización financiera	- €	- 276,95 €	- 291,24 €	- 306,28 €	- 322,08 €
Saldo final	1.196,55 €	919,60 €	628,36 €	322,08 €	- €

Fuente: Elaboración propia

8.3 Previsión de ingresos anuales

Tras los estudios realizados con el objetivo de conocer la previsión de las ventas y del incremento de las mismas en los últimos años, con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística³⁹ y del estudio de mercado. Se observa que en Andalucía el índice de ventas para el año 2015, que es el último año del cual se tiene información, se incrementa un 1,4 por ciento anual con respecto al año anterior. Se ha considerado que el resto de los años tendrá un crecimiento proporcional; se establece este criterio teniendo en cuenta que la tienda será más conocida, tanto en la capital como a nivel provincial, con el paso de los años.

Para realizar la estimación de las ventas se tiene en cuenta la información publicada en el artículo realizado por la doctora Marcela Santaolalla Montoya⁴⁰, jefe del equipo de Alergología del Hospital Universitario Madrid Sanchinarro, la cual indica que uno de cada cuatro españoles sufre algún trastorno alérgico. Por lo tanto, se considera que de los 115.395 habitantes que tiene la capital de Jaén, 28.849 padecen algún tipo de alergia. Teniendo en cuenta las nueve empresas que venden productos similares a los de Allergie, se considera que un 10 por ciento de los clientes potenciales le corresponde a la empresa, por lo que de todas las personas que padecen

³⁹ Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística. (2016), “Índices del comercio al por menor”, *INE: notas de prensa*. Disponible on line: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1215.pdf>

⁴⁰ Datos procedentes del diario digital ABC, artículo elaborado por Lendoiro, G. (2015), "¿Por qué ahora somos muchísimo más alérgicos que antes?", *ABC familia-vida sana*. Disponible on line: <http://www.abc.es/familia-vida-sana/20150516/abci-razones-somos-alergicos-201505141356.html>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

algún tipo de alergia, a Allergie le corresponde 2.885 clientes, de los cuales se ha considerado que acudirán al establecimiento o harán uso de los servicios de la empresa un 20 por ciento, este porcentaje se considera el más adecuado ya que la empresa no es muy conocida al inicio de la actividad, por lo tanto, 577 personas serán clientes de Allergie.

De los principales alimentos que consumen los españoles, según el informe de consumo de alimentación⁴¹ en España en el año 2014, Allergie vende leche, carne (embutidos), pan, bollería, pastelería, galletas, cereales, otros alimentos como las legumbres y bebidas como la cerveza. Para estimar las ventas, se han clasificado todos los productos que ofrece Allergie en tres categorías o secciones: alimentación, higiene y cosmética. Se ha estimado que cada cliente consumirá al año como mínimo nueve de los productos ofertados en la sección de alimentación.

Además, la escuela de negocios de España, EAE business school⁴², ofrece un informe en el que se observa el consumo de los españoles, por comunidades, de productos de higiene y cosmética. Tras el análisis realizado a dicho informe, teniendo en cuenta el gasto medio anual, se ha estimado que cada uno de los clientes comprará tres de los trece productos de higiene personal al año y cinco de los diecisiete productos de cosmética al año.

Se estiman las ventas del primer año, observadas en la tabla 15, desglosadas por meses. Destacando entre todos los meses el de marzo y diciembre, en la sección de alimentos, debido al incremento de las ventas que se producen en estos meses del año, con motivo de las celebraciones de Navidad y Semana Santa, como se ha comentado anteriormente.

⁴¹ Información obtenida del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2014), “Informe del consumo de alimentación en España 2014”. Madrid. Disponible on line: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf

⁴² Información procedente de EAE business school. (2012), “Los españoles gastamos 90,64€ en productos de cuidado personal al año”, *EAE: noticias*. Disponible on line: <http://www.eae.es/news/2012/11/19/espana-supone-ya-el-3-27-del-mercado-global-de-cuidado-personal-en-2011>



Tabla 15. Ventas mensuales año 2017 en uf

Datos explotación mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en (u.f.)	266	266	301	266	266	266	266	266	266	266	266	301
Ventas de alimentos	138	138	173	138	138	138	138	138	138	138	138	173
Ventas de prod. higiene	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Ventas de cosméticos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta se obtendrá tras la estimación de los gastos a los cuales la empresa tendrá que hacer frente para adquirir las existencias necesarias de los proveedores, además de otros gastos corrientes. Consideramos que los precios de venta se incrementarán proporcionalmente a los precios de compra, es decir, un 1 por ciento anualmente.

Las ventas en unidades monetarias, se han obtenido de multiplicar las unidades físicas vendidas, calculadas como anteriormente se ha explicado, por los precios medios de los productos que se han analizado en el punto 6.3. Estimando las ventas anuales observadas en la tabla 16 a través de los precios medios de los productos.

Tabla 16. Previsión de ventas anual en u.m

PREVISIÓN DE VENTAS ANUAL	
Año 2017	88.432,82€
Año 2018	90.567,59€
Año 2019	92.753,89€
Año 2020	94.992,97€
Año 2021	97.286,10€

Fuente: Elaboración propia



8.4 Previsión de gastos anuales

A continuación, se presentan las compras⁴³ que se realizarán a cada proveedor, para obtener una estimación de las mismas, en función de las ventas estimadas anteriormente.

Los proveedores con los que se trabajarán y cuyos precios se han utilizado en los cálculos son:

- Maná: Barra de pan (1,63€/ud), pan de molde (3,99€/ud), pan de hamburguesa (2,25€/ud), tostadas (2,04€/ud), piquitos (0,69€/ud), pan rallado (2,45€/ud), hojaldre (3,67€/ud), pan de perrito (1,18€/ud), magdalenas (2,92€/ud), berlinas de chocolate y azúcar (3,62€/ud y 3,62€/ud, respectivamente), medias noches (4,02€/ud), palmeras azúcar, chocolate negro y chocolate blanco (3,45€/ud, 3,66€/ud y 3,66€/ud, respectivamente), diferentes tipos de galletas (1,99€/ud-3,88€/ud), fiocchetti diferentes tipos (1,40€/ud-2,10€/ud), crostallegra diferentes tipos (1,71€/ud-1,90€/ud), bizcochos (2,67€/ud), barquillos (2,59€/ud), harina (1,53€/ud), bases de pizza (3,98€/ud), pizzas distintas clases (3,95€/ud), macarrones (1,64€/ud), espaguetis (1,64€/ud), espirales (1,64€/ud), cereales (2,24€/ud), galletas saladas (1,12€/ud), cerveza con y sin alcohol (1,03€/ud), chocolate (3,74€/ud), gominolas (2,20€/ud), pimentón (1,50€/ud) y tomate frito (1,03€/ud).
- Kaiku: leche desnatada, semidesnatada y entera (0,89€/ud), batidos y café (0,75€/ud), yogures (1,11€/ud), yogures líquidos (3,10€/ud), natillas (0,89€/ud), natas (0,82€/ud) y quesos (2,05€/ud).
- Senslac: bizcochos (2,35€/ud), magdalenas (1,22€/ud), palmeras con y sin chocolate (4,10€/ud), cereales (2,85€/ud), chorizo (6,95€/ud), butifarra (2,25€/ud), fuet (4,46€/ud), sobrasada (5,60€/ud), chocolate negro (3,05€/ud), chocolate blanco (2,95€/ud), galletas (3,10€/ud), golosionas (0,70€/ud), cremas (2,20€/ud), base de pizzas (2,63€/ud), bollo de pan (2,65€/ud), harina (4,25€/ud), pan clásico (2,75€/ud), pastas (3,70€/ud) y postres (2,85€/ud-4,95€/ud).
- Orgran: pastas (2,68€/ud), galletas (3,35€/ud), cereales (3,45€/ud), postres (3,55€/ud-4,46€/ud) y harina (4,29€/ud).
- Foody: arroz (4,20€/ud), garbanzos (2,30€/ud), lentejas (2,75€/ud), soja (3,75€/ud), bebida de arroz (1,15€/ud), bebida de avena (2,50€/ud), bebida de quinoa (3,15€/ud),

⁴³ Precios obtenidos de cada una de las páginas webs de los proveedores. Enlaces adjuntos en la bibliografía.



chocolate (1,50€/ud), condimentos (2,50€/ud), bacon (3,50€/ud), chorizo (3,05€/ud), fuet (4,40€/ud), jamón cocido (2,95€/ud), jamón curado (5,95€/ud), pechuga de pavo (3,56€/ud), salchichas (2,95€/ud), salchichón (3,05€/ud), barra de pan (1,75€/ud), pan rallado (2,60€/ud), bechamel (2,75€/ud), ketchup (4,00€/ud), cremas (1,70€/ud) y golosinas (0,90€/ud).

- Naetura: Exfoliante corporal (6,70€/ud), gel de baño (6,70€/ud), champú (11,95€/ud), jabón líquido (11,95€/ud), acondicionador (15,95€/ud), cremas (15,95€/ud), protector solar (12,95€/ud-22,50€/ud), aceite solar (26,50€/ud), After sun (13,95€/ud), autobronceador (11,15€/ud), desodorante (6,95€/ud), espuma para el afeitado (12,85€/ud) y emulsión calmante (13,85€/ud).
- Ecco-verde: colorete (9,99€/ud), corrector (6,99€/ud), crema facial (11,99€/ud), lápiz de ojos (2,99€/ud), eyeliner (7,99€/ud), toallitas desmaquillantes (3,49€/ud), leche limpiadora (7,99€/ud), esmaltes (3,89€/ud), lápiz de labios (3,99€/ud), barra de labios (4,69€/ud), gloss (4,39€/ud), maquillaje polvos sueltos (2,99€/ud), maquillaje fluido (12,99€/ud), polvos compactos (7,99€/ud), máscara de pestañas (6,99€/ud), polvos bronceadores (2,99€/ud) y sombras de ojos (5,99€/ud).

En la tabla 17 aparecen desglosados, además de las compras de los productos que se venderán en la tienda, otros gastos necesarios en los que la empresa deberá incurrir para su funcionamiento.

Tabla 17. Previsión de gastos anual en u.m

PREVISIÓN DE GASTOS ⁴⁴	GASTOS (u.m)
Compra de mercaderías ⁴⁵	19.436,72€/año
Suministros (electricidad y agua) ⁴⁶	150€/mes*12mes/año=1.800€/año
Personal	23.240,8€/año-1.878,4€/mes
Autónomo	267,03€/mes*12mes/año=3.204,36€/año
Alquiler	550€/mes*12mes/año=6.600€/año
Teléfono e Internet	36€/mes*12mes/año=432€/año
Seguros y reparaciones	150€/mes*12mes/año=1.800€/año
Material para la tienda ⁴⁷	9,93€/mes*12mes/año=119,2€/año
Servicios profesionales (Gestoría)	60€/mes*12mes/año=720€/año
Página web	100€/mes*12mes/año=1.200€/año
Publicidad	95€/mes*12mes/año=1.140€/año
Empresa de transporte ⁴⁸	198,55€/mes*12mes/año=2.382,6€/año

Fuente: Elaboración propia

⁴⁴ Datos reales obtenidos de distintas páginas webs como son Jazztel, Junta de Andalucía, Retif, Producciones web, Easyprint y Tourline express, especificadas en la bibliografía.

⁴⁵ El gasto de las compras irá incrementando un 1 por ciento cada año, siendo el primer año 19.436,72 euros. Información obtenida del Ministerio de Economía y Competitividad. (2016), “Precios 2002-2016”, *Comercio: información de precios (bases de datos)*. Disponible on line: [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Precios-y-Margenes-Comerciales/Informacion-de-precios-\(bases-de-datos\)/Paginas/Precios-medios-nacionales-ponderados-de-venta-al-p%C3%BAblico-de-productos-de-alimentaci%C3%B3n-2002-2011-.aspx](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Precios-y-Margenes-Comerciales/Informacion-de-precios-(bases-de-datos)/Paginas/Precios-medios-nacionales-ponderados-de-venta-al-p%C3%BAblico-de-productos-de-alimentaci%C3%B3n-2002-2011-.aspx)

⁴⁶ Datos obtenidos de una tienda real.

⁴⁷ Material para la tienda: papel, bolígrafos, archivadores, listín telefónico, etiquetas de papel y cordón, bolsas, bobina de papel para TPV, post-it y material de mantenimiento.

⁴⁸ Según datos obtenidos de la encuesta sobre Equipamiento y uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación en los hogares, del Instituto Nacional de Estadística, uno de cada tres españoles adultos comprará vía online, por lo que se estima que de los 577 clientes de Allergie 190 compran mediante la página web de la empresa.



8.5 Estudio de viabilidad económico financiera

En primer lugar, para conocer si un proyecto es viable económicamente hay dos posibles métodos a llevar a cabo, uno estático y otro dinámico. En este trabajo se tendrá en cuenta el método dinámico (Partal, Moreno, Cano y Fernández-Aguado, 2016), el cual consiste en calcular el Valor Neto Actual (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la inversión. A partir de los flujos de ingresos y de gastos obtenemos el cash flow neto de caja (Tabla 18) que nos permitirá calcular tanto el VAN como la TIR.

Tabla 18. Cash-flow neto de explotación en u.m

	CASH-FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Cash-flow de explotación	26.357,14 €	28.297,54 €	30.287,53 €	32.328,34 €	34.421,21 €
Impuestos	6.589,29 €	7.074,39 €	7.571,88 €	8.082,08 €	8.605,30 €
Efecto impositivo de las amortizaciones	216,54 €	216,54 €	216,54 €	216,54 €	216,54 €
Cash-flow neto de explotación	19.984,40 €	21.439,70 €	22.932,19 €	24.462,80 €	26.032,45 €

Fuente: Elaboración propia

El VAN es una medida de rentabilidad neta, absoluta y actualizada, que permite conocer si el proyecto es rentable económicamente midiendo la ganancia neta una vez que se han pagado los gastos de explotación, las amortizaciones financieras y la retribución del pasivo.

Para calcular el VAN se ha utilizado la siguiente expresión:

$VAN = -A + \text{Sumatoria } Q_i \text{ actualizado} + VR \text{ actualizado al momento inicial.}$

La TIR se define como la tasa que anula el valor del VAN de la inversión, es decir, que deja el VAN a cero. La TIR indica la rentabilidad bruta anual del proyecto sobre los capitales que se han invertido al inicio de cada año, no incluye la retribución a los recursos financieros del capital invertido, siendo, por tanto, la rentabilidad bruta del activo un 104 por ciento, como se observa en la tabla 20.

A continuación, se muestra el coste que la empresa tiene que asumir por financiarse con recursos externos a la misma, el coste de capital es del 6,75 por ciento (Tabla 19). Así mismo



se refleja en la tabla 20 un resumen de los valores de las variables utilizadas para el cálculo de la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 19. Coste de capital (k) en u.m

	COSTE DE CAPITAL (k)					
	MOMENTO "0"	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
CAPITAL SOCIAL						
Entrada de capital	15.500,00 €					
Dividendos		-2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €
Amortización financiera						- 15.500,00 €
SUBVENCIÓN						
Entrada de capital	6.493,10 €					
Pago de impuestos por aplicación Subv. Rtdo.		- 324,66 €	324,66 €	324,66 €	324,66 €	324,66 €
PRÉSTAMO						
Saldo inicial	1.196,55 €					
Intereses		- 60,34 €	54,00 €	39,71 €	24,67 €	8,87 €
Ahorro fiscal intereses		15,09 €	13,50 €	9,93 €	6,17 €	2,22 €
Amortización financiera		- €	-276,95 €	-291,24 €	-306,28 €	-322,08 €
DIMENSIÓN FINANCIERA DE FINANCIACIÓN CONJUNTA						
	23.189,66 €	-2.694,91 €	2.967,10 €	2.970,68 €	2.974,44 €	18.478,39 €
k	6,75%					

Fuente: Elaboración propia

Tras el estudio realizado, se observa que el proyecto está integrado por las siguientes variables (Partal, Moreno, Cano y Fernández-Aguado, 2016):

- ❖ Horizonte temporal o duración del proyecto (n): para realizar un análisis económico-financiero del proyecto, se ha elegido un horizonte temporal de 5 años.
- ❖ Desembolso inicial (-A): La cantidad inicial de recursos necesaria para llevar a cabo el proyecto es de 23.189,66€.
- ❖ Flujos de caja (Q₁): La secuencia de fondos absorbidos o generados por el proyecto es la siguiente:

- Q₁: 19.984,40€



- Q2: 21.439,70€
- Q3: 22.932,19€
- Q4: 24.462,80€
- Q5 + VR: 143.077,52€

- ❖ Valor residual (VR): El valor de reventa del activo al final de la vida del proyecto es de 117.045,07€. Considerando esta cantidad la más adecuada, ya que, corresponde al valor del capital social y las reservas al final del periodo analizado.

Tabla 20. Viabilidad económica en u.m y %

VIABILIDAD ECONÓMICA			
Desembolso inicial	-	23.189,66 €	
Q1		19.984,40 €	
Q2		21.439,70 €	
Q3		22.932,19 €	
Q4		24.462,80 €	
Q5 + VR		143.077,52 €	
k		6,75%	
VAN		145.421,78 € Índice de rentabilidad	627%
TIR		104% Rentabilidad neta	96,95%

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha realizado la fórmula, el VAN obtiene un valor de 145.421,78€, al ser superior a 0 se entiende que el proyecto es rentable. Y la TIR obtiene un valor del 104 por ciento.

Se puede concluir, tras los análisis llevados a cabo, que la empresa es viable económicamente.

En segundo lugar, para saber si la empresa es viable financieramente se deberán conocer la tesorería provisional y acumulada.



Tabla 21. Tesorería en u.m

	TESORERIA				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Cobros por ventas	88.432,82 €	90.567,59 €	92.753,89 €	94.992,97 €	97.286,10 €
Pagos de explotación	64.848,71 €	62.270,05 €	62.466,36 €	62.664,63 €	62.864,89 €
Intereses	60,34 €	54,00 €	39,71 €	24,67 €	8,87 €
Impuestos	5.989,06 €	7.169,00 €	7.670,07 €	8.184,03 €	8.711,20 €
Dividendos	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €
Amortización financiera préstamo	0	276,95 €	291,24 €	306,28 €	322,08 €
Tesorería neta	15.209,71 €	18.472,59 €	19.961,51 €	21.488,36 €	23.054,06 €
Tesorería acumulada	15.209,71 €	33.682,31 €	53.643,82 €	75.132,18 €	98.186,24 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 21, tanto la tesorería neta como la acumulada son positivas, lo cual indica que el negocio es tanto económicamente como financieramente viable. Además, esto nos muestra que los recursos de los que dispone la empresa son superiores a sus necesidades financieras. El exceso de liquidez no es un problema realmente para la empresa, pero sí que conlleva un coste asociado, el de oportunidad, al poder invertirlo en otros activos y obtener un rendimiento mayor.

8.6 Balance previsional

El balance previsional (Partal, Moreno, Cano y Fernández-Aguado, 2016) muestra la situación patrimonial de la empresa a lo largo del periodo 2017-2021. Reflejando los recursos financieros de los que dispone Allergie, procedentes de terceras personas ajenas a la empresa o del socio de la misma, y la inversión o aplicación que se le ha dado a esa financiación (Tabla 22). En la cuenta de tesorería en el momento de creación de la empresa, se recogen los gastos de constitución y la compra de activos de valor muy reducido.



Tabla 22. Balance Previsional en u.m

	BALANCE					
	MOMENTO "0"	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Mobiliario	6.585,84 €	6.256,55 €	5.927,26 €	5.597,96 €	5.268,67 €	4.939,38 €
Instalaciones	2.055,00 €	1.849,50 €	1.644,00 €	1.438,50 €	1.233,00 €	1.027,50 €
Equipo informático	866,24 €	779,62 €	692,99 €	606,37 €	519,74 €	433,12 €
Maquinaria	4.405,49 €	4.160,74 €	3.915,99 €	3.671,24 €	3.426,49 €	3.181,74 €
Fianza	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €
NAC	5.404,06 €	5.404,06 €	5.404,06 €	5.404,06 €	5.404,06 €	5.404,06 €
Tesorería	2.773,03 €	17.982,74 €	36.455,34 €	56.416,85 €	77.905,21 €	100.959,27 €
Total Activo	23.189,66 €	37.533,21 €	55.139,64 €	74.234,98 €	94.857,18 €	117.045,07 €
Capital Social	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €
Subvención	6.493,10 €	5.194,48 €	3.895,86 €	2.597,24 €	1.298,62 €	- €
Préstamo bancario	1.196,55 €	1.196,55 €	919,60 €	628,36 €	322,08 €	- €
Reservas		15.642,17 €	34.824,17 €	55.509,38 €	77.736,47 €	101.545,07 €
Total Pasivo + Neto	23.189,66 €	37.533,21 €	55.139,64 €	74.234,98 €	94.857,18 €	117.045,07 €

Fuente: Elaboración propia

8.7 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias (Partal, Moreno, Cano y Fernández-Aguado, 2016) muestra el resultado obtenido de la gestión todas las operaciones de la empresa, tanto de ingresos como de gastos, de forma continua (Tabla 23).



Tabla 23. Cuenta de resultados en u.m

	CUENTA DE RESULTADOS				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Unidades vendidas	3.262,00	3.307,67	3.353,98	3.400,93	3.448,54
Precio unitario	27,11 €	27,38 €	27,65 €	27,93 €	28,21 €
Ingresos por ventas	88.432,82 €	90.567,59 €	92.753,89 €	94.992,97 €	97.286,10 €
Coste MP	19.436,72 €	19.631,09 €	19.827,40 €	20.025,67 €	20.225,93 €
Coste MO	26.445,16 €	26.445,16 €	26.445,16 €	26.445,16 €	26.445,16 €
Costes fijos	16.193,80 €	16.193,80 €	16.193,80 €	16.193,80 €	16.193,80 €
Costes gastos de constitución y gastos corrientes	2.773,03 €				
Gastos de explotación	64.848,71 €	62.270,05 €	62.466,36 €	62.664,63 €	62.864,89 €
Q explotación	26.357,14 €	28.297,54 €	30.287,53 €	32.328,34 €	34.421,21 €
Amortización contable	866,17 €	866,17 €	866,17 €	866,17 €	866,17 €
Aplicación de la subvención	1.298,62 €	1.298,62 €	1.298,62 €	1.298,62 €	1.298,62 €
BAIT	24.016,57 €	28.730,00 €	30.719,99 €	32.760,79 €	34.853,67 €
Intereses	60,34 €	54,00 €	39,71 €	24,67 €	8,87 €
BAT	23.956,23 €	28.676,00 €	30.680,28 €	32.736,12 €	34.844,80 €
Impuestos	5.989,06 €	7.169,00 €	7.670,07 €	8.184,03 €	8.711,20 €
BN	17.967,17 €	21.507,00 €	23.010,21 €	24.552,09 €	26.133,60 €
Dividendos	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €	2.325,00 €
Reservas	15.642,17 €	19.182,00 €	20.685,21 €	22.227,09 €	23.808,60 €

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para un mejor análisis de la viabilidad económico-financiera de la empresa se estudiarán los siguientes ratios financieros⁴⁹, que se obtendrán de los datos del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias estudiadas anteriormente:

⁴⁹ Información obtenida del manual de Introducción a las finanzas empresariales de Partal, A, Moreno, F, Cano, M y Fernández-Aguado, P. (2016), Introducción a las finanzas empresariales, 3ª edición, Ediciones Piramide, Madrid.

Tabla 24. Ratios análisis financiero

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Rentabilidad financiera	0,49	0,40	0,31	0,26	0,22
Endeudamiento	0,03	0,02	0,01	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad financiera permite medir la capacidad de la empresa para generar recursos con sus fondos propios. Se obtiene a partir del cociente entre los beneficios netos y los fondos propios. Por lo tanto, se puede afirmar que de cada euro invertido por el propietario en la empresa se obtiene un beneficio neto de 0,49 euros. Como se observa, cada año va disminuyendo la rentabilidad financiera, a pesar de ir aumentando el beneficio neto y esto se debe a que el uso de la deuda ajena es cada vez menor, aumentando cada año las reservas de la empresa, y, por lo tanto, los fondos propios implicados en la actividad.

El ratio de endeudamiento indica lo apalancada que se encuentra la empresa mediante financiación ajena. Se obtiene del cociente entre el pasivo y los fondos propios. Como se observa, los fondos propios son muy superiores a la deuda de la empresa por lo que no depende de terceros, financiándose de este modo con recursos propios. No obstante, la empresa debe tener cuidado y no incurrir en un exceso de capitales ociosos.

Tabla 25. Ratios análisis económico

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Rentabilidad económica	0,64	0,52	0,41	0,35	0,30
Margen sobre ventas	0,27	0,32	0,33	0,34	0,36
Rotación de activos	2,36	1,64	1,25	1,00	0,83

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad económica mide la capacidad de la empresa para generar recursos con sus activos totales. Se obtiene de dividir el BAIT entre los activos totales de la empresa. Por lo



tanto, se puede afirmar que de cada euro invertido en activos totales se obtiene un BAIT de 0,64 euros, esta cifra cada año es inferior debido a que la empresa dispone cada año de una mayor cantidad de tesorería.

El margen sobre las ventas mide el beneficio que obtiene Allergie por cada unidad monetaria vendida, es decir, por cada euro vendido la empresa obtiene un beneficio de 0,27 euros. Como se observa en la tabla 25, cada vez es mayor el beneficio. Esta cifra se obtiene de cociente entre el BAIT y los ingresos obtenidos de la venta.

La rotación de activos mide el número de veces que Allergie recupera el activo mediante las ventas, es decir, por cada euro invertido la empresa ha de vender 2,36 euros para recuperarlo, esta cantidad se va reduciendo con el paso de los años, recuperando cada vez antes el dinero invertido. Esta cifra se obtiene de dividir los ingresos por ventas entre los activos totales de la empresa.

8.8 Análisis de sensibilidad

En este apartado se realizarán varios análisis de sensibilidad, que permitirán conocer que variables tienen un impacto significativo en la rentabilidad neta de la compañía. Teniendo en cuenta el tipo de empresa que es Allergie y sus características, se considera que los factores más importantes que pueden afectar a su rentabilidad neta son:

- ❖ Precio de venta de los productos a los clientes.
- ❖ Ventas realizadas.
- ❖ Precio de compra de las existencias a los proveedores.
- ❖ Coste de capital, es decir, lo que le cuesta financiarse.
- ❖ Valor residual.

Como refleja la tabla 26, las variaciones en el coste de capital y el valor residual, tanto positivas como negativas, no influyen de manera sustancial en la rentabilidad neta de la empresa, considerando que esta aumenta o disminuye un 5 por ciento. Sin embargo, un incremento del 5 por ciento en el precio de venta o en el número de productos vendidos, sí supone un aumento considerable de la rentabilidad y lo mismo en caso contrario. Finalmente, situándose en un nivel intermedio de importancia para la empresa, se encuentra el precio de compra de los productos a los proveedores, éstos no sufren una variación muy importante en relación al nivel actual de rentabilidad.



Por lo que podemos concluir que la empresa debe prestar una atención especial al precio de venta y a las ventas, ya que éstas tienen un efecto muy directo en la rentabilidad.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad en u.m y %

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
Precio de venta	Ventas	Precio de compra	k	VR	Rn
27,11 €	3262	22,58 €	6,75%	117.045,07 €	96,95%
28,47 €	3262	22,58 €	3,84%	117.045,07 €	110,64%
25,75 €	3262	22,58 €	3,84%	117.045,07 €	83,04%
27,11 €	3425,1	22,58 €	3,84%	117.045,07 €	110,60%
27,11 €	3098,9	22,58 €	3,84%	117.045,07 €	83,08%
27,11 €	3262	23,71 €	3,84%	117.045,07 €	93,71%
27,11 €	3262	21,45 €	3,84%	117.045,07 €	100,21%
27,11 €	3262	22,58 €	7,09%	117.045,07 €	96,62%
27,11 €	3262	22,58 €	6,41%	117.045,07 €	97,30%
27,11 €	3262	22,58 €	3,84%	122.897,32 €	97,57%
27,11 €	3262	22,58 €	3,84%	111.192,82 €	96,32%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, para conocer si el valor de la rentabilidad neta de la empresa procede en mayor medida del valor residual se procede a realizar otro análisis de sensibilidad. Como se puede observar en la tabla 27, la rentabilidad disminuye a medida que se reduce el valor residual, no obstante, no es un decremento muy significativo, por lo que podemos concluir que la rentabilidad de la empresa proviene del buen funcionamiento de la misma.



Tabla 27. Análisis de sensibilidad: valor residual en u.m y %

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: Valor residual		
%	VR	Rn
	117.045,07 €	96,95%
-10%	105.340,56 €	95,68%
-20%	93.636,06 €	94,36%
-30%	81.931,55 €	92,99%
-40%	70.227,04 €	91,56%
-50%	58.522,54 €	90,07%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para comprobar si la empresa deja de ser rentable ante una disminución del 25 por ciento del valor residual y un decremento del precio de venta y de las ventas estimadas del 25 por ciento, se realiza el siguiente estudio de sensibilidad. Como se muestra en la tabla 28, la rentabilidad se reduce muy significativamente, no obstante, Allergie no deja de ser rentable a pesar del importante decremento del valor residual, el precio de venta y las ventas.

Tabla 28. Análisis de sensibilidad: valor residual, precio de venta y ventas en u.m y %

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: Valor residual, precio de venta y ventas			
VR	Precio de venta	Ventas	Rn
117.045,07 €	27,11 €	3262	96,95%
87.783,80 €	20,33 €	2446,5	4,63%

Fuente: Elaboración propia



9. ESTRUCTURA LEGAL. FORMA JURÍDICA DE LA ENTIDAD

En función de las características de la empresa, del sector en el que se va a desarrollar la actividad y teniendo en cuenta que el número de personas que participarán en el proyecto tan solo serán dos, siendo una de ellas el propietario, éste tendrá dos tipos de responsabilidades:

- Una responsabilidad económica, ya que aportará el capital necesario para la constitución y el funcionamiento de la empresa.
- Una responsabilidad política, ya que se encargará de la gestión de la misma.

La responsabilidad se limita al capital aportado y no será muy elevado pues se trata del primer establecimiento que se abre y no se dispone de elevadas cantidades de dinero. Por todo esto, y teniendo en cuenta también la forma jurídica que la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (Ipyme⁵⁰) propone, se considera que la más conveniente para la entidad es la de Responsabilidad Limitada cuyas características principales aparecen en la tabla 29.

Tabla 29. Descripción de Responsabilidad Limitada

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
<ul style="list-style-type: none">• Como mínimo un único socio.	<ul style="list-style-type: none">• Está limitada al capital que los socios han aportado.	<ul style="list-style-type: none">• Capital mínimo 3.000 euros.	<ul style="list-style-type: none">• Tributa sobre impuesto sobre sociedades.

⁵⁰ Ipyme se trata de una unidad orgánica que pertenece al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Su objetivo principal es facilitar y promover una comunicación fluida con las empresas y agentes de los distintos sectores sobre los cuales el Ministerio proyecta su acción, mediante políticas de apoyo y promoción de las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de mejorar e impulsar su actividad empresarial e incrementar su competitividad. Datos obtenidos de Ipyme. (2016), “Formas jurídicas de empresa”, *Emprendedores y PYME*. Disponible <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d1>



Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIÓN

En este apartado se expondrán los principales aspectos del proyecto y las conclusiones que se obtienen finalmente.

Allergie nace ante el creciente incremento de personas que padecen algún tipo de alergia alimentaria o en la piel, proporcionando los productos más adecuados, con la mejor calidad y a un precio muy competitivo. Sus productos se encuentran divididos en tres secciones: alimentos, productos de higiene y cosmética. Las principales ventajas de este tipo de negocio son la reducida inversión que se tiene que realizar para poner en marcha la actividad, la existencia de clientes fijos, ya que necesitan estos productos para poder satisfacer una de sus principales necesidades, como son el alimento y la higiene personal y, además, es una idea innovadora, dado que no hay muchas empresas que se dediquen a lo mismo. Los inconvenientes más destacados son la existencia de un número muy reducido de proveedores, los clientes son específicos, esto hace que el número de clientes potenciales esté limitado y el coste de los productos es muy alto.

Allergie destina sus productos a personas residentes en la capital de Jaén, fundamentalmente a personas mayores de 18 años, los padres serán los que compren los productos que necesitan los menores, ya que son los que tienen un mayor conocimiento de este tipo de productos. Para ello, la empresa venderá sus artículos en una tienda física perfectamente acondicionada, con las instalaciones y las máquinas necesarias, y a través de su página online adecuadamente diseñada para realizar las compras. Además, ofrece otra serie de servicios como el asesoramiento acerca del tipo de productos de los que disponen, cuáles son más convenientes para cada cliente, etc. Para llevar a cabo la entrega de los pedidos la compañía contrata a una empresa distribuidora, que se encargará de la entrega de los mismos.

El número de competidores actuales en el sector no es muy elevado, tan solo existen nueve empresas en Jaén que venden productos similares, como son El corteinglés, Herbolarios natural, La tienda verde, Covirán, Dani, Mercadona, Tisana herbodietética, Día y Lidl. No se conoce actualmente nuevas empresas que quieran entrar a competir en la industria. El número de productos sustitutivos es muy reducido, ya que no son productos que se ofrezcan en abundancia y el poder de los suministradores es muy elevado, debido al escaso número de proveedores



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

existentes y la importancia que los productos tienen para la empresa, siendo el poder de los clientes más reducido, dado la escasa oferta de este tipo de artículos.

Allergie es una empresa de nueva creación, por lo que se sitúa en una etapa emergente de su ciclo de vida. Teniendo en cuenta que la cifra de negocios, el activo que posee y las personas que trabajan en el negocio no son muy elevadas, se considera que es una microempresa. El tipo de propiedad es privada, con una estructura reducida al estar formada por dos personas, el propietario y el empleado. Su forma jurídica es la de responsabilidad limitada. Las principales actividades que lleva a cabo la compañía son las compras de los productos, la recepción de las mercancías, el almacenamiento de los productos en almacén, el control de existencias, la distribución interna de los productos, la venta en el establecimiento y en la página web, la distribución física a los clientes, las actividades de marketing y el servicio postventa. Siendo actividades de soporte a las primarias, la administración del personal, el mantenimiento adecuado de la infraestructura de la empresa, el desarrollo de la tecnología necesaria y las compras de materiales.

A continuación, se destacan los siguientes aspectos. En primer lugar, la empresa tiene una serie de puntos fuertes como el precio competitivo de sus productos, la gran variedad de artículos que ofrece, un excelente servicio de atención al cliente, un adecuado plan de marketing, personal cualificado y motivado, una clara dirección estratégica y adecuada organización, excelentes instalaciones, reducido coste de capital y una adecuada rentabilidad y solvencia financiera, que puede aprovechar y que le permite obtener los beneficios que se muestran en la cuenta de resultados. Además, el entorno ofrece una serie de oportunidades que también contribuyen al éxito de la empresa como son las mejoras de accesibilidad de la zona, el incremento de las ventas del tipo de productos comercializados por Allergie, posibilidades de solicitar ayudas públicas, poca competencia en la provincia, mejoras de la política fiscal, aumento de la renta disponible de los consumidores y cambios favorables en los estilos de vida y actitudes sociales. En segundo lugar, en el momento en que se inicia la actividad, los factores que hacen que la empresa no tenga un mayor crecimiento son la escasa imagen de marca, la falta de experiencia comercial, la escasez de recursos financieros, el número reducido de clientes potenciales y el elevado precio de los productos. Además, el entorno también afecta negativamente a la empresa debido a la actual crisis económica, la fuerte competencia de ventas



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

por Internet, elevado desempleo, periodo de deflación y elevados precios de los productos para los clientes.

Tras los análisis económicos-financieros realizados se puede afirmar que la empresa es, tanto económicamente como financieramente viable dado que el proyecto obtiene un VAN de 145.421,78€ y una TIR del 104 por ciento. Además, tanto la tesorería neta como la acumulada son positivas a lo largo de los cinco años y la empresa tiene un coste de capital del 6,75 por ciento. Se observa como Allergie, no tiene un elevado endeudamiento, sino que se financia en mayor medida con recursos propios, lo que genera poco riesgo y alta capacidad de crecimiento.

Finalmente, se han realizado varios análisis de sensibilidad, en primer lugar, se observa que las variaciones en el coste de capital y el valor residual, tanto positivas como negativas, no influyen de manera sustancial en la rentabilidad neta de la empresa. En segundo lugar, que un incremento del 5 por ciento en el precio de venta o en el número de productos vendidos sí supone un aumento considerable de la rentabilidad y lo mismo en caso contrario. En tercer lugar, situándose en un nivel intermedio de importancia para la empresa, se encuentra el precio de compra de los productos a los proveedores. Por lo que podemos concluir que la empresa debe tener una atención especial al precio de venta y a las ventas, ya que éstas les van a reportar una mayor o menor cantidad de rentabilidad. Por último, se ha observado como un descenso del valor residual no repercute significativamente en la rentabilidad de Allergie, pero sí afecta a la misma de manera sustancial la reducción considerable del precio de venta y de las ventas junto con el valor residual.



11. ANEXO

Anexo 1. Tabla del salario del trabajador

Empresa: <input type="text"/> Dirección (1): <input type="text"/> C.P.: <input type="text"/> Código de cuenta de cotización a la Seguridad Social: <input type="text"/>		Trabajador: <input type="text"/> I.D.N. <input type="text"/> N.º de matrícula: <input type="text"/> N.º de afiliación a la Seguridad Social: <input type="text"/> Categoría o grupo profesional: <input type="text"/> Grupo de cotización: <input type="text"/>	
Período de liquidación: del de al de de		Total días (2) <input type="text"/>	
I. DEVENGOS		TOTALES	
1. Percepciones salariales (3) Salario base (4) <u>1200</u> Complementos salariales INCENTIVOS <u>200</u> Horas extraordinarias (5) Gratificaciones extraordinarias (6) Salario en especie (7)			
2. Percepciones no salariales (8) Indemnizaciones o suplidos (8) Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social (10) Indemnizaciones por traslado, suspensiones o despidos (11) Otras percepciones no salariales (12)			
A. Total devengado		<u>1400</u>	
II. DEDUCCIONES			
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones de la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta Contingencias comunes <u>4'70</u> <u>35'2</u> Desempleo <u>1'56</u> <u>24'3</u> Formación profesional <u>0'10</u> <u>1'6</u> Horas extraordinarias: Fuerza mayor Estructurales y no estructurales Total aportaciones (13) <u>101'6</u>			
2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (14) <u>3</u> <u>126</u>			
3. Anticipos 4. Valor de los productos recibidos en especie 5. Otras deducciones			
B. Total a deducir		<u>229'6</u>	
LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B)		<u>1170'4</u>	
Firma y sello de la empresa:		de de	
DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF			
1. Base de cotización por contingencias comunes: Remuneración mensual Plusas pagas extraordinarias TOTAL			
2. Base de cotización por contingencias profesionales (AT y EP) y conceptos de recaudación conjunta (desempleo, formación profesional, Fondo de Garantía Salarial)			
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias			
4. Base sujeta a retención del IRPF			

12. BIBLIOGRAFÍA

12.1 Referencias bibliográficas de los manuales

Navas, J. E y Guerras, L. A. (2012), Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, 1ª edición, S.L Civitas Ediciones.

Partal, A, Moreno, F, Cano, M y Fernández-Aguado, P. (2016), Introducción a las finanzas empresariales, 3ª edición, Ediciones Piramide, Madrid.

12.2 Referencias bibliográficas de la web

Abanfin. (2015), “Ratio de endeudamiento”, *Formulario económico financiero*. Disponible on line: <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcca>

Airos. (2013), "Productos", *Gluten free Airos recetas de familia*. Disponible on line: <http://airos.es/es/productos-sin-gluten>

Alergia infantil la fe. (2006), “Listado de productos sin huevo”, *Alergia infantil la fe: Alergia alimentaria: alergia al huevo*. Disponible on line: <http://www.alergiainfantilafe.org/msg-forof2.asp?foro=31&msg=5312>

Andalucía. (2011), “Jaén”, *Andalucía: destinos*. Disponible on line: <https://www.andalucia.org/es/destinos/provincias/jaen/>

Asaja. (2012), “Campaña para fomentar el consumo de productos ecológicos en Jaén”, *Asaja: agricultura ecológica*. Disponible on line: http://www.asaja.com/sectoriales/agricultura_ecologica_7/campana_para_fomentar_el_consumo_de_productos_ecologicos_en_jaen_568

Asociación española de personas con alergia a alimentos y látex. (2015), “Alergia a los alimentos”, *Alergia*. Disponible on line: <http://www.aepnaa.org/alergia/alergia-a-los-alimentos-40>

Assessoria centre gestió. (2016), “Tipos de gravamen del impuesto sobre sociedades para 2014, 2015 y 2016”, *Assessoria d'empreses*. Disponible on line:



<http://assessoriacentregestio.com/media/pdf/TIPOS%20IMPOSITIVOS%202015%202016.pdf>

16.pdf

Buena salud. (2016), “Alergia a los cosméticos”, *Revista buena salud: verse bien*. Disponible on line: <http://www.revistabuena salud.com/alergia-a-los-cosmeticos/>

Carrefour. (2016). “Alimentación”, *Carrefour: tienda online*. Disponible on line: <http://www.carrefour.es/supermercado/SubHome.aspx?id=cat1350004& requestid=1648478>

8478

Cinco días. (2016), “La reforma fiscal pendiente”, *Cincodías*. Disponible on line: http://cincodias.com/cincodias/2016/04/01/economia/1459543190_439968.html

Comercial TPV. (2016), “Pack TPV MaxPOS”, *Comercialtpv*. Disponible en: <http://www.comercialtpv.com/pack-tpv-maxpos.html>

Convenios colectivos. (2015), “Tablas salariales 2015 del Convenio Colectivo del Sector para Comercio de Alimentación de Jaén”, *Convenios colectivos: Informes empresas online*. Disponible on line: <http://www.convenioscolectivos.net/tablas-salariales-2015-del-convenio-colectivo-del-sector-para-comercio-de-alimentacion-de-jaen/>

Cuesta, P. (2006), “Estrategia de penetración en el mercado”, *Eumed: estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Disponible on line: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>

Datosmacro. (2016), “Descienden los tipos de interés en Zona Euro”, *Datosmacro: tipos del BCE - Banco central europeo*. Disponible on line: <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

Datosmacro. (2016), “El PIB de España aumenta un 0.8%”. *Datosmacro: pib de España- Producto interior bruto*. Disponible on line: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Datosmacro. (2016), “Paro por municipios: Jaén – (Jaén)”, *Datosmacro: paro por municipios*. Disponible on line: <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/andalucia/jaen/jaen>

Disofic. (2016), “Comprar artículos de material de oficina”, *Disofic: material de oficina*. Disponible on line:



http://www.disofic.es/busqueda/?filtro_grupo=&filtro_marca=&filtro_ordenacion=&consulta=guia+de+numeros

EAE business school. (2012), “Los españoles gastamos 90,64€ en productos de cuidado personal al año”, *EAE: noticias*. Disponible on line: <http://www.eae.es/news/2012/11/19/espana-supone-ya-el-3-27-del-mercado-global-de-cuidado-personal-en-2011>

Ecco-verde. (2016), “Tienda online”, *Ecco-verde cosmética natural de alta calidad*. Disponible on line: <https://www.ecco-verde.es/>

Easyprint. (2016), “Flyers Allergie”. Disponible on line: http://easyprint.com/es/?sid=cfdbae9b1d3affb8858cc0edaea62cad&pg=globalTTfd_free_design_flex#/catOptions=paper_core~654%7Cpages~221%7Cprocessing~190%7Cformat~115%7Cproduct~151%7Chidden~133%7Cshipping~162%7Cpaper~1627%7Cquantity~658&design_id=5215

Eroski. (2016), “Tienda online”, *Eroski online contigo*. Disponible on line: <https://www.compraonline.grupoeroski.com/es/supermercado/2059806-Lacteos-y-Charcuteria/2059858-Queso-y-membrillo/>

Estartap. (2013), “Las 5 funciones de la gestión empresarial”, *Estartap: creación de empresas y emprendedores*. Disponible on line: <http://www.estartap.com/funciones-de-la-gestion-empresarial/>

Facebook. (2016), “Facebook Allergie”. Disponible on line: <https://www.facebook.com/allergie.jaen>

Federación de asociaciones de Celíacos de España. (2016), “Alimentos sin gluten genéricos”, *FACE: Clasificación de los alimentos*. Disponible on line: <http://www.celiacos.org/la-dieta-sin-gluten/clasificacion-de-los-alimentos.html>

Federación de asociaciones de Celíacos de España. (2016), “¿Qué es la enfermedad celíaca?”, *FACE: Enfermedad celíaca*. Disponible on line: <http://www.celiacos.org/enfermedad-celiaca.html>

Fernández, C. (2015), “Alergia alimentarias”, *Dmedicina: Alergias*. Disponible on line: <http://www.dmedicina.com/enfermedades/alergias/alergias-alimentarias.html>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Fibraclim. (2016), “Armario refrigerado expositor 1 puerta de cristal CEV425”, *Fibraclim: climatización y hostelería*. Disponible on line: <http://expositorrefrigerado.com/armarios-expositores-refrigerados/919-armario-refrigerado-expositor-1-puerta-de-cristal-cev425.html>

Foody. (2016), “Tienda online”, *Foody tu comida amiga*”. Disponible on line: <http://www.foody.es/>

Free logo services. (2016), "Logotipo Allergie". Disponible on line: https://www.free logoservices.com/es/business-cards/options2/147620973#step_1

Global-rates. (2016), "Inflación España - Índice de precios al consumo (IPC), *Global-rates: estadísticas-económicas*. Disponible on line: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

Google shopping. (2016), “Arcón de congelación”, *Google shopping*. Disponible on line: <https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#tbm=shop&q=comprar+arc%C3%B3n+de+congelaci%C3%B3n&spd=10900820495365477524>, “Cámara frigorífica”. Disponible on line:

<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=comprar+camara+frigorifica&tbm=shop>, “Ladrillos blancos”. Disponible on line:

<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=comprar%20ladrillos%20blancos>, “Papel pintado vintage”. Disponible on line:

<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#tbm=shop&q=papel+pintado+vintage>, “Pintura pizarra”. Disponible on line:

<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#tbm=shop&q=pintura+pizarra> y "WC". Disponible on line:

<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=comprar+wc&tbm=shop>

González, V. (2016), “¿Cuánta gente tiene alergia en España?”, *Muy interesante: preguntas y respuestas*. Disponible on line: <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/icuanta-gente-tiene-alergia-en-espana>

Heraldo.es. (2015), “Mayor oferta de productos sin gluten a buen precio”, *Heraldo: gastronomía*. Disponible on line:



http://www.heraldo.es/noticias/gastronomia/2015/10/07/mayor_oferta_productos_sin_gluten_buen_precio_551986_1311024.html

HoraJaén. (2015), “El PP destaca su política medioambiental en los últimos cuatro años”, *HoraJaén información y opinión de Jaén*. Disponible on line: <http://horajaen.com/el-pp-destaca-su-politica-medioambiental-en-los-ultimos-cuatro-anos/>

Ikea. (2016), “1 sección/baldas, pino”, *Catálogo Ikea*. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S29896362/>, “Armario para lavabos”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S19894052/>, “Cubo de basura pedal, marrón claro”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/80284938/>, “Dispensador de jabón, marrón claro”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/40284940/>, “Escobilla de baño/WC, ac inox”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/94528885/>, “Espejo”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/94889900/>, “Estantería, int/ext galvanizado”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/00278578/>, “Lámparas de techo”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/hallway/18751/>, “Papeleras, negro”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/60246160/>, “Portarrollos, ac inox”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/20047898/>, “Toalla de mano, negro”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/40159229/>, “Toallero, cromado”. Disponible on line: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/70291468/> y “También para tu negocio”. Disponible on line: http://onlinecatalogue.ikea.com/ES/es/Business_Brochure/

Infoautónomos. (2015), “Ayudas para emprendedores en Andalucía”, *Subvenciones para autónomos y pymes*. Disponible on line: <http://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-para-emprendedores-en-andalucia/>

Infoautónomos. (2016), “Cuota de autónomos 2016: ¿cuánto se paga?”, *Seguridad Social de los Autónomos*. Disponible on line: <http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2015), “Provincia de Jaén”, *IECA: Andalucía pueblo a pueblo - Fichas municipales*. Disponible on line: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/sm23050.htm>

Instituto nacional de estadística. (2015), “Población por capitales de provincia y sexo”, *INE: cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero*. Disponible on line: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2911>

Instituto nacional de estadística. (2016), “Índices del comercio al por menor”, *INE: notas de prensa*. Disponible on line: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1215.pdf>

Ipyme. (2016), “Formas jurídicas de empresa”, *Emprendedores y PYME*. Disponible on line: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d1>

Jazztel. (2016), “Internet con ADSL o Fibra óptica, fijo y móvil”, *Jazztel: Promociones*. Disponible on line: <https://www.jazztel.com/adsl-movil/ofertas-pack-fibra.html>

Junta de Andalucía. (2016), “Agencia de defensa de la Competencia de Andalucía”, *Junta de Andalucía: Consejería de economía y conocimiento*. Disponible on line: <http://www.juntadeandalucia.es/defensacompetencia/>

Junta de Andalucía. (2016), “Plan de inversión”, *300 planes de negocio: gastos iniciales, finanza y gastos de constitución*. Disponible on line: http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/guest/300-planes-de-negocio?p_p_id=PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=5&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_struts.portlet.action=%2Fview%2Fview%2Fpublic&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_articleId=72018&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_section=margenes-estructura-costes



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Kaiku. (2016), "Productos", *Kaiku sin lactosa*. Disponible on line: <http://kaikusinlactosa.com/ksl/productos/>

Laboral social. (2016), "Normativa de las comunidades autónomas", *Laboral social*. Disponible on line: <http://www.laboral-social.com/sites/laboral-social.com/files/cuadros-normativa-ccaa-16-31-marzo-2016.pdf>

Lendoiro, G. (2015), "¿Por qué ahora somos muchísimo más alérgicos que antes?", *ABC familia-vida sana*. Disponible on line: <http://www.abc.es/familia-vida-sana/20150516/abci-razones-somos-alergicos-201505141356.html>

Leroy merlín. (2016), "Puerta parís blanca", *Leroy merlín: puertas de interior de madera*. Disponible on line: http://www.leroymerlin.es/productos/puertas_ventanas_y_escaleras/puertas/puertas_de_interior_de_madera.html

Martínez, E. (2013), "Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa", *Comunidad iebs: general*. Disponible on line: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-un-community-manager/>

Mars, V. (2016), "Estructura simple", *Psicología social y de las organizaciones: Las estructuras organizacionales*. Disponible online: <http://www.psicologia-online.com/pir/estructura-simple.html>

Marshall, P. (2014), "El boom de los productos "sin" que se apodera de las góndolas del supermercado", *Retail financiero*. Disponible on line: <http://www.retailfinanciero.org/noticiasrss/el-boom-de-los-productos-sin-que-se-apodera-de-las-gondolas-del-supermercado/>

Mil anuncios. (2016), "San Ildefonso - zona plaza San Ildefonso", *Alquiler de locales en Jaén*. Disponible on line: <http://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-jaen-jaen/san-ildefonso-92555544.htm>

Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2010), "Marketing y alimentos ecológicos", *Manual de aplicación a la venta detallista*. Disponible on line: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/marketing_tcm7-8096.pdf



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2014), “Informe del consumo de alimentación en España 2014”. Madrid. Disponible on line:

http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2014), “España, país de tecnología”. Disponible on line:

http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documentos/2014_FOLLETO%20ESPANA%20PAIS%20DE%20TECNOLOGIA%20ESP.pdf

Ministerio de empleo y seguridad social. (2015), “Plan de acción 2015-2016 de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo”, *Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*. Disponible on line:

<http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=e3c4e47793fff410VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnextchannel=ac18b12ff8d81110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

Ministerio de Empleo y Seguridad. (2016), “Bases y tipos de cotización 2016”, *Ministerio de empleo y seguridad: seguridad social*. Disponible on line: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm

Ministerio de Economía y Competitividad. (2016), “ICO empresas y emprendedores 2016”, *Instituto de crédito oficial: Líneas ICO*. Disponible on line: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

Ministerio de Economía y Competitividad. (2016), “Precios 2002-2016”, *Comercio: información de precios (bases de datos)*. Disponible on line: [http://www.comercio.gob.es/ES/comercio-interior/Precios-y-Margenes-Comerciales/Informacion-de-precios-\(bases-de-datos\)/Paginas/Precios-medios-nacionales-ponderados-de-venta-al-p%C3%BAblico-de-productos-de-alimentaci%C3%B3n-2002-2011-.aspx](http://www.comercio.gob.es/ES/comercio-interior/Precios-y-Margenes-Comerciales/Informacion-de-precios-(bases-de-datos)/Paginas/Precios-medios-nacionales-ponderados-de-venta-al-p%C3%BAblico-de-productos-de-alimentaci%C3%B3n-2002-2011-.aspx)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016), “Bases y tipos de cotización 2016”, *Trabajadores*. Disponible on line: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#contenido



Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad. (2016), “Área de seguridad alimentaria”, *Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición*. Disponible on line: http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/subhomes/seguridad_alimentaria/aecosan_seguridad_alimentaria.shtml

Naetura. (2016), "Los productos", *Naetura la cosmética verde*. Disponible on line: <http://www.naetura.com/>

Navarrete, V. (2012), “Los 14 ingredientes que debes evitar en tu casa”, *Ecocosas: ecología general/ecología hogareña*. Disponible on line: <http://ecocosas.com/eg/14-evitar-en-tu-casa/>

NCH software. (2016), “Inventoria, software para inventarios”, *NCH software*. Disponible on line: <http://www.nchsoftware.com/inventory/es/index.html>

Aranda, M. (2004), “Estrategias Genéricas Competitivas”, [*en línea*] *5campus.com*, Dirección *Estratégica*. Disponible on line: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/inicio.html>

Open-buzoneo. (2016), “Qué es el buzoneo y consejos para hacer buzoneo de calidad”, *Socialetic*. Disponible on line: <http://www.socialetic.com/que-es-el-buzoneo-y-consejos-para-hacer-buzoneo-de-calidad.html>

Orgran. (2014), “Catálogo de productos”, *Orgran gluten free: tienda online*. Disponible on line: <http://www.orgran.es/>

Páginas amarillas. (2016), “Tiendas de alimentación Jaén”, *Páginas amarillas: empresas Jaén*. Disponible on line: <http://www.paginasamarillas.es/tienda-de-alimentacion/all-ma/jaen/all-is/jaen/all-ba/all-pu/all-nc/13>

Prada, A. (2016), "Sobre la reconstrucción del estado de bienestar en España”, *Attac España justa económica global*. Disponible en: <http://www.attac.es/2016/02/17/sobre-la-reconstruccion-del-estado-de-bienestar-en-espana/>

Producciones web. (2016), “Contrata tu tarifa de tienda online y olvídate de preocupaciones”, *Producciones web: tiendas online*. Disponible on line: <http://www.produccioneswebs.com/tiendas-online/>

Retif. (2016), “Mostrador “Banko” mega antracita”, *Retif: nuestros productos*. Disponible on line: <http://www.retif.es/mostrador-banko-mega-antracita.html>, “Mostrador curvo Flexia



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

negro”. Disponible on line: <http://www.retif.es/mostrador-curvo-flexia-negro.html> y “Papelería y oficina”. Disponible on line: <http://www.retif.es/papeleria-oficinas.html>

SanMartín, O. (2015), “El 43% de los adultos en España tiene un nivel educativo bajo”, *Elmundo: educación*. Disponible on line: <http://www.elmundo.es/espana/2015/06/12/5579fbc8268e3e26118b459d.html>

Sbautomatismos. (2016), “Puerta corredera automática de cristal 4200MM”, *Sbautomatismos*. Disponible on line: <http://sbautomatismos.es/81-puerta-corredera-automatica-de-cristal.html>

Senslac. (2016), “Tienda online de alimentos sin lactosa, para intolerantes a la lactosa”, *Senslac un mundo sin lactosa*. Disponible on line: <http://www.senslac.com/>

Soto, B. (2016), "10 sitios donde encontrar empleados adecuados para tu empresa”, *Gestiónformación*. Disponible on line: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/42540/10-sitios-donde-encontrar-empleados-adecuados-para-tu-empresa/>

Tourlineexpress. (2016), “Servicios nacionales”, *Tourline express: como si lo llevaras tú mismo*. Disponible on line: <http://www.tourlineexpress.com/servicios/nacionales.aspx>

Twitter. (2016), “Twitter Allergie”. Disponible on line: <https://twitter.com/>

Valencia Plaza. (2015), “¿Cuáles son los alérgenos más comunes en España?”, *Valencia Plaza: Salud*. Disponible on line: <http://valenciaplaza.com/cuales-son-los-alergenos-mas-comunes-en-espana>

Vázquez, L. (2011), “Inventoria: ideal para el control de stock y los inventarios”, *Empresa y economía A república: aplicaciones para empresas, empresa*. Disponible on line: <http://empresayeconomia.republica.com/aplicaciones-para-empresas/Inventoria-stock-inventarios.html>

Vázquez, V. (2015), “Uno de cada tres españoles apuesta por la compra online en 2015 según el INE”, *Marketing 4 ecommerce: ecommerce*. Disponible on line: <http://marketing4ecommerce.net/uno-de-cada-tres-espanoles-apuesta-por-la-compra-online-2015-ine/>



Allergie

PROYECTO DE EMPRESA

Vega, J.A. (2016), "La renta disponible per cápita se acerca al nivel real de 2005", *Cincodías*.

Disponible on line:

http://cincodias.com/cincodias/2016/02/11/economia/1455207187_622129.html

Vive sin lactosa. (2016), "Alimentos", *Vive sin lactosa: soluciones para los intolerantes a la lactosa*. Disponible on line: http://www.vivesinlactosa.org/alimentos/#lactosa_productos

Webnode. (2016), "Página web Allergie". Disponible on line:

<http://cms.allergie9.webnode.es/>

Zuriguel, C. (2012), "¿Cómo hacer un buen buzoneo?: Las nueve claves principales (y II)", *El blog de impacto: el blog de buzoneo y el geomarketing*. Disponible on line:

<http://www.impacto.es/impacto-blog/como-hacer-un-buen-buzoneo-las-9-claves-principales-y-ii/>