

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN PROMOTORES	3
3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	5
3.1. Definición del Sector de Actividad	5
3.2. Análisis del Entorno Genérico (Análisis PESTEL)	6
3.2.1. Entorno Político-Legal	6
3.2.2. Entorno Económico	7
3.2.3. Entorno Socio-Cultural	8
3.2.4. Entorno Tecnológico	13
3.3. Análisis del Entorno Específico (Fuerzas Competitivas)	14
3.3.1. El poder negociador de los Clientes	14
3.3.2. El poder negociador de los Proveedores	17
3.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores	18
3.3.4. Amenaza de productos sustitutivos	19
3.3.5. Rivalidad y competencia del mercado	20
3.4. Análisis Interno	20
3.5. Análisis DAFO	26
4. PLAN DE MARKETING	27
4.1. Marketing Estratégico: Ventaja competitiva, objetivos de mercado y ventas, perfil de los clientes y posicionamiento en el mercado	27
4.2. Marketing Operativo: Producto, precio, distribución y comunicación	31
4.3. Previsión de Ventas	35
5. PLAN DE OPERACIONES	38
5.1. Descripción de Procesos de Elaboración y prestación de Bienes y Servicios	39

5.2. Determinación de la Capacidad Productiva	40
5.3. Selección de la Localización	41
5.4. Proveedores y Gestión de Aprovisionamiento	41
5.5. Aplicación de la Gestión de Calidad	43
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	44
6.1. Evaluación y Selección del Modelo Organizativo	44
6.2. Determinación de la Necesidades de Personal	44
6.3. Representación del Organigrama	45
7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA	46
8. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	49
9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA	56
9.1. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	56
9.2. Plazo de Recuperación de la Inversión	56
9.3. Ratios	57
10. CONCLUSIONES	58
11. BIBLIOGRAFÍA	60

1. INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de mi proyecto y por el cual decidí elegir este tema consiste en la amplia variedad de acción y estudio que te permite la creación de una empresa propia. Pudiendo aplicar a ella todo tipo de conocimientos adquiridos en mi formación, y donde cobraran mucha importancia asignaturas como *Creación de Empresas*, que sirve como guía para el desarrollo del plan de empresa, las *Direcciones Financieras*, a la hora de elaborar el plan económico-financiero, las *Direcciones de Marketing*, para desarrollar, como su propio nombre indica, el Plan de Marketing, etc.

Mi proyecto va a consistir en la creación de una empresa online, cuyo nombre comercial sería “50 Ibéricos Andaluces”, encargada de suministrar el producto estrella de Andalucía, que además del aceite de oliva, no es otro que el jamón ibérico y sus derivados. No se trataría de cualquier tipo de ibérico si no de productos de calidad superior, que pudieran ensalzar toda la esencia de nuestra tierra en nuestra gastronomía más exquisita.

Estos productos estarían dirigidos principalmente a los amantes de la gastronomía andaluza de toda España, el público objetivo cuya experiencia y capacidad económica le permite la adquisición de este tipo de lujos gastronómicos está situado en las personas con edades comprendidas entre los 30 y los 55 años. Esto no quiere decir que debamos olvidar a los jóvenes, ya que la naturaleza hará que esos jóvenes sean adultos años después y, por tanto, se convertirán en clientes potenciales en un futuro.

La publicidad será muy importante en este proyecto, ya que aunque se van a comercializar productos muy conocidos, se trata de la creación de una nueva empresa distribuidora, por lo tanto, las redes sociales, las ofertas y promociones y los medios de comunicación serán los pilares principales por los que moverse.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

La idea de negocio que tengo en mente en este proyecto tiene su base en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), siendo el portal online o internet su principal canal de distribución. Se trata de la creación de una tienda virtual u online que implementará

métodos de venta novedosos, como, por ejemplo, el uso de las redes sociales. Esta tienda tendrá como función principal la comercialización de los más exquisitos productos ibéricos de toda Andalucía.

Decidí decantarme por esta idea, porque en los últimos años se observa un gran aumento del E-Commerce B2C, abreviatura del Business-to-consumer (*“Del negocio al consumidor”*), debido a las comodidades que ofrece. Además las inversiones iniciales no son excesivamente altas, como si lo serían si decidiéramos abrir un negocio físico, ya que carece de grandes infraestructuras y no requiere una gran cantidad de mano de obra.

El nivel de existencias necesario es el único hándicap que inicialmente nos podríamos encontrar, debido a que la necesidad de un stock amplio de productos perecederos nos provocaría unas pérdidas irrecuperables en caso de que no se vendiesen. Aún así, podemos afirmar que este proyecto tiene un riesgo medio.

En cuanto a los promotores, he decidido que este proyecto este dirigido por tres socios fundadores que se encargarán de llevar a cabo la gestión de la empresa desde sus diferentes áreas. Los promotores serán los siguientes:

Javier Godoy Barragán, Graduado en Administración y Dirección de Empresas y Diplomado en Ciencias Empresariales, se encargará de gestionar el área de producción. Su misión principal consiste en el desarrollo de procesos logísticos y proyectos estratégicos.

José Ángel Rodríguez Cañaveras, Graduado en Administración y Dirección de empresas y Técnico Superior en Administración y Finanzas, se encargará de la gestión del área de finanzas. Tiene como misión la búsqueda de fuentes de financiación ajena y la gestión administrativa y contable de la empresa.

Manuel Jesús Jurado Blanco, Doble Graduado en Administración y Dirección de empresas y Derecho, se encargará de gestionar el área de comercialización y marketing. Su trabajo se desarrollará en torno a la negociación con los proveedores y a la búsqueda de nuevos canales de publicidad que nos permitan a nuestra empresa tener una gran repercusión en los consumidores.

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este punto definiremos el sector de actividad de nuestra empresa, marcaremos las fuentes de información y de recogida de datos, llevaremos a cabo los diferentes análisis del entorno, tanto el genérico como el específico, realizaremos el análisis interno de la empresa y por último, explicaremos el análisis DAFO, a través de su propia matriz.

3.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

El objetivo de este proyecto es planificar la puesta en marcha de una empresa online donde se comercializarán productos ibéricos relacionados con la gastronomía andaluza, y así, ensalzar nuestra comunidad autónoma gracias a estos lujos gastronómicos.

Nos gustaría ser una empresa cuya irrupción en el mercado de comercialización de estos productos sea notoria, con la meta de liderar la distribución de ibéricos en Andalucía, para ello nuestra atención al cliente debe ser excelente, y nuestra política de distribución resultará diferencial con la competencia.

Como se comentaba anteriormente, nuestra política de distribución irá enfocada a un público objetivo situado dentro del territorio nacional, más concretamente en la península ibérica, y cuya familiarización con las compras online estén muy arraigadas. Se trataría, pues, de mujeres y hombres con edades entre los 30 y los 55 años de edad. Por otro lado, nuestra actuación como proveedor de grandes cadenas de negocio y/o supermercados es una política a tener en cuenta.

Nuestra cartera de productos estará basada en ibéricos de gran variedad, centrándonos principalmente en la oferta de jamones y loncheados. La excelente calidad de nuestros ibéricos hace que debamos seleccionar los proveedores que mejor se adapten a cada tipo de producto.

Por último, y teniendo en cuenta que se trata de una nueva empresa distribuidora de este tipo de productos, nuestras metas iniciales estarán basadas en llevar a cabo una buena estrategia de penetración en el mercado, a través de una mercadotecnia muy agresiva, que nos permita llegar a sectores de alta demanda, como pueden ser el sector HORECA, acrónimo de hoteles, restaurantes y cafeterías, o grandes cadenas de supermercados. Una consolidación a medio plazo nos permitiría incluir nuevos productos a nuestra cartera con la finalidad final de conseguir una gran cuota de mercado que nos permita posicionarnos como una empresa

online líder en la comercialización de ibéricos de nuestra tierra en el mercado español. Estas actuaciones iniciales, más la posibilidad futura de adentrarse en la comercialización de nuestros productos en establecimientos físicos, son las metas que tenemos en mente para nuestra empresa.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO (ANÁLISIS PESTEL)

En este punto llevaremos a cabo el análisis del entorno general de nuestra empresa, a través, de la herramienta de análisis PESTEL.

3.2.1 ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

Para estudiar el entorno político-legal de nuestra empresa, debemos centrarnos en las políticas sanitarias llevadas a cabo en nuestro país para la comercialización y venta de alimentos y los controles de calidad pertinentes.

En primer lugar, aunque nuestra actividad principal esté relacionada con la compra de mercancía a un proveedor y posterior venta a clientes, siendo nuestra actuación la de almacenamiento y conservación de los alimentos, se debe de estar inscrito en el *Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA)* ó en el *Registro Sanitario de Empresas y Establecimientos Alimentarios de Andalucía (Registro Autonómico)*.

Estos registros únicamente tendrán consecuencias a efectos censales y de identificación administrativa, el registro en uno u otro ámbito estará relacionado con la actividad alimentaria a la que este dedicada nuestra empresa, siendo posible una corrección de registro por error de inscripción en una visita de inspección que se haga al establecimiento.

Por otro lado, a la hora de adaptar nuestro comercio online a la legalidad nos encontramos con una serie de regulaciones legislativas a cumplir, como son la Ley Orgánica 15/1999, del 13 de diciembre, de *Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)*, la Ley 34/2002, del 11 de julio, de *Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE)*, la Ley 7/1998, del 13 de abril, sobre *Condiciones Generales de la Contratación* y el Real Decreto Legislativo 1/2007, del 16 de noviembre, de la *Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios*. El debido cumplimiento de estas leyes dotará a nuestro comercio de un sustento importante donde podrán apoyarse legalmente nuestros clientes y, principalmente, les proporcionará mayor confianza a la hora de realizar una compra en nuestra web.

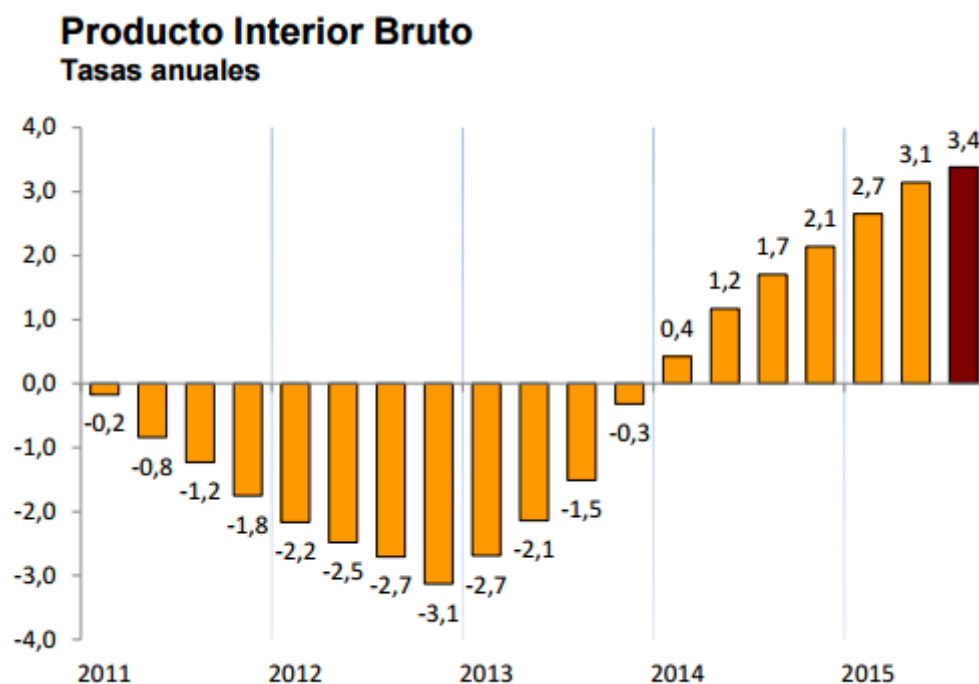
Además del cumplimiento de estas leyes, nuestra empresa online tiene un gran abanico de posibilidades para generar mayor confianza entre nuestros clientes, la adhesión a algún código tipo o sello de calidad, como puede ser el sello Confianza Online (www.confianzaonline.es), y el gran efecto visual que estos sellos generan al incorporarse en nuestra web, hará que la desconfianza de nuestros clientes hacia nuestra empresa desaparezca casi en su totalidad.

3.2.2 ENTORNO ECONÓMICO

En la actualidad, los países de la Unión Europea están atravesando una gran crisis económica y financiera que no beneficia a ningún negocio ni actividad comercial. Esta crisis no pasa desapercibida para España, cuya tasa de desempleo actual supera el 20%, este hecho reduce considerablemente el nivel de vida de las familias españolas, lo que provoca un descenso del consumo y del gasto de estas.

Aunque la situación económica actual en un principio no parece muy favorable para 50 Ibéricos Andaluces, podemos observar en la siguiente figura (Figura 1.), que el Producto Interior Bruto (PIB) en 2.015 está consiguiendo continuos aumentos anuales desde un 2.7% en el primer trimestre hasta un 3.4% en el tercer trimestre, el último evaluado.

Figura 1. CRECIMIENTO ANUAL POR TRIMESTRES DEL PIB ESPAÑOL



FUENTE. Indicador adelantado trimestre 3/2015, octubre 2015. Instituto Nacional Estadística (INE)

Además estudios recientes realizados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) marcan unas previsiones de creación de empleo y crecimiento para España muy favorables, situándola al frente del crecimiento económico de la Eurozona, estas previsiones son más cautas debido a la inestabilidad política existente, pero aún así, los expertos admiten un crecimiento del PIB en 2.016 de un 2.6% en un escenario normal, de un 1.9% en un escenario pesimista y un 3.1% en el mejor de los casos. Este hecho es, por tanto, beneficioso para nuestra empresa, debido principalmente a que nuestros productos son considerados bienes de lujo y, en consecuencia, podrán acceder a ellos un mayor número de consumidores.

El Índice de Precios al Consumo (IPC) o inflación, es otra variable que afecta de forma directa a nuestra empresa, ya que se trata de la evolución de los precios de bienes y servicios que consume la población española. Podemos observar en la siguiente tabla (Tabla 1.) que existe una involución general interanual del IPC en octubre de 2015, pero que en los sectores que corresponden a nuestra empresa los precios han sufrido una evolución del 1.9% en la categoría de Alimentos y bebidas no alcohólicas y del 1.0% en el sector HORECA, que comentábamos anteriormente.

Tabla 1. EVOLUCIÓN DEL IPC OCTUBRE 2015 DE ESPAÑA

IPC España Octubre 2015				
	Interanual		Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General	-0,7%		-0,1%	 0,7%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1,9%		2,0%	 0,6%
Hoteles, cafés y restaurantes	1,0%		1,4%	 -0,3%

FUENTE: IPC de España, octubre 2015. DATOSMACRO

Estos datos nos revelan que debemos tener muy en cuenta la evolución de los precios para realizar nuestras promociones en los momentos más idóneos de esta variable, y conseguir o evitar que esta inflación afecte de forma negativa al negocio de nuestra empresa.

3.2.3 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

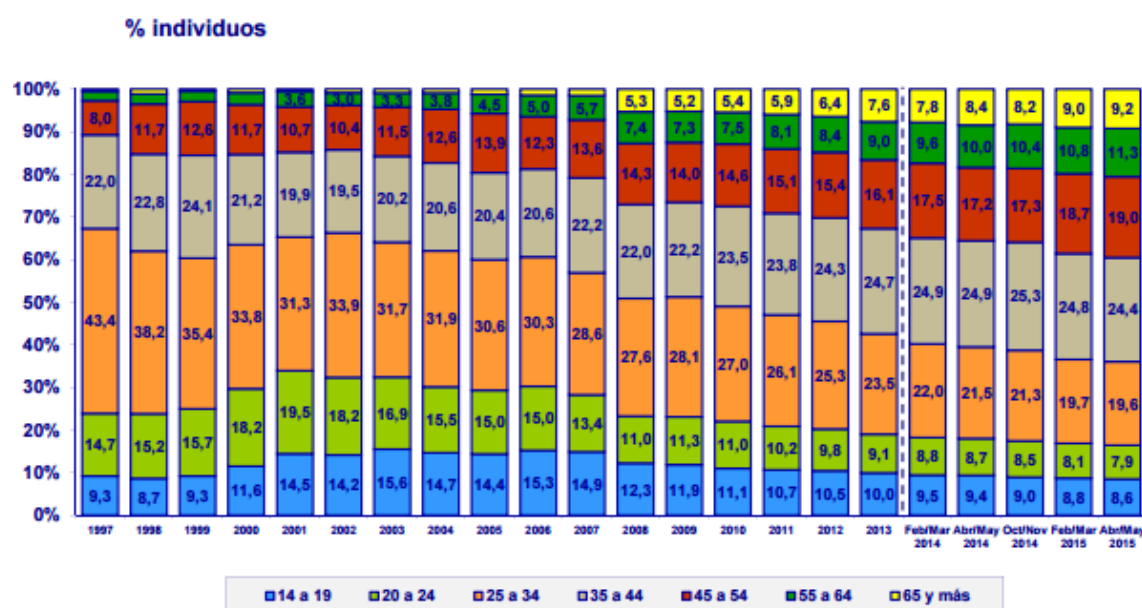
En este apartado, vamos a analizar el uso de la plataforma Internet en España, el nivel de compra a través de esta plataforma, junto con los productos más demandados, el nivel de confianza de los consumidores al comprar por internet y los medios de pago más usados en el eCommerce.

- NIVEL DE USO DE INTERNET

Según el último estudio realizado en abril-mayo 2015 por la Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) en el Estudio General de Medios (EGM) sobre la audiencia en internet, se puede observar que tanto la frecuencia como el número de usuarios de internet está aumentando progresivamente durante los últimos años, incluso se puede apreciar una gran progresión desde principios de año hasta la actualidad. Según este estudio un 89.9% de los usuarios afirman que usó internet ayer y que en el último mes un 74.4% de la población española mayor de 14 años lo ha usado con frecuencia.

Por otro lado, este estudio afirma que a partir de 2013 las diferencias existentes entre hombres y mujeres en el uso de internet se han reducido hasta situarse casi en igualdad, además de que la edad de la población que más repercute a nuestra empresa, que son las edades comprendidas entre los 25 y los 54 años, suponen un 63% de la población española que usa internet.

Figura 2. PERFIL POR EDAD DE LOS USUARIOS DE INTERNET



FUENTE: Audiencia de internet, AIMC. Estudio General de Medios (EGM)

Esta igualdad en el uso de internet que podemos observar en las edades intermedias de las personas se debe, sobre todo, a la irrupción de la tecnología Smartphone, esto se refleja en que existen mayor número de usuarios de internet que de ordenador en España.

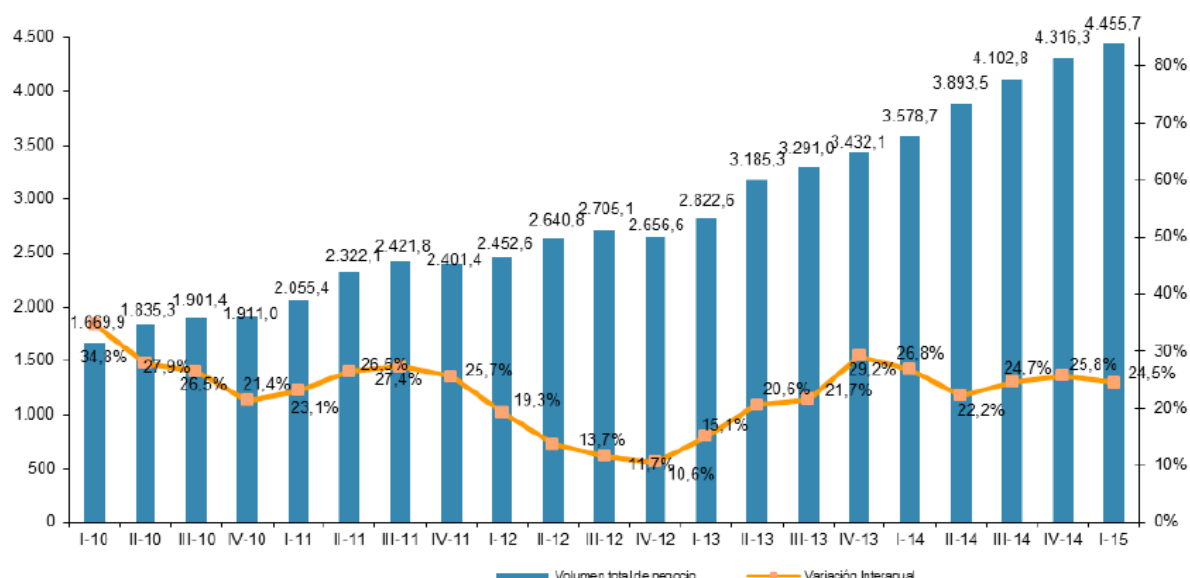
Además del uso de internet, está aumentando de forma estrepitosa el número de usuarios de la red social Facebook, ya que como nos detalla IWS (Internet World Stats) de los 35.705.960 usuarios de internet en 2014, unos casi 18 millones de estos están registrados en Facebook, hecho que puede ser muy aprovechable por nuestra empresa para lanzar campañas de publicidad a través de esta red social.

La penetración de los Smartphone y las tablets como nuevos medios de comunicación, ocio y negocio está provocando que disminuyan los usuarios en el trabajo y en los centros educativos, lo que permite que las empresas aprovechen estos nuevos canales para publicitar sus productos o servicios, a través, de las redes sociales o Youtube, cuyo número de visitantes alcanzó en el último mes estudiado, según la EGM, la cifra de 22.532 visitas por usuario, con más de 17 mil visitas por encima de la siguiente web más visitada.

- COMPRAS A TRAVÉS DE INTERNET

Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en su portal CNMCDData, observamos que en el primer trimestre de 2015, España ha superado los 4.400 millones de euros de facturación, lo que supone un 24,5% interanual más que el año anterior.

Figura 3. EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL VOLUMEN DE NEGOCIO Y VARIACIÓN INTERANUAL DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

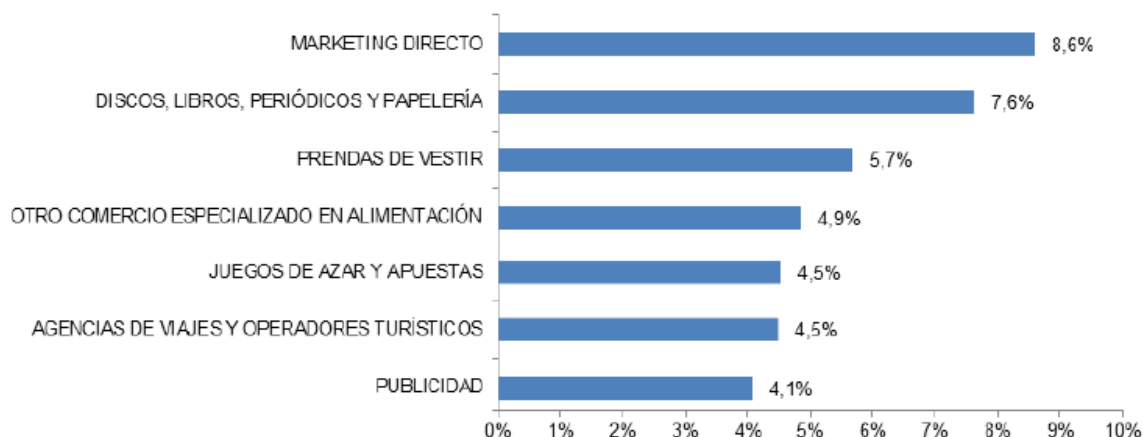


FUENTE: Nota de prensa, octubre 2015. CNMC

Una vez que desglosamos estos datos, se observa que en el sector relacionado con nuestro negocio, que este organismo detalla con el nombre de “Otro comercio especializado en

alimentación”, aparecen unos datos esperanzadores, ya que se encuentra entre los sectores con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico, con un 3,5% y entre los sectores con mayor porcentaje de transacciones del comercio electrónico, donde es más predominante, con 4,9% del total.

Figura 4. RAMAS CON MAYOR PORCENTAJE DE TRANSACCIONES



FUENTE: Nota de Prensa, octubre 2015. CNMC

- CONFIANZA DE LOS CONSUMIDORES

Como en su día afirmó Katherine Barchetti, experta en ventas y atención al cliente, “*Haz un cliente, no una venta*” y en base a esta premisa vamos a intentar acomodar a nuestros clientes en 50 ibéricos Andaluces, según un estudio realizado por la empresa de asesoría empresarial EY junto con el Foro de Economía Digital de la Escuela de Negocios, ha aumentado desde 2012 el porcentaje de eCommerce con sello de calidad.

En 2012 el Sello Confianza Online lo poseían el 40% de las empresas, y aunque en 2013 la acreditación con este sello se redujo hasta 34%, un 16% de las empresas afirmaban que pertenecían a otro tipo de sello de calidad, algo que aumenta la cifra de empresas con acreditación hasta el 50%. Además un 3% de estas querían instalar un sistema de calidad y seguridad, lo que sitúa en 2015, un porcentaje superior de empresas con sello de calidad que de empresas que no lo poseen.

Este tipo de sellos establecen unos códigos éticos y de responsabilidad y se tratan de una garantía de cara al consumidor, ya que ofrecen un servicio seguro y transparente.

Por otro lado, la existencia de herramientas de satisfacción online son otro tipo de activo que en una web puede resultar muy útil para generar confianza de los clientes, ya que permiten la

posibilidad de establecer una conversación con un operador como si estuviésemos físicamente en un establecimiento.

Este tipo de herramientas, como pueden ser los chats de ayuda al usuario, tienen una incidencia directa en las posibles ventas, quizá más en las futuras que en las presentes, además de que son muy útiles para resolver posibles dudas puntuales.

Dado la importancia de una buena atención al cliente y de la gestión de estos, 50 ibéricos Andaluces se propone como elemental un trato exquisito, tanto en políticas de preventa como de postventa a nuestros clientes.

- MEDIOS DE PAGO ONLINE

Según el Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013, edición de 2014, del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI), se detalla que sigue predominando con un 52,8% de usuarios el pago online a través de las tarjetas, ya sean de crédito o de débito, seguido cada vez más cerca de los servidores de pago o sistemas intermediarios, como pueden ser Paypal o Skrill, utilizados en un 28,4%. El uso del móvil no tiene tanta acogida debido a que se trata de una tecnología muy nueva y poco extendida, aunque grandes potencias como Apple, con su Apple Pay o Samsung, con Samsung Pay, ya la está comenzando a implantar en sus terminales de gama más alta y se prevé que sean muy utilizados en un futuro no muy lejano.

Como curiosidad, se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 2.) como las personas más jóvenes son las predominantes en el uso de los sistemas intermediarios y a medida que aumenta la edad de las personas van cambiando el uso de estas por las pasarelas de pago, algo muy lógico debido al desconocimiento de las personas más mayores sobre estos medios intermedios.

Tabla 2. FORMAS DE PAGO ONLINE POR EDAD Y SEXO

Formas de pago	TOTAL	SEXO		EDAD				
		Hombre	Mujer	15-24 años	25-34 años	35-49 años	50-64 años	>64 años
Tarjeta de crédito/débito	52,8%	50,0%	56,2%	44,0%	49,9%	50,3%	64,1%	75,4%
Sistema intermediario (PayPal...)	28,4%	31,3%	24,8%	35,2%	31,3%	29,4%	20,5%	10,5%
Contra reembolso / Dom. bancaria	17,1%	16,7%	17,6%	19,3%	17,1%	18,5%	13,3%	12,4%
Móvil	0,2%	0,1%	0,2%	0,5%	0,0%	0,2%	0,3%	0,0%
Otros	1,6%	1,9%	1,2%	1,0%	1,7%	1,7%	1,8%	1,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Estudio B2C 2013 (Edición 2014). ONTSI

3.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

En este apartado, nos vamos a centrar en el equipamiento y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares españoles (TIC), estas técnicas o procedimientos no sólo se basan en el uso de un medio tecnológico, como puede ser el ordenador, si no que se refieren a las acciones de almacenamiento, procesamiento y transmisión de información.

Los principales medios tecnológicos cuyo equipamiento en los hogares en 2015 más beneficia a 50 ibéricos Andaluces, son, en primer lugar, las televisiones, con un porcentaje de hogares del 99,2%, repitiendo valor con respecto al año anterior. Tras este, nos encontramos con el teléfono móvil, con un 96,7% de implantación, y un aumento 0,3% con respecto al año anterior. Y por último, el ordenador, en todas sus variables, con un aumento en 2015 del 1,1% con respecto a 2014, situándose en una implantación por hogar del 75,9%.

Por otro lado, el INE nos detalla el tipo de conexión a internet que tienen los hogares españoles. Observamos que un 77,8% de los hogares utiliza banda ancha, con un aumento de casi 1 millón de hogares con respecto a 2014. Dentro de este porcentaje, el dispositivo más usado para esta conexión, es un dispositivo de mano, como pueden ser los Smartphone ó las tablets. A continuación, un 58,4% de los hogares españoles utiliza la conexión por ADSL, y un 27,9% la red de cable o fibra óptica, seguidos de forma minoritaria, por las conexiones vía satélite, WiFi público o WiMax (7,0%) y por las conexiones móviles de banda ancha vía modem USB o tarjeta (6,6%).

Desde el punto de vista del uso TIC de las personas de entre 16 y 74 años y del comercio electrónico, se observa que tres de cada cinco personas de entre 16 y 74 años afirman ser usuarios diarios en internet, es decir, unas 22,2 millones de personas en España, y que un 32,1% de la población a comprado por internet en los últimos tres meses, es decir, una de cada tres personas que usan internet. Además estas personas realizan una media de cuatro compras en esos tres meses y se gastan unos 70 euros de media por compra.

Desde 50 ibéricos Andaluces, consideramos que será de vital importancia darle un peso muy relevante a los dispositivos de mano, como el teléfono móvil o las tablets, y para ello, la creación de una aplicación para dispositivos Android o Apple, nos aportara la adaptación adecuada a estas plataformas y además, dotara a nuestra empresa de una modernización tecnológica desconocida en el sector de distribución de ibéricos.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (FUERZAS COMPETITIVAS)

En este punto vamos a analizar las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de poder conocer el nivel de competencia dentro de esta industria y desarrollar posteriormente una estrategia de negocio en base a este análisis. Las cinco fuerzas de Porter son:

Figura 6. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



FUENTE: Elaboración propia según Guerras y Navas (2007).

3.3.1 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

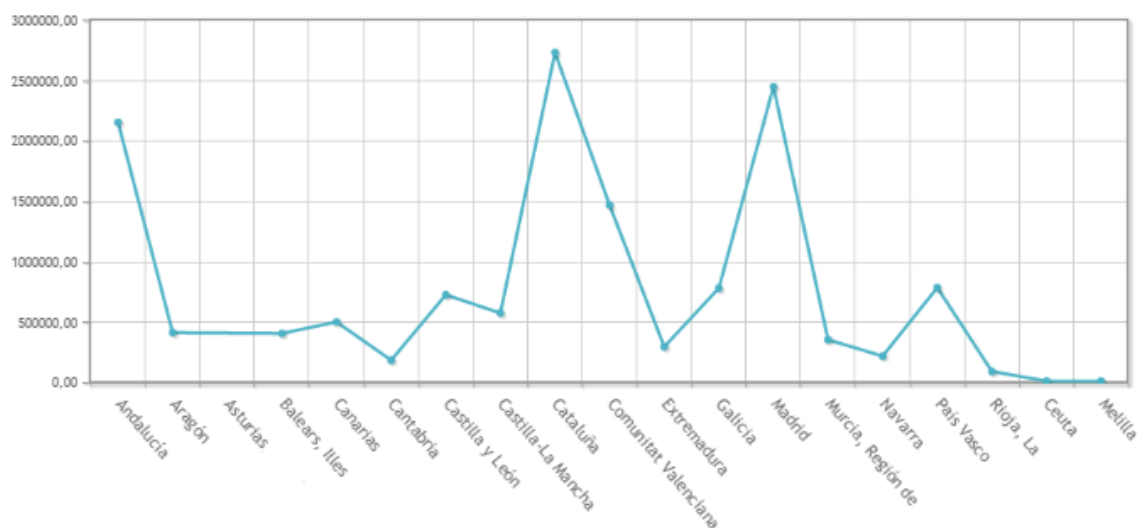
Para comenzar con el estudio del poder negociador de los consumidores o clientes, primero debemos marcar el segmento de clientes a los que se va a dirigir nuestra empresa.

Para ello, nos centraremos en las zonas geográficas y en las edades que más demanda nos puedan realizar. Aunque intentemos dirigir nuestros productos al segmento de clientes más destacado, esto no significa que la comunidades autónomas con menos demanda o que las personas de ciertas edades que menos transacciones electrónicas realicen deban ser olvidadas. Sobre todo, teniendo en cuenta que la publicidad “boca a boca” ó “boca a oreja” es la publicidad que más repercusión tiene y además, es también la más barata.

Según nos muestra el INE, el número de personas por zona geográfica que han comprado por internet en los últimos 12 meses da especial relevancia a las comunidades de Andalucía, con 2.158.521 personas, Cataluña, con 2.734.317 personas, Madrid, con 2.452.297 personas y Comunidad Valenciana, con 1.473.928 personas, el resto de comunidades tienen una presencia minoritaria en el comercio electrónico, por lo que nuestro mayor número de ventas,

por tendencia de los consumidores, debería ir dirigido a estas comunidades autónomas, sobre todo, en cuanto a costes por publicidad se refiere.

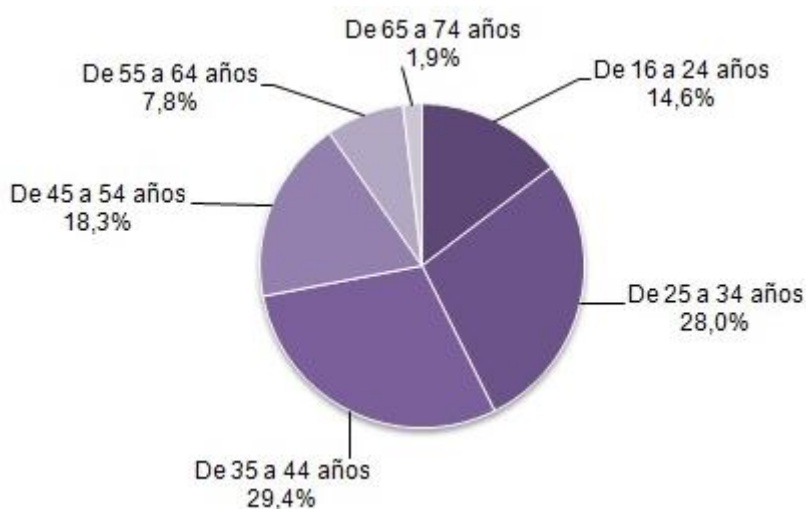
Figura 7. PERSONAS QUE HAN COMPRADO POR INTERNET POR COMUNIDADES Y CIUDADES AUTÓNOMAS



FUENTE: Encuesta por CC.AA, personas de 16 a 74 años. INE

Por otro lado, observamos que en 2013 el porcentaje de personas por edades que realizó compras por internet se repartía como muestra la siguiente figura (Figura 8.). Siendo mayoritario aquel segmento de clientes que más interesa a 50 ibéricos Andaluces, con un 75,7% de las compras realizadas por personas con edades comprendidas entre los 25 y los 54 años.

Figura 8. COMPRAS POR INTERNET POR EDADES EN 2013



FUENTE: Boletín informativo, enero 2014. INE

Según los datos anteriormente detallados y sabiendo que las principales razones de compra online son por precio o promoción (65,2%), por comodidad (58,6%) y por el ahorro de tiempo (39,3%), creemos que nuestra empresa debe centrar sus ventas en clientes con edades comprendidas entre los 25 y los 55 años, consideramos que este segmento de personas posee los recursos económicos y la cultura online necesarios para llevar a cabo una compra en nuestra web. Esto no quiere decir, que las personas menores de 25 y mayores de 55 no puedan llegar a realizar compras online, pero mientras en el segmento más inferior (menores de 25 años) consideramos que es posible que les falte recursos económicos, en el segmento de mayor edad (mayores de 55) creemos que la educación que han recibido no les ha permitido desenvolverse de forma habitual en este tipo de comercio.

Aún así, es importante señalar el gran uso que hacen los jóvenes y sobre todo los universitarios de Internet y que nuestra web llegue al conocimiento de sus familiares o padres a través de ellos, será de gran importancia para conseguir nuevos clientes potenciales.

Una vez detallado el segmento de clientes al que se va a dirigir nuestra empresa, vamos a hablar del poder negociador que pueden poseer nuestros potenciales clientes.

Cuanto mayor sea el poder negociador de nuestros clientes mayor amenaza existe para nuestra empresa y para el sector en general. La existencia de muchos proveedores o distribuidores hará que los clientes tengan mayor influencia sobre los productos o servicios demandados, y del mismo modo, la existencia de pocos consumidores o clientes tendrá el mismo efecto en su influencia sobre los proveedores o distribuidores. Esta influencia sobre los precios, sobre el posible aumento de calidad de los productos o sobre enfrentamientos que se pudieran producir entre proveedores, dependerá del sector en el que se situó la empresa en cuestión.

En el caso de 50 Ibéricos Andaluces, nuestros jamones o ibéricos están tan diferenciados que la mayoría de nuestros clientes distinguen claramente entre un buen jamón u otro que es de calidad media, únicamente con su etiquetado se sabe su tiempo de elaboración y cuidado en la obtención y selección de materia prima. Nos encontramos entonces con una de las respuestas al poder negociador de nuestros clientes, el hecho de saber de la calidad de nuestros productos y de la experiencia obtenida en anteriores compras, hará que el precio sea un factor secundario y que se reduzca el poder negociador de nuestros clientes. Evidentemente, la obtención de grandes cantidades de productos aumenta este poder negociador y nos hará ser más flexibles en el precio de estos.

Por otro lado, es evidente la gran existencia de empresas que se encargan de comercializar este tipo de productos. Para un cliente potencial, en el momento de realizar una compra, puede encontrar muchas ofertas para un mismo producto, pero la fluctuación casi inexistente en el precio entre este tipo de productos, el pequeño volumen de pedido que se suele realizar y la gran oferta existente en este mercado, deriva en que el poder negociador de nuestros clientes sea débil y sólo se muestre en casos determinados.

3.3.2 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores se refiere a la amenaza para negociar o imponer sobre la industria de ciertos proveedores. Esta amenaza tiene un mayor o menor poder dependiendo de los factores que se den en la industria. Cuanto menor sea el número de proveedores de una industria, mayor será su fuerza para imponer condiciones a nuestra empresa, por el contrario, a medida que aumenta el número de proveedores en una industria, menor será su capacidad para influir sobre esta.

El poder negociador de los proveedores también se ve afectado por su grado de concentración en una industria determinada, por unos elevados costes de cambio de proveedor, imponiendo sanciones a sus clientes a través de contratos firmados, y por la amenaza existente de una posible integración vertical hacia adelante, entre otras.

Entre las condiciones que pueden imponer los proveedores a una industria, se encuentran la disminución de calidad, la reducción de producto disponible, el aumento del precio de sus productos o la existencia de un elevado grado de exclusividad en los productos que ofrece el proveedor.

Nuestros proveedores principales son, entre otros, los siguientes:

“*Jamones JAMIVI*” que nos suministran sus exquisitos ibéricos reserva del Valle de los Pedroches (Córdoba).

“*Sierra de Jabugo S.L*”, encargado de suministrarnos los mejores ibéricos de Jabugo (Huelva)

“*Sánchez Romero Carvajal Jabugo S.A.*”, el cual nos suministra una gran variedad de loncheados de la más alta calidad.

Debido a la gran variedad de proveedores existentes en el sector del ibérico andaluz, la sustitución de uno de nuestros principales proveedores por otro resulta relativamente sencilla.

Para que esto no ocurra, estos se encargaran de tener un trato diferenciado con nuestra empresa y un mayor esfuerzo por mantenerse como nuestro proveedor.

A medida que se vaya afianzando la relación comercial, y nuestro volumen de compras aumente, la importancia de nuestra empresa para estos proveedores será mayor, y por tanto, su poder de negociación con respecto a 50 Ibéricos Andaluces será muy débil.

3.3.3 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Este concepto indica cuán difícil es entrar en un mercado a competir. Desde el punto de vista de 50 Ibéricos Andaluces este término se refiere a la posible entrada de nuevas empresas en el sector gastronómico andaluz para su distribución y venta online, ocupando parte de nuestro mercado y por tanto, perjudicando la actividad comercial de nuestra empresa.

A medida que aumenta el atractivo de un mercado, mayores serán las posibilidades de que existan nuevas amenazas de entrada. Del mismo modo, si la competencia logra entrar en un mercado en condiciones similares a las nuestras con cierta facilidad, el atractivo de este mercado se reducirá drásticamente.

Para evitar que existan empresas que se puedan aprovechar de ciertos nichos de mercado en momentos puntuales, existen las barreras de entrada. Estas marcan el atractivo de una industria en su conjunto, y se definen como una serie de condiciones, más o menos estrictas, que posee una industria para ser penetrada por nuevos competidores. Existen muchos tipos de barreras de entrada, desde las reguladas por el gobierno hasta las creadas por las propias empresas de la industria. La política de los países, el acceso a canales de distribución, la diferenciación del producto, las economías de escala y las altas inversiones de capital, entre otras, son algunas de principales barreras de entrada.

Desde el punto de vista de nuestra empresa, tras llevar a cabo un estudio de nuestros posibles competidores en la industria de la distribución y venta online de ibéricos, nos encontramos con la existencia de muchas empresas en España encargadas de este tipo de actividad comercial a través de Internet. Por tanto, nuestra competencia ya se encuentra en la industria agroalimentaria a la que queremos acceder y seremos nosotros los que lidharemos con las posibles barreras de entrada que existan en el sector.

Entre los posibles competidores que hemos encontrado para nuestra empresa, destacamos, en primer lugar, a las grandes cadenas de distribución o grandes superficies, como son El Corte

Inglés, Carrefour, Mercadona, Día o Lidl. Este tipo de comercios en su mayoría han implantado la venta online, pero como punto a nuestro favor, he de decir que sólo comercializan de este modo en ciudades donde existe un establecimiento físico.

Además de estas grandes superficies, nos encontramos con las medianas y pequeñas empresas con tiendas online repartidas por toda España, como *“El Gran Jamón”*, *“EsIbérico S.L.”*, *“IberGour S.L.”* o *“Hecho en Andalucía”*. Estas empresas, entre otras, serán nuestros principales competidores, y deberemos competir con ellas por conseguir mayor fidelización de los clientes.

La existencia de un gran número de empresas que comercializan online en España, se debe a las elevadas inversiones en infraestructuras, equipamiento y recursos humanos que requiere una gran empresa para situar establecimientos físicos por las zonas geográficas por las que desea comercializarse, este motivo junto con la demanda que aseguran productos gastronómicos de gran calidad, como los ibéricos, es por lo que la posible entrada de nuevos competidores está garantizada, ya que Internet es actualmente un medio a través del cual se puede conseguir rentabilidad en un medio plazo sin demasiada inversión.

3.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos se definen como un tipo de productos que realiza las mismas funciones o satisface las mismas necesidades para los consumidores que los productos de la industria líder. La existencia de productos sustitutivos reduce el atractivo de una industria y limitan el potencial de la empresa. La mayor o menor competitividad de estos productos se debe a su relación precio-rentabilidad con respecto al producto en cuestión.

Esta relación precio-rentabilidad marca la existencia de un producto con un precio similar al original pero con una serie de características que lo diferencian, o a la existencia de un producto con una misma utilidad pero con un precio inferior al de la industria. Esta relación no siempre se cumple, ya que a veces la confianza de los consumidores en una marca o producto en concreto le hace pagar por el producto que conocen, premisa que se cumple en los productos exclusivos.

Sólo en determinados casos el éxito de los productos sustitutivos y el declive de los productos a sustituir son irremediables y este se da cuando los productos sustitutivos incorporan obsolescencia a los productos de la industria, siendo los avances en la tecnología la principal causa de esta.

En nuestro caso, nos encontramos en una industria madura, cuyos niveles de crecimiento actual son escasos. Esto nos hace pensar que en la industria se podría llegar a dar un repentino declive, pero la inexistencia de productos sustitutivos, debido a que la gastronomía ibérica sólo se podría sustituir con gastronomía ibérica (productos sustitutivos entre sí), nos permite situarnos en una posición ventajosa en cuanto a esta posible amenaza, ya que el declive de la industria sólo se podría producir debido a un cambio brusco y repentino en los gustos y preferencias de los consumidores.

3.3.5 RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO

Esta rivalidad y competencia no es más que el resultado de todas las fuerzas estudiadas anteriormente. Esta rivalidad se empieza a dar cuando las empresas utilizan diferentes tácticas para conseguir una posición en el mercado. La rivalidad entre empresas tiende a aumentar cuando las empresas sienten la presión competitiva o cuando les surge la oportunidad de conseguir una posición mejor.

Cuando en una industria competitiva una empresa decide llevar a cabo una maniobra comercial, la competencia reaccionara ante este intento de diferenciación contrarrestando esa maniobra comercial e intentando igualar las condiciones de esta. Esto se produce por la inexistencia de diferenciación en los productos y por la mutua dependencia entre compañías, hecho que produce que algunos tipos de maniobras comerciales, como la competencia en los precios, puedan influir negativamente en la industria.

Por otro lado, una vez estudiado nuestro mercado de actuación, se observa la existencia de numerosas compañías que comercializan ibéricos online y que poseen unos precios muy similares, llegando a la conclusión, que nuestra diferenciación se tiene que basar en la publicidad y la difusión, ya que como se ha demostrado en numerosas ocasiones, las batallas de publicidad entre la competencia influyen positivamente en la industria, ayudando a aumentar la demanda.

3.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es un método de gestión en la dirección empresarial basado en unas técnicas para investigar acerca de los factores internos de la empresa, y que aporta un gran valor diagnosticando los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Cada compañía tiene una combinación de factores única y una forma individual de gestionarlos; lo que la posiciona en cuanto a su ventaja competitiva y establece los límites potenciales de esta para alcanzar sus objetivos y hacer frente al entorno.

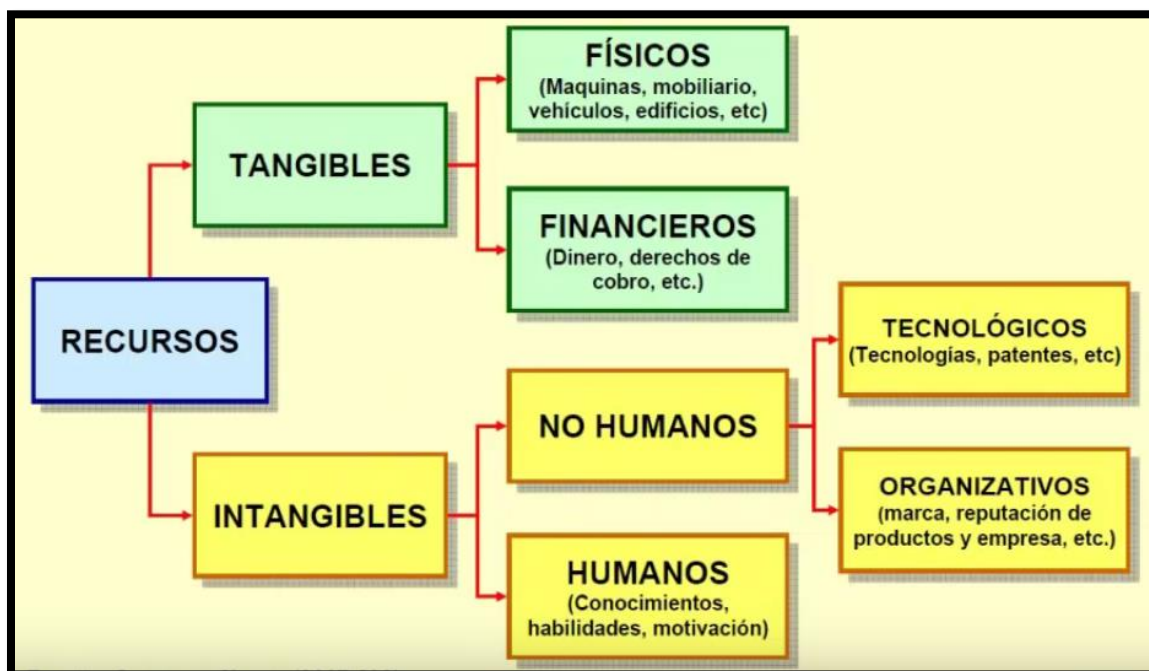
Siendo la finalidad de este análisis la identificación de fortalezas y debilidades de nuestra empresa, se utilizarán las técnicas de la cadena de valor y la identificación de los recursos y capacidades para encontrar estos puntos fuertes o débiles que intervienen en la consecución de nuestros objetivos.

- Identificación de recursos

Para conocer el potencial de la empresa es preciso identificar sus recursos y capacidades. Estos se describen como una serie de actividades que nos muestran su capacidad para llevar a cabo su ventaja competitiva.

La clasificación de los recursos será la siguiente:

Figura 9. CLASIFICACIÓN DE RECURSOS



FUENTE: Tipos de Recursos, Guerras y Navas (2007)

Los recursos tangibles son aquellos recursos que están identificados en el balance de la empresa y se miden a través de criterios contables, se clasifican en físicos y financieros:

Tangibles físicos: Los activos tangibles físicos de 50 Ibéricos Andaluces están formados por la nave o local para almacenar tanto el mobiliario necesario (sillas, mesas, estantes, carteles, etc.) como los productos, los propios productos en stock y sus respectivas cámaras de conservación, los equipos informáticos necesarios para llevar a cabo la contabilidad de stock y la entrada y salida de productos y los diferentes catálogos de productos ofrecidos.

Tangibles Financieros: Se trata de los activos mediante los cuales nuestra empresa va a financiarse en su actividad y llevará a cabo proyectos de inversión para futuras estrategias. En nuestro caso, la financiación de nuestra empresa estará apoyada inicialmente en la aportación de nuestros socios, con una aportación inicial de 15.500€ (46.500 € en total). Gracias a esta aportación no necesitaremos financiación ajena, ya que con este capital podemos hacer frente a los gastos iniciales sin muchos problemas.

Los recursos intangibles son aquellos recursos que no tienen existencia física y cuya identificación, está basada en su vinculación directa o no con las personas. Esta identificación, por tanto, es más compleja. Se clasifican en humanos y no humanos, que a su vez se desglosan en tecnológicos y organizativos.

Intangibles humanos: Dentro de nuestra empresa este tipo de activos intangibles estarán representados por los socios y sus conocimientos, los cuales adaptarán a las funciones de la empresa.

Intangibles no humanos Tecnológicos: Dentro de este tipo de activos destacan, la existencia de una plataforma logística que agilizará el proceso desde que se realiza el pedido hasta que se recibe en casa del cliente, además de aprovechar la posible proximidad geográfica de los pedidos para ahorrar costes innecesarios y la existencia de un sistema de fidelización de clientes en nuestra web, ofreciendo puntos de descuento por pedido aplicables a posteriores compras.

Intangibles no humanos Organizativos: Los intangibles no humanos organizativos en nuestra empresa están englobados en la especialización que tienen cada uno de nuestros socios en los productos ofrecidos, siendo posible tratar con el especialista sobre cualquier producto en concreto.

- Identificación de capacidades

En cuanto a las capacidades, son cada una de las propiedades que posee la empresa para gestionar, coordinar y combinar sus recursos con el objetivo de desarrollar su actividad y conseguir una ventaja competitiva.

Las principales capacidades de nuestra empresa se basan en un almacén informatizado, que controla la distribución y los pedidos a proveedores para abaratar costes, la existencia de un chat interactivo en la web que permite a los clientes consultarnos cualquier duda de forma rápida y sencilla, la posibilidad de ganar fidelidad mediante nuestra política de puntos por compras, y nuestra presencia activa en las redes sociales que nos permitirán conseguir publicidad de forma gratuita y con un gran poder de difusión.

- Cadena de valor de Porter

Desde el punto de vista de la cadena de valor a la que debe acogerse nuestra empresa, lo primero que debemos estudiar es la evolución que esta ha sufrido tras la llegada de internet y el eCommerce; como dijo el poeta Mario Benedetti, *“Cuando teníamos las respuestas, nos cambiaron las preguntas”*.

Esta cita, que hace referencia al nuevo escenario en el que se encuentran las empresas por la era digital y que nos obliga a hacerle nuevas preguntas a la cadena de valor y transformarla, nos plantea la aparición de una nueva cadena de valor digital.

Nuestra cadena valor se creará y se transformará gracias al estudio del medio y de nuestros clientes potenciales, basándonos en sus necesidades, su experiencia y la importancia de encontrarnos con un usuario inteligente en un mundo globalizado y saturado de información.

Figura 10. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER



FUENTE: Guerras y Navas (2007)

En cuanto a las actividades primarias de la cadena de valor son las que forman parte del proceso operacional básico desde el punto de vista físico, así como sus procesos logísticos y su servicio al cliente.

Logística interna; relacionada con todos aquellos procesos realizados dentro de la empresa, como son, el transporte interno, el material handling (manejo de material), el control de calidad, el almacenamiento y el empaquetado de los productos.

Operaciones; término relacionado con el ahorro, el crédito a clientes, el mantenimiento, el control de pedidos y el bienestar que aportan nuestros productos.

Logística externa o de salida; relacionado con el control de pedido, la informatización de facturación y la gestión de salida por zonas geográficas.

Marketing y ventas; relacionado con la gestión de clientes, la promoción, la utilización de redes sociales y el estudio de necesidades y preocupaciones del consumidor.

Servicios; con servicios al cliente personalizados gracias al chat interactivo, garantía de calidad, adaptación a los consumidores, política de descuento por puntos y servicio post-venta diferenciado con políticas de reembolso y posteriores descuentos.

La base de nuestra ventaja competitiva se concentrará en nuestra logística, la cual nos permitirá ahorrar costes, tiempo y ser más productivos y el servicio al cliente, siendo nuestra prioridad la fidelización de nuestros consumidores.

En cuanto a las actividades de apoyo, son aquellas que no forman parte directamente del proceso operacional o productivo de la cadena de valor, si no que sirven de apoyo o soporte para las actividades primarias y el correcto funcionamiento de la empresa.

Infraestructura de la empresa; relacionado con las actividades denominadas con el termino de administración, que engloban la gestión de la contabilidad y costos, la legislación del país y las relaciones con el gobierno, etc.

Gestión de Recursos Humanos; actividades como la planificación del personal, las contrataciones, procesos de reclutamiento, despidos y la compensación a los trabajadores.

Desarrollo tecnológico; relacionado con el desarrollo de procesos logísticos, la automatización y optimización de procesos, pruebas de mercado y la adaptación en cuanto a software y hardware de nuestras instalaciones.

Aprovisionamiento o abastecimiento; acuerdos de cooperación con centros de distribución, gestión de proveedores, financiación y crédito a clientes y compra de materia prima.

Desde el punto de vista de nuestra empresa, intentaremos ahorrar en costes a través de estrategias de liderazgo en costes y mejoraremos nuestra productividad a través de un desarrollo tecnológico pionero.

3.5 ANÁLISIS DAFO

Figura 11. MATRIZ DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Personal cualificado. • Venta de ámbito nacional. • Presencia en redes sociales. • Calidad acreditada y diferenciada. • Cartera de ibéricos muy amplia. • Funcionamiento ilimitado de la web, es decir, 24 horas al día, 7 días a la semana. • Chat interactivo. • Política de puntos por compra. • Personal experimentado y con conocimientos en la materia. • Servicio Post-venta diferenciado.	• Empresa nueva, desconocimiento. • Productos muy similares a la competencia. • No hay trato personal con el cliente en el proceso de compra. • Experiencia del usuario limitada; no es posible visualizar el producto real.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Confianza en aumento de los consumidores por el comercio electrónico. • Aumento del uso de internet y compras online. • Calidad contrastada de los productos andaluces. • Logística avanzada que nos permite tener un sistema de distribución muy productivo. • Mercado activo en las compras online y en expansión. • Barreras de entrada muy reducidas.	• Crisis económica y financiera, lo que reduce el consumo de bienes de lujo. • Mercado con mucha competencia. • Inexistencia de puntos de venta físicos. • Existencia de tiendas online dedicadas al mismo tipo de comercio. • Síndrome ROPO (research online purchase offline), buscar online y comprar offline. • Amenaza de no aceptación en determinados sectores de clientes.

FUENTE: Elaboración propia

Una vez detalladas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, vamos a analizar las posibles estrategias que podría llevar a cabo nuestra empresa.

Las decisiones estratégicas de nuestra empresa irán encaminadas a diferenciarnos por nuestra logística, lo que desembocará en una estrategia de liderazgo en costes y nuestro servicio al cliente, teniendo un trato diferencial hacia estos, que aumente su fidelización, y nos permita conseguir una amplia cuota de mercado.

Dentro de nuestra logística, la adaptación tecnológica de nuestro almacén será el punto de inflexión para mejorar nuestra productividad, reducir el tiempo desde que se hace el pedido hasta que es despachado, y reducir costes aglomerando las compras por zonas geográficas.

Desde el punto de vista del servicio al cliente, nuestro chat interactivo, junto con la posibilidad de poder tratar con los expertos de cada producto y la política de puntos por compras que vamos a implantar, resultarán suficientemente diferenciales y nos permitirán crearnos nuestros propios clientes.

4. PLAN DE MARKETING

En nuestro plan de marketing trataremos con dos grandes bloques, que se dividen en un primer bloque de marketing estratégico, que engloba la ventaja competitiva, los objetivos de mercado y ventas, el perfil de los clientes potenciales y nuestro posicionamiento en el mercado y un segundo bloque de marketing operativo, donde se analizaran los productos, los precios, la distribución y la comunicación; por último, se realizará la previsión de ventas desde el punto de vista monetario y cuantitativo.

4.1. MARKETING ESTRATÉGICO: VENTAJA COMPETITIVA, OBJETIVOS DE MERCADO Y VENTAS, PERFIL DE LOS CLIENTES Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

- ***VENTAJA COMPETITIVA***

Como comentábamos anteriormente la ventaja competitiva de nuestra empresa tendrá como base nuestras fortalezas y oportunidades, intentando reducir lo máximo posible nuestras debilidades y amenazas.

La prioridad de nuestra empresa pasa por crear un sistema logístico que nos permita diferenciarnos en costes con respecto a las empresas del sector. La existencia de gran

competencia en el mercado de la venta de ibéricos y la equidad que existe en los precios de este tipo de productos hace que, para conseguir viabilidad y una cuota de mercado que nos permita ser rentables y crecer como empresa, necesitemos una diferenciación en costos.

Por tanto, este sistema logístico es importantísimo para nuestra empresa, ya que lo contrario a la aplicación de este sistema sería la ausencia de un plan o método que nos permita actuar eficaz y eficientemente y nos colocaría frente al caos.

- **OBJETIVOS DE MERCADO Y VENTAS**

Nuestro objetivo de mercado irá orientado principalmente a los andaluces, que son aquellos que más conocen la gastronomía de nuestra tierra y en un principio serán los clientes de mayor influencia en nuestra cuota de mercado.

En la siguiente tabla (Tabla 3.), tras el estudio de mercado que hemos realizado, se nos muestra los datos de migración de los andaluces hacia el resto de CC.AA, y por consiguiente, nuestro principal público objetivo.

Tabla 3. MIGRACIÓN MAYORITARIA DE ANDALUCES HACIA OTRAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DESDE 2009 HASTA 2014

AÑO	EDAD	MADRID	MURCIA	EXTREMADURA	COMUNIDAD VALENCIANA	CATALUÑA	CASTILLA LA MANCHA
2010	15-55	10.889	2.853	1.751	5.046	8.551	2.823
2011	15-55	11.436	3.208	1.926	5.059	8.822	2.957
2012	15-55	11.674	3.168	1.815	4.959	8.181	2.578
2013	15-55	11.598	3.088	1.785	4.748	8.165	2.479
2014	15-55	11.443	2.762	1.654	4.770	8.105	2.312
TOTAL		57.040	15.079	8.931	24.582	41.824	13.149

FUENTE: Elaboración propia a través del INE

De esta tabla extraemos los siguientes datos:

- Andaluces que viven en la Comunidad de Madrid: 57.040
- Andaluces que viven en la Comunidad de Murcia: 15.079
- Andaluces que viven en Extremadura: 8.931
- Andaluces que viven en la Comunidad Valenciana: 24.582

- Andaluces que viven en Cataluña: 41.824
- Andaluces que viven en Castilla la Mancha. 13.149

Es decir, existe un total de 160.605 andaluces que cambiaron de residencia desde 2010 a 2014 hacia otras comunidades autónomas.

Según el INE, de 46.439.864 millones de personas que residen en España, el 32,1% de la población mayor de edad compra por internet de forma habitual y el público objetivo al cual nos vamos a dirigir esta compuesto por 160.605 personas, únicamente contando las migraciones desde 2010 en adelante.

Si a este número de personas que compran por internet le aplicamos el pedido mínimo en nuestra web, que es de 50€ (pedidos inferiores incluyen gastos de envío) y el porcentaje u objetivos de explotación que tenemos pensado conseguir en los próximos años, es decir, un 11% para este 2017, un 15% para 2018, un 20% para 2019 y un 26% para 2020, siendo la cuota de mercado estimada del 5% para este mismo año 2016; nos da como resultado:

2016

$$160.605 * 5\% * 50 * 32,1\% = \mathbf{128.885,5 \text{ €}}$$

2019

$$160.605 * 20\% * 50 * 32,1\% = \mathbf{515.542,05\text{€}}$$

2017

$$160.605 * 11\% * 50 * 32,1\% = \mathbf{273.831,53 \text{ €}}$$

2020

$$160.605 * 26\% * 50 * 32,1\% = \mathbf{670.204,67\text{€}}$$

2018

$$160.605 * 15\% * 50 * 32,1\% = \mathbf{386.656,54 \text{ €}}$$

Uno de los objetivos de nuestra empresa al observar estos datos es dedicar entre un 10% y un 15% de los beneficios a la compra y adaptación de una nave industrial de nuestra propiedad.

Los datos que acabamos de detallar, y teniendo en cuenta que únicamente hemos utilizado como referencia la población andaluza que cambio de residencia de 2010 en adelante, resultan muy esperanzadores, lo que nos motiva a seguir trabajando para poder hacer realidad estas expectativas.

Otro de los objetivos de la empresa se basa en su gestión en la política de compras y ventas. En cuanto a nuestra política de compras, los pagos a proveedores se realizarán al contado, ya que esto forma parte del descuento por pronto pago que estos nos aplican en los pedidos; eventualmente obtendremos rappels por compras en grandes volúmenes. Desde el punto de vista de nuestra política de ventas, aseguramos una excelente calidad-precio con certificados de calidad reconocidos y la posibilidad de devolución y descuento por insatisfacción con el producto. En cuanto a la política de cobro de nuestra empresa, generalmente irá enfocada a recibir los cobros al contado, aunque este principio puede ser modificado en casos excepcionales donde nuestro cliente tenga un pedido muy grande y necesite crédito, en estos casos, se estudiará que tipo de crédito se le ofrece al cliente.

Por último, el aumento del precio a realizar con respecto al precio pagado al proveedor, será del 60% unitario, además del actual 21% de IVA.

- *PERFIL DE LOS CLIENTES (SEGMENTACIÓN)*

Nuestra idea de consumo es muy clara y nuestra intención es adentrarnos en un segmento de clientes amplio. El segmento al que asistiremos debe estar formado por consumidores con una gran preferencia de compra y gusto por la gastronomía andaluza.

En cuanto al perfil de clientes, debemos tener en cuenta que nuestros productos son de máxima calidad y están reconocidos ampliamente en el mundo gastronómico español, por tanto, nuestros precios estarán relacionados directamente con su estatus y con el prestigio que traen implícito nuestros proveedores y sus denominaciones de origen.

La acción de fijar unos precios al mismo nivel del sector hará que nuestro perfil de clientes este formado principalmente, por personas de entre 30 y 55 años, que serán los que poseerán, de forma general, la cultura online y la economía necesaria para poder adquirir estos lujos ibéricos.

El elevado prestigio de este sector es el hecho que nos motiva a adéntranos en él, pero generalmente, los clientes que buscan prestigio son aquellos que consumen en tiendas prestigiosas, por tanto, nuestro objetivo es hacernos un hueco en el sector y llevar nuestra marca a la altura de los productos que vamos a comercializar.

- *POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO*

Para definir el posicionamiento en el mercado debemos estudiar primero como definen los consumidores nuestros productos. Esta definición depende de una serie de percepciones, sentimientos o impresiones que tienen los consumidores sobre nuestro producto y en comparación con los productos de la competencia.

La saturación de información a la que se someten los consumidores hace que se basen más en atributos y percepciones que en otros criterios, y los recuerdan en su mente gracias al énfasis que la publicidad puede hacer sobre estos atributos. Por tanto, nuestra publicidad es la que nos va a posicionar en el mercado y la que va a conseguir crear una definición de nuestros productos en la mente de los consumidores.

Las estrategias de posicionamiento en el mercado pueden realizarse resaltando los atributos de un producto, como por ejemplo el precio o la marca; resaltando los beneficios que ofrecen; marcando ocasiones de uso especiales (en las navidades aumenta el consumo de ibéricos), comparándolos con la competencia o segmentando el tipo de usuarios a los que están dirigidos.

La percepción o atributo que queremos inculcar en la mente de nuestros consumidores irá enfocada a la máxima calidad que aportan nuestros productos, haciendo énfasis en las épocas del año que mayor demanda existe de este tipo de productos.

4.2 MARKETING OPERATIVO: PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.

- *POLÍTICA DEL PRODUCTO*

50 Ibéricos Andaluces va a basar su actividad en la venta a través de internet de productos gastronómicos procedentes de Andalucía, estos productos poseerán un reconocimiento implícito y una calidad excepcional reconocida ampliamente por el mundo gastronómico español.

En cuanto a la política del producto, vamos a analizar la presentación y el envase, el etiquetado, y el desarrollo de nuestra marca.

En primer lugar, debemos recalcar la importancia de la presentación y el envase en los mercados competitivos, normalmente los clientes suelen asociar la calidad del producto a su presentación y envase, por ello debemos utilizar estos elementos para distinguir y realzar la calidad de nuestros productos y decantar la compra a nuestro favor en el momento que se defina la operación de compra por primera vez por parte del cliente.

En cuanto al etiquetado, nuestra empresa será lo más transparente posible con la composición, la información nutricional, las propiedades y las intolerancias o alergias que puedan contener cada uno de nuestros productos; además en los productos más exclusivos se añadirá la historia del producto y su tradición.

Por último, 50 Ibéricos Andaluces no va a desarrollar su propia marca productora, nuestro productos irán marcados con el logo de nuestra empresa pero nuestra cartera de productos no estará compuesta con productos de elaboración propia sino con productos con marcas ya conocidas. Esto se debe a la mayor audiencia que provoca el amplio reconocimiento y la experiencia de nuestros proveedores en los productos que vamos a comercializar y que nos permitirá adentrarnos de forma más rápida y exitosa en este sector.

- *POLÍTICA DEL PRECIO*

A medida que vayan aumentando las relaciones comerciales con nuestros proveedores, los rappels por compras de grandes volúmenes, inicialmente del 0,5%, irán aumentando y conseguiremos descuentos muy rentables para nuestra empresa. Por otro lado, el pago a nuestros proveedores lo haremos en efectivo, esto no es así porque nuestros proveedores no puedan darnos crédito, sino porque de esta forma conseguiremos un descuento por pronto pago del 2%, además conseguiremos un descuento por la recogida de los productos en el almacén proveedor del 0,5%.

Como nuestros proveedores nos incluirán en el precio de los productos el 21% del IVA, nosotros a la hora de venderlos tendremos que incluirle también este impuesto, para que Hacienda Pública, nos pueda hacer la correspondiente liquidación trimestral de IVA. Por tanto, en el momento de la venta de nuestro producto el precio se verá aumentado un 60% sobre el precio del proveedor.

Los precios de venta de nuestra cartera de producto se detallarán en la “Previsión de ventas” que analizaremos posteriormente.

- *POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN*

Para los productores o los proveedores las empresas como 50 Ibéricos Andaluces les son muy útiles para dar salida a su stock sin incurrir en muchos costes y dar sus productos a conocer por todo el territorio nacional.

En cuanto a la política de distribución debemos analizar dos aspectos. Inicialmente la compra a nuestros proveedores la realizaremos mensualmente y en efectivo tomando como referencia la previsión de ventas, aunque eventualmente podríamos adquirir algunos productos a nuestros proveedores a mediados de mes por falta de stock. La recogida del stock la realizaremos personalmente con nuestro vehículo de empresa, ya que nos ahorramos los gastos de envío de los productos.

El segundo aspecto a analizar, es el relacionado con la forma de venta. Esta forma de venta comienza en nuestra web, en primer lugar en la esquina superior derecha de la web, aparece el apartado “Área de Clientes”, dentro de esta sección nuestros clientes llevaran a cabo el registro a través de su correo electrónico y una contraseña a elegir, además de estos datos les solicitaremos la información necesaria a nivel personal y de facturación y entrega postal. El correo electrónico les sirve como nombre de usuario y como medio para verificar y seguir las compras realizadas, ya que después de cada transacción les enviaremos un mensaje de verificación con un número de seguimiento online a este medio.

En caso de querer modificar alguno de los datos facilitados o de querer guardar varias direcciones de facturación o envío, se podrá realizar también a través de nuestra web dentro de la sección anteriormente citada, “Área de Clientes”.

Una vez realizado este registro por parte del cliente y su correspondiente pedido en nuestra web, estos datos llegan a nuestra centralita la cual marca informáticamente los productos seleccionados por el cliente y estos son preparados por uno de los socios fundadores, para que al día siguiente sean recogidos por una empresa de reparto.

Hemos estudiado la viabilidad de realizar los repartos por nosotros mismos, pero debido a que existen empresas muy extendidas por todo el territorio español y con muchos años de

experiencia, hemos decidido establecer acuerdos de cooperación o contratos con empresas como MRW, en su variante “MRW e-Commerce”. Esta empresa nos ofrece unos servicios muy amplios a través de unos precios por viaje relativamente reducidos, por eso, el agrupar pedidos de zonas geográficas cercanas nos permitirá ahorrar viajes y, por tanto, tener menos costes.

- *POLÍTICA DE COMUNICACIÓN*

Nuestra política de comunicación será muy importante para dar a conocer a nuestra empresa. Publicitarnos en ciertos sitios requiere un desembolso inicial muy elevado, por lo cual, debemos buscar la publicidad dentro de nuestras posibilidades económicas. Debido al extenso uso de las redes sociales por todo el mundo, resulta muy económico y factible publicitarnos por estos medios. Por tanto, la promoción de nuestros productos se realizará mediante las publicaciones en las redes sociales utilizando y priorizando en aquellas que son más usadas en España, entre ellas Facebook, Youtube, Twitter, Instagram y Tumblr

Para hacer más atractiva nuestra empresa y que nuestra participación en las redes sociales no se base únicamente en hacer publicidad, ocasionalmente, junto con las festividades españolas y las nuevas tendencias promocionales (Black Friday, Ciber Monday, etc.), realizaremos ofertas, promociones y sorteos en nuestras principales redes sociales. La participación en el sorteo será posible para todos aquellos que se hagan fans de nuestra página de Facebook y compartan la publicación relacionada con el sorteo. Entre los sorteos habrá surtidos variados de nuestros productos más exclusivos, vales de descuento personales y estancias de una noche para dos personas a elegir en diferentes hoteles de Andalucía.

Estas estancias de hotel las conseguiríamos gracias a las relaciones comerciales que esperamos obtener a medio-largo plazo con el sector HORECA (Hoteles, restaurantes y catering), la difusión de nuestros productos por este sector aumentaría nuestra demanda de forma sustancial y nos posibilitaría a realizar promociones con mayor frecuencia.

Otra de las variantes publicitarias que hemos acordado, consiste en la publicación durante un año renovable anualmente de nuestra web y nuestros productos en los diarios digitales de todas las provincias de la comunidad autónoma de Andalucía, entre estos estarían Diario de Jaén, de Cádiz, de Huelva, de Córdoba, de Sevilla, Diario ElAlmeria, DiarioSur de Málaga y el Ideal de Granada. Además gracias al apoyo de la junta de Andalucía a las nuevas empresas nos anunciaremos en su web www.andalucia.org en la sección de gastronomía. A medida que

vaya aumentando nuestra audiencia y a su vez nuestra cuota de mercado, nos plantearemos la posibilidad de anunciarnos en las ediciones digitales de los periódicos más leídos en España, como son El Mundo, El País, ABC o El Confidencial, entre otros.

4.3 PREVISIÓN DE VENTAS

En este apartado vamos a realizar el plan de ventas para 2016, donde detallaremos nuestros productos, el precio de compra y venta, el stock de existencias y el total de compras y ventas.

Inicialmente mostraremos en la primera tabla (Tabla 4.) la previsión de compras mensual para 2016, esta previsión marcará las unidades compradas, los precios de compra unitarios con IVA, y el coste mensual y total de todas las compras.

Este coste mensual y total de compras vendrá desglosado sin tener en cuenta los descuentos que nos aplican nuestros proveedores. Los descuentos a aplicar se harán efectivos por realizar la recogida de los productos en su almacén, por volumen de pedido, y por pago al contado. La serie de descuentos total en porcentaje por trimestre sería la siguiente 3%, 3%, 3,3% y 4,1%.

En segundo lugar, en la posterior tabla (Tabla 5.) se mostrarán las ventas realizadas de forma mensual a nuestros clientes, serán representadas tanto de forma cuantitativa como cualitativamente. Además podemos observar las existencias finales que nos quedarán en stock al final del ejercicio.

Tabla 4. PREVISIÓN DE COMPRAS MENSUAL 2016

COMPRAS	Precio (Incl. IVA)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Embutidos ibéricos La Alpujarra 750 gramos.	3,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jamón ibérico de Bellota Trevélez 36 meses 8 kilos.	25,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jamón de La Alpujarra 18 meses 7-8 kilos.	30,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Paleta de La Alpujarra 10 meses 3-4 kilos.	14,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Lomo Ibérico Los Pedroches 600 gr.	2,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jamón ibérico Los Pedroches 36 meses 8-9 kilos.	32,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jamón ibérico 20 meses deshuesado 7-8 kilos.	20,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Longaniza ibérica Blanca Los Pedroches 450 gr.	1,50	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Morcón Ibérico Jabugo 750 gr.	1,40	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Caña de lomo ibérico de bellota Jabugo 500gr.	2,30	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Chorizo ibérico Jabugo 500gr.	3,40	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Ibérico de bellota D.O. Jamón de Huelva 9kilos.	33,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jabuguitos ibéricos 40 piezas.	5,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Morcilla ibérica de caldera 300 gr.	2,60	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jamón gran reserva retinto 24 meses 7-9 kilos.	35,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Jamón Ibérico de Bellota D.O. Guijuelo 46 meses 7-9 kilos.	41,00	10	15	20	25	30	30	30	45	40	20	40	45	350
Total (Sin descuento)		2.512 €	3.768 €	5.024 €	6.280 €	7.536 €	7.536 €	7.536 €	11.304 €	10.048 €	5.024 €	10.048 €	11.304 €	87.920 €
COMPRAS con Descuentos		75,36 €	113,04 €	150,72 €	188,40 €	226,08 €	226,08 €	248,69 €	373,03 €	331,58 €	205,98 €	411,97 €	463,46 €	
		2.436,64 €	3.654,96 €	4.873,28 €	6.091,60 €	7.309,92 €	7.309,92 €	7.287,31 €	10.930,97 €	9.716,42 €	4.818,02 €	9.636,03 €	10.840,54 €	84.905,6 €
			3%			3%		3,3%			4,1%			

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 5. PREVISIÓN DE VENTAS MENSUAL 2016

VENTAS	Precio (IVA Incl.)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Embutidos ibéricos La Alpujarra 750 gramos.	4,80	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jamón ibérico de Bellota Trevélez 36 meses 8 kilos.	40,00	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jamón de La Alpujarra 18 meses 7-8 kilos.	48,00	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Paleta de La Alpujarra 10 meses 3-4 kilos.	22,40	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Lomo Ibérico Los Pedroches 600 gr.	3,20	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jamón ibérico Los Pedroches 36 meses 8-9 kilos.	51,20	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jamón ibérico 20 meses deshuesado 7-8 kilos.	32,00	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Longaniza ibérica Blanca Los Pedroches 450 gr.	2,40	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Morcón Ibérico Jabugo 750 gr.	2,24	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Caña de lomo ibérico de bellota Jabugo 500gr.	3,68	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Chorizo ibérico Jabugo 500gr.	5,44	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Ibérico de bellota D.O. Jamón de Huelva 9kilos.	52,80	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jabuguitos ibéricos 40 piezas.	8,00	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Morcilla ibérica de caldera 300 gr.	4,16	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jamón gran reserva retinto 24 meses 7-9 kilos.	56,00	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Jamón Ibérico de Bellota D.O. Guijuelo 46 meses 7-9 kilos.	65,60	5	10	20	20	25	20	20	25	40	40	55	65	345
Total		2.009,60 €	4.019,20 €	8.038,40 €	8.038,40 €	10.048 €	8.038,40 €	8.038,40 €	10.048 €	16.076,80 €	16.076,80 €	22.105,60 €	26.124,80 €	138.662,40 €

FUENTE: Elaboración propia.

Podemos observar un gran aumento de las ventas en el último trimestre con motivo de la proximidad del periodo navideño. Estas previsiones son únicamente para el ejercicio 2016, pero estamos seguros que gracias a la mejora en las relaciones con nuestros proveedores podremos conseguir mejores descuentos en los ejercicios siguientes; del mismo modo, irán aumentando las compras a medida que vaya creciendo nuestra demanda.

Por último, vamos a detallar las inversiones y los gastos corrientes a realizar en esta área:

- Selladora y repuestos: **400 €/iniciales.**
- Cartones, embalajes y telas anti-absorbentes: **100 €/mensuales aprox.**
- Colaboración MRW eCommerce: 25 €/viaje X 15 viajes/mes = **375 €/mensuales aprox.**

En cuanto a la creación de perfiles en redes sociales, es **gratuita**, ya que el objetivo es conseguir difusión a través de la interacción de los usuarios con tu perfil.

El único gasto en redes sociales que soportaremos será el de patrocinarnos en Youtube, donde elegiremos un coste diario de 18,3 € por 4000 visitas, 234 lecturas, 666 visionados y 142 escuchas, pero que no se nos cobrará si las personas no interactúan con nuestro anuncio o deciden saltárselo antes de 30 segundos (o antes de que acabe). En el mejor de los casos no supondrá un coste de **549 €/mensuales**, siendo posible darnos de alta o de baja diariamente.

Los anuncios en los periódicos digitales se llevan a cabo a través de empresas intermediadoras de Marketplace, donde los precios varían en función del tamaño del anuncio, del tiempo y de los días de la semana que aparecen. Estos oscilan en torno a 30 y 1000 €, y la efectividad del uso de unas especificaciones u otras las muestran las propias webs por medio de gráficos y estadísticas.

En principio, actuaríamos entre semana, en horarios de mañana y con un tamaño medio; el precio de coste por periódico sería de 49 €/mes, es decir, un **total de 392 €** por todos los periódicos provinciales de Andalucía.

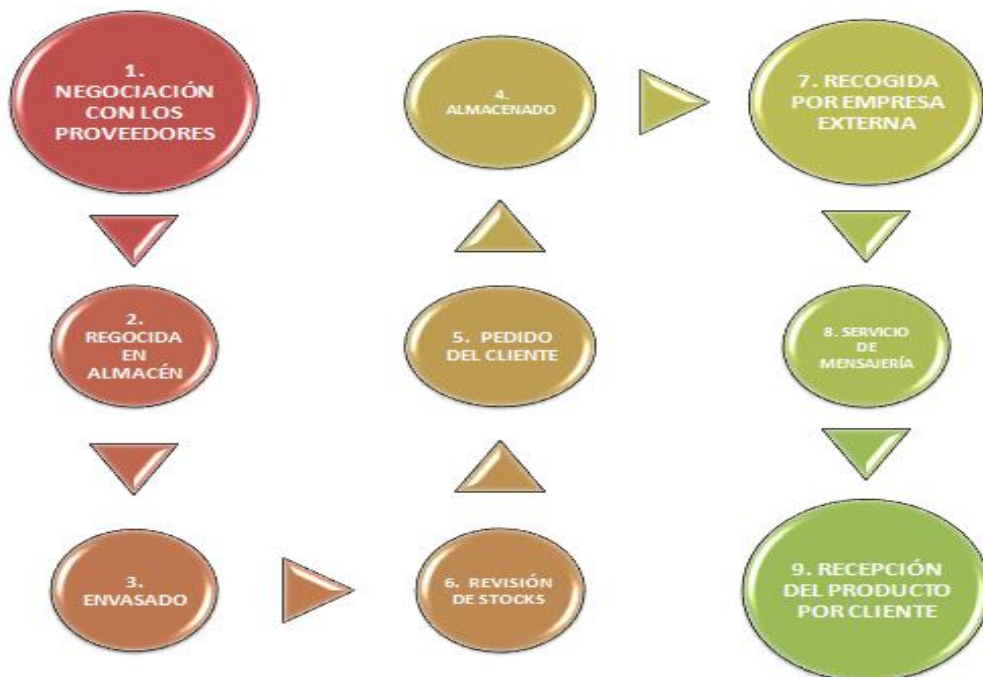
5. PLAN DE OPERACIONES

En el plan de operaciones de nuestra empresa vamos a analizar los procesos de producción de bienes, la determinación de la capacidad productiva, la selección de la localización, nuestros proveedores y su gestión y, por último, la gestión de la calidad.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN Y PRESTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

A continuación se detallan los procesos que llevamos a cabo en nuestra empresa desde que se negocia la adquisición de los productos con los proveedores hasta que son satisfechas las necesidades de nuestros clientes con la entrega del producto.

Figura 12. PROCESO PRODUCTIVO 50 IBÉRICOS ANDALUCES



FUENTE: Elaboración propia

- 1) Negociación con los proveedores.
- 2) Recogida del pedido en almacén proveedor.
- 3) Acondicionamiento de envases (grabación del logo de la empresa en envasado)
- 4) Almacenamiento de los productos y refrigeración adecuada.
- 5) Orden de pedido del cliente en web o aplicación Móvil.
- 6) Comprobación de stocks en almacén para actualización de la disponibilidad en web y la posible necesidad de reposición.
- 7) Recogida del producto de empresa de paquetería al día siguiente.
- 8) Servicio de verificación y seguimiento por correo.
- 9) Envío al destino marcado por cliente.

En cuanto al punto 7, si la orden de pedido se realiza después de las 19:00, la preparación y el acondicionamiento del pedido no se realizará hasta la mañana siguiente, por tanto, la recogida del paquete por parte de la empresa externa se produce un día después a la preparación del pedido, es decir, 2 días después de la orden del cliente.

Es aquí, donde aprovecharemos las cercanías geográficas de los pedidos para ahorrar viajes de la empresa externa, y por efecto, gastos para nuestra empresa. Este sistema de agrupación de pedidos no supondrá problemas de demora para nuestros clientes, ya que sólo se haría efectivo en pedidos posteriores a las 19:00, que permanecerían solicitados en nuestra web dos días y, por tanto, se podrían agrupar con posibles pedidos realizados antes de la hora fijada del día después.

5.2 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Determinar la capacidad productiva de nuestra empresa consiste en marcar inicialmente la capacidad máxima de esta. Nuestra capacidad máxima viene determinada por la cantidad de pedidos máximos que somos capaces de soportar diariamente para que los pedidos anteriores a las 19:00 de ese día puedan salir al día siguiente en busca de su destino final, teniendo en cuenta los empleados de almacén y la cantidad maquinas disponibles para el sellado de los productos.

Dado que el empaquetado de los productos y la introducción de estos en la máquina de sellado es manual, la capacidad productiva variara según la habilidad del operario, no obstante se estima una productividad de en torno a 70 piezas por hora.

Consideramos, por tanto, que existe una productividad más que suficiente incluso para días de demanda muy altos, y por este motivo, nuestro almacén estará compuesto por un operario, que será uno de los socios fundadores, y que se encargará de realizar esta función.

Durante periodos promocionales y navideños, como consecuencia de un aumento de la demanda, sopesamos la posibilidad de contratación de un nuevo operario para que haga más liviano el trabajo al socio y se puedan cumplir sin problemas nuestros plazos de entrega.

5.3 SELECCIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

Disponemos de una nave cedida para su uso por un familiar directo de uno de nuestros socios que nos sirve para realizar las tareas de sellado y almacenamiento de productos y que utilizaremos hasta que podamos adquirir una nave en propiedad para la empresa; pagaremos un alquiler de 500 € mensuales.

Dicha nave tiene un tamaño de 200 metros cuadrados y está situada en la provincia de Jaén (23009), en la calle Beas de Segura, 18, dentro del polígono industrial los Olivares y cerca del paso de la carretera N-323 o antigua carretera de Sierra Nevada en su paso por la provincia de Jaén y cuya terminación desemboca en la A-44 o autovía Sierra Nevada-Costa Tropical.

El hecho de encontrarse situada en un polígono industrial provoca que el acceso de la empresa externa para el reparto sea muy eficiente, además la cercanía a una autovía tan transitada le hace tener una localización idónea, ya que nos agiliza a nosotros los viajes de recogida de productos y a nuestra empresa distribuidora le facilita la salida de Jaén sin adentrarse siquiera en esta provincia.

5.4 PROVEEDORES Y GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Este en este punto, vamos a detallar los proveedores que nos suministrarán los productos ibéricos que ofertaremos en nuestra web.

En nuestra empresa contamos con cinco proveedores que nos permitirán tener una extensa cartera de oferta para nuestros clientes, ya que se dedican no sólo a la cría del jamón sino también a la elaboración de todo tipo productos relacionados con el cerdo ibérico.



- JAMONES JAMONI:

Se trata de una de las mayores exquisiteces de la gastronomía más andaluza, concretamente del Valle de los Pedroches. Como su gerente, Antonio Escribano, afirma: *“Hacer un buen jamón es fácil, pero hacer un gran jamón es mucho más difícil. Por herencia, sabemos criar buenos jamones”*.

- SIERRA DE JABUGO S.L

Se trata de una empresa familiar situada en El Repilado (Jabugo). Ibéricos inscritos bajo la denominación de origen de Jamón de Huelva, se diferencian por la posesión de miles de hectáreas de dehesa y una curación perfecta en sus secaderos naturales.



- SÁNCHEZ ROMERO CARVAJAL JABUGO S.A.

Años de experiencia es lo que acumula esta empresa de Jabugo (Huelva), hasta 138 años que llevan ya dedicados a la cría del ibérico, calidad contrastada la que lleva implícita en su marca que

no hará más que darle más valor si cabe a nuestra oferta de ibéricos. Como ellos mismos afirman en su refranero *“De Sánchez Romero Carvajal gustan hasta los andares”*.

- HIJOS DE REYES PÉREZ S.L.

Situada en Mengíbar (Jaén), se trata de una empresa familiar por la que han pasado 4 generaciones del buen hacer artesano, con especial cuidado en la selección de su materia prima y especializada en producir ibéricos con el sabor auténtico, de antaño.



- ANTONIO ÁLVAREZ JAMONES S.L.

Se trata de una empresa situada en Trevélez (Granada), calidad asegurada de La Alpujarra tanto por su materia prima como por sus condiciones ambientales. Esta empresa se distingue por un característico sabor suave y peculiar, destacando productos como el jamón blanco y el ibérico de bellota.

En cuanto al almacenamiento de los productos que nos van surtir nuestros proveedores, hemos equipado nuestra nave industrial con cámaras frigoríficas que nos permiten mantener estos productos en las mejores condiciones para que no pierdan sus propiedades ni

disminuyan su calidad. Para evitar fallos y posibles pérdidas debido a una mala conservación y mantenimiento de estos alimentos, las cámaras frigoríficas dispondrán de termómetros que si detectasen una bajada de temperatura mandarían una señal a nuestros sistemas informáticos e inmediatamente serían supervisadas por uno de los socios.

5.5 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

En cuanto al sistema de gestión de calidad de nuestra empresa, el objetivo de 50 Ibéricos Andaluces es llevar a cabo un mantenimiento mensual de las cámaras frigoríficas para asegurar su buen funcionamiento y que se mantengan las condiciones de calidad de los productos. La supervisión de los productos que nos suministran nuestros proveedores la llevaremos a cabo una vez vayamos a recogerlos, aún así, en caso de que nuestros clientes soliciten una devolución o cambio del producto por encontrarse en mal estado, hemos acordado con nuestros proveedores el cambio gratuito del producto en cuestión.

Por otro lado, para controlar la calidad percibida y el grado de satisfacción de nuestros clientes vamos a incluir en nuestra web un sistema de evaluación de productos. Este sistema será visible y estará activo para cualquier cliente, y consistirá en la inclusión de un apartado de opinión en cada producto, donde los clientes podrán comentar sus impresiones y evaluarlos con estrellas positivas, siendo una estrella un mal producto y cinco estrellas un excelente producto.

Además nuestros clientes tienen acceso a otra vía a través de nuestro correo electrónico por la que pueden hacernos llegar posibles quejas o sugerencias, estas les serán respondidas en un plazo máximo de 78 horas en caso de que fuese necesario.

Por último, vamos a detallar las inversiones y los gastos corrientes a realizar en esta área:

- Gastos de alquiler de nave industrial: **500 €/mes.**
- Cámaras frigoríficas: **2.000 €**
- Equipos para procesos de información (EPI): **1.600 €**
- Recogida de stocks en almacén proveedor: **50 €/mes.**

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En cuanto a este apartado, desde 50 Ibéricos Andaluces llevaremos a cabo la evaluación y selección del modelo organizativo, la determinación de las necesidades de personal, representaremos el organigrama y, por último, realizaremos una descripción de la política de recursos humanos.

6.1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO

Los socios que componen 50 Ibéricos Andaluces son:

- **Javier Godoy Barragán**, encargado de gestionar el área de producción.
- **José Ángel Rodríguez Cañaveras**, encargado de la gestión del área de finanzas.
- **Manuel Jesús Jurado Blanco**, encargado de gestionar el área de marketing.

Estos tres socios son parte activa de la empresa y trabajarán en ella diariamente, además, como comentábamos anteriormente, la aportación de estos será de 15.500 € por socio, es decir, un total de 46.500 € de capital social. Los *Sueldos Netos* mensuales individuales se detallan a continuación:

Tabla 6. SUELDOS Y SALARIOS DE LOS SOCIOS BRUTOS

Socio	Área o Dpto.	Sueldo: 2016	2017	2018	2019	2020
Javier	Producción	780€	780€	917€	917€	917€
José Ángel	Finanzas	780€	780€	917€	917€	917€
Manuel Jesús	Marketing	780€	780€	917€	917€	917€

FUENTE: Elaboración propia.

6.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

En un principio nuestra empresa contará con los tres socios fundadores, y dos subcontrataciones, una para la realización de la web y otra para llevar a cabo el reparto al domicilio de los clientes. La primera subcontratación la llevaremos a cabo con la empresa *Magento*, que consiste en una plataforma open source (“*Código abierto*”, software modificable sin restricciones) especializada en e-Commerce; la segunda subcontratación es la que comentábamos anteriormente, la empresa de reparto *MRW e-Commerce*.

Como comentábamos, los tres socios iniciales realizarán las siguientes funciones:

En primer lugar, en cuanto a la producción, Javier Godoy será el encargado del desarrollo de procesos logísticos y proyectos estratégicos, con el objetivo de ahorrar costes y buscar posibles nichos y situaciones estratégicas ventajosas que puedan ser aprovechadas por 50 Ibéricos Andaluces.

En segundo lugar, en cuanto a las finanzas, José Ángel se encargará de la gestión de esta área, y sus tareas consisten en la búsqueda y negociación de fuentes de financiación ajena a través de las entidades financieras, en el estudio de las previsiones de tesorería, en la contabilidad y control de la facturación, en la gestión de cobros, gastos, ingresos y costes, etc.

Y por último, en cuanto al marketing, Manuel Jesús se encargará de gestionar el área de comercialización y marketing y su trabajo consistirá en llevar a cabo la negociación con los proveedores, intentando estrechar relaciones gracias a las grandes habilidades dialécticas que posee y además, se asegurará del cumplimiento de las normas de marketing y de la búsqueda de nuevos canales publicitarios que nos aporten mayor difusión.

6.3 REPRESENTACIÓN DEL ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia.

Por último, vamos a detallar las inversiones y los gastos corrientes a realizar en esta área:

- Subcontrata Magento: **1000 €**
- Subcontrata MRW e-Commerce: **375 €/mensuales aprox.**

En cuanto a las cuotas de autónomos de los tres socios fundadores, estaríamos sujetos a la bonificación para autónomos jóvenes incorporados al RETA. Donde los hombres menores de

30 años tienen derecho a una reducción sobre la cuota de contingencias comunes durante los 15 meses posteriores a la fecha de alta, igual al 30% resultante de aplicar el tipo mínimo (29,9%) a la base mínima de cotización de este régimen, además de una bonificación de igual cantidad en los siguientes 15 meses a la finalización de la primera, por lo que durante 2019 sólo nos bonificaremos durante 6 meses. En datos sería lo siguiente:

Tabla 7. CUOTAS AUTÓNOMOS SOCIOS FUNDADORES

	2016	2017	2018	2019	2020
SALARIOS NETOS	780,00 €	780,00 €	917,00 €	917,00 €	917,00 €
Tipo mínimo	29,90%	29,90%	29,90%	29,90%	29,90%
Base mínima aplicable	884,40 €	884,40 €	884,40 €	884,40 €	884,40 €
Cotización inicial	233,20 €	233,20 €	274,18 €	274,18 €	274,18 €
Reducción RETA 30% (s/ Tipo mínimo X Base mínima)	79,33 €	79,33 €	79,33 €	79,33 €	0,00 €
Cuota Neta	153,87 €	153,87 €	194,85 €	194,85 €	274,18 €
Cuota Autónomo Mínima	185,10 €	185,10 €	185,10 €	185,10 €	185,10 €
Cuota Autónomo Real	185,10 €	185,10 €	194,85 €	194,85 €	274,18 €

FUENTE: Elaboración propia a través del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

La forma jurídica a adoptar por nuestra empresa será la de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, y las características que nos han hecho decantarnos por esta son:

- **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

Independientemente de su naturaleza, se trata de una sociedad mercantil de tipo capitalista que tiene propia personalidad jurídica, y en esta, el capital se encuentra dividido en participaciones sociales que son acumulables, igualitarias e indivisibles. Entre sus propiedades se encuentran:

- El capital mínimo a aportar es de 3.005,06 € y deberá estar suscrito y desembolsado íntegramente en el momento de su constitución.
- Dicho capital, puede ser dinero, bienes o derechos que se puedan valorar económicamente.

- Si uno de los socios desea abandonar la sociedad, el derecho sobre sus participaciones será preferente de los demás socios o de la propia sociedad. En estos casos la transmisión de estas participaciones aparecerá en un documento público.
- Puede ser constituida por un solo socio, y en este caso deberá indicarse como Sociedad Limitada Unipersonal.
- Los socios no responderán personalmente ante las deudas sociales. Su responsabilidad se limita al capital aportado.
- Está compuesta por dos órganos, los administradores y la Junta General de socios.
- Sus beneficios tributan en el Impuesto de Sociedades.

Por otro lado, según el Centro de Información y Red de Creación de empresas (CIRCE), los trámites a realizar tanto física como telemáticamente para dar inicio la actividad de nuestra empresa son:

Procesos de Constitución

- Registro Mercantil: *Certificación negativa del nombre de la sociedad.*
- Agencia tributaria (AEAT): *Número de identificación fiscal (C.I.F) (CIRCE o tramitación telemática)*
- Notario: *Otorgamiento de Escritura pública*
- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: *Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.(CIRCE)*
- Registro mercantil Provincial: *Inscripción de la empresa (CIRCE)*

Puesta en Marcha

1. Trámites generales:

- AEAT: *Alta en el censo de empresarios (CIRCE)*
- AEAT: *Impuestos sobre Actividades Económicas (exentas empresas de nueva creación durante 2 primeros ejercicios)*
- Tesorería General de la Seg. Social: *Alta en régimen general de trabajadores autónomos (RETA) (CIRCE)*
- Inspección Provincial de Trabajo: *Obtención y legalización del libro de Visitas*
- Registro mercantil Provincial: *Legalización de los Libros de actas, de registro de socios, de acciones nominativas y de contratos entre el socio único y la sociedad.*
- Autoridades de Certificación: *Obtención de Certificado Electrónico*

2. Trámites según actividad

- Ayuntamientos: *Licencia de actividad (CIRCE)*
- Otros organismos oficiales y/o registros: *Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros.*
- Agencia española de protección de datos: *Registro de ficheros de carácter personal (CIRCE)*

3. Trámites para contratación de trabajadores

- Tesorería General de la Seg. Social: *Inscripción de la empresa (CIRCE)*
- Tesorería General de la Seg. Social: *Afiliación de trabajadores (CIRCE)*
- Tesorería General de la Seg. Social: *Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seg. Social (CIRCE)*
- Servicio Público de Empleo Estatal: *Alta de los contratos de trabajo (CIRCE)*
- Consejería de trabajo de la CCAA: *Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo.*
- Inspección Provincial del Trabajo: *Obtención del calendario laboral*

4. Trámites complementarios

- Oficina Española de Patentes y Marcas: *Registros de signos distintivos (CIRCE)*

Por último, vamos a detallar las inversiones y los gastos corrientes a realizar en esta área:

Procesos de Constitución y puesta en marcha:

1. CERTIFICACIÓN NEGATIVA DE DENOMINACIÓN SOCIAL:

- Registro: 14,96 €
- Mensajero 10,85 €

Total: 25,81 €

2. OTORGAMIENTO DE ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN:

- Notaría: 250,35 €

Total: 250,35 €

3. LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS:

- 1% Capital Social: 150 €

Total: 150 €

4. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL PROVINCIAL:

- Registro: **132,87 €**

Total: 132,87 €

5. SELLADO Y LEGALIZACIÓN DE LIBROS EN REGISTRO MERCANTIL PROVINCIAL

- Instancia en Registro Mercantil Provincial: 0,45 €
- Libro de Actas y Socios: 33,20 €
- Legalización de Libros en el Registro Mercantil: 18,89 €

Total: 52,54 €

GASTOS TOTALES APROXIMADOS: 611,57 €

Gastos de establecimiento:

- Solicitud de Licencia de Apertura y Actividad: **150 €**
- Alta en Régimen General de trabajadores Autónomos (**Ya detallado**)

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Dentro del Plan Económico-Financiero de nuestra empresa vamos a determinar la estructura económica del proyecto, la estructura financiera y elaboraremos los estados financieros previsionales. El objetivo de este punto es determinar la viabilidad, la solvencia y la rentabilidad de nuestro proyecto.

Para determinar la estructura económica y financiera, vamos a detallar a continuación las inversiones iniciales necesarias junto con sus costes.

Tabla 8. ESTIMACIÓN INICIAL DE FONDOS 01/01/2016

Concepto	Inversión inicial	
	Importe	%
Total Inmovilizado	13.461,57	85 %
Inmovilizado Material	9.900,00	62 %
Instalaciones	800,00	
Maquinaria	2.000,00	
Utillaje, Herramientas,...	500,00	
Mobiliario	1.000,00	
Elementos de transporte	4.000,00	
Equipos informáticos (EPI)	1.600,00	
Inmovilizado Inmaterial	1.300,00	8 %
Aplicaciones Informáticas	1.000,00	
Otro Inmovilizado Inmaterial (S. Operativos)	300,00	
Inmovilizado financiero	0,00	0 %
Fianza del local		
Gastos Amortizables	2.261,57	14 %
De primer establecimiento	1.650,00	
De constitución	611,57	
Existencias Iniciales	2.436,64	15 %
Embutidos ibéricos La Alpujarra 750 gramos.	30,00	
Jamón ibérico de Bellota Trevélez 36 meses 8 kilos.	250,00	
Jamón de La Alpujarra 18 meses 7-8 kilos.	300,00	
Paleta de La Alpujarra 10 meses 3-4 kilos.	140,00	
Lomo Ibérico Los Pedroches 600 gr.	20,00	
Jamón ibérico Los Pedroches 36 meses 8-9 kilos.	320,00	
Jamón ibérico 20 meses deshuesado 7-8 kilos.	200,00	
Longaniza ibérica Blanca Los Pedroches 450 gr.	15,00	
Morcón Ibérico Jabugo 750 gr.	14,00	
Caña de lomo ibérico de bellota Jabugo 500gr.	23,00	
Chorizo ibérico Jabugo 500gr.	34,00	
Ibérico de bellota D.O. Jamón de Huelva 9kilos.	330,00	
Jabuguitos ibéricos 40 piezas.	50,00	
Morcilla ibérica de caldera 300 gr.	26,00	
Jamón gran reserva retinto 24 meses 7-9 kilos.	350,00	
Jamón Ibérico de Bellota D.O. Guijuelo 46 meses7-9 kilos.	410,00	
Total Inversión	15.898,21	100 %
Realizable	511,69	3 %
H. P. IVA soportado inversiones	0,00	
H. P. IVA soportado existencias	511,69	
Tesorería inicial / Disponible	30.090,10	189 %

Fuente: Elaboración propia.

Esta estimación inicial de Fondos nos muestra las inversiones a realizar en la estructura económica y financiera del proyecto. Observamos que nuestro activo circulante está compuesto por la tesorería disponible, obtenida de descontar de la aportación inicial de 46.500 € de los socios, las inversiones en ANC, las existencias iniciales a comercializar y el IVA soportado de existencias, siendo esta un 189% mayor al total de la inversión.

En principio, vamos a financiarnos únicamente con recursos propios, situados como Capital Social. A medida que vaya aumentando nuestra actividad sopesaremos la posibilidad de recurrir a financiación ajena.

En cuanto a las amortizaciones de nuestro inmovilizado, se realizarán de la siguiente forma:

- Mobiliario, se amortiza linealmente a un 10% anual durante 10 años.
- EPI, se amortizan linealmente a un 25% anual durante 4 años.
- Maquinaria, se amortizan linealmente a un 10% anual durante 10 años.
- Utillaje y herramientas, se amortizan linealmente a un 20% anual durante 5 años.
- Elementos de transporte, se amortizan linealmente a un 20% anual durante 5 años.
- Instalaciones, se amortizan linealmente a un 10% anual durante 10 años.
- Aplicaciones informáticas, se amortizan linealmente a un 25% anual durante 4 años.
- Sistemas operativos, se amortizan linealmente a un 10% anual durante 10 años.

Posteriormente, detallaremos la **cuenta de resultados previsionales o pérdidas y ganancias** de nuestra empresa para los próximos 3 años (desde 2016), y así comprobar la rentabilidad económica de nuestra empresa.

Tabla 9. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES

Conceptos	2.016	2.017	Variación	2.018	Variación
Ventas Netas	138.662	153.915	11,0%	177.003	15,0%
Costes variables de compra y venta	84.906	94.245	11,0%	108.382	15,0%
Coste de la Mano de Obra Directa.	24.321	24.321	0,0%	29.010	21,0%
Margen Bruto s/Ventas	29.436	35.350	20%	39.611	11%
Sueldos y Salarios	10.423	10.423	0,0%	12.433	21,0%
Compañía de Seguridad/ Alarma	200	204	2%	208	2%
Electricidad	1.800	1.854	3%	1.891	2%
Otros suministros (Agua, Gas, Gasoil, etc.)	1.200	1.236	3%	1.261	2%
MRW e-Commerce	4.500	4.590	2%	4.636	1%
Publicidad y propaganda	6.000	6.240	4%	6.427	3%
Primas de Seguros	400	408	2%	412	1%
Conexión a Internet	360	360	0%	364	1%
Mantenimiento WEB	600	612	2%	618	1%
Alquiler Nave	6.000	6.000	0%	6.000	0%
Otros Gastos Imprevistos	120	121	1%	122	1%
Dotación Amortizaciones	2.412	2.412	0%	2.412	0%
Total Gastos Explotación	34.015	34.461	1%	36.784	7%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (BAIT)	-4.579	889	-	2.827	218%
Res. Ordi. antes Imp. (BAT)	-4.579	889	-	2.827	218%
Resultado antes de Impuestos	-4.579	889	-	2.827	218%
Provisión Impuestos	0	178	-	446	218%
Resultado del Periodo	-4.579	711	-	2.261	218%

FUENTE: Elaboración propia.

El *Margen Bruto sobre Ventas* define la diferencia entre las ventas netas y los costes variables directos de compra y venta y el coste de la mano de obra directa (M.O.D), obtenidos gracias a la previsión de ventas para 2016 calculada en el apartado 4.3 del Plan de Marketing, y donde el crecimiento progresivo en estos proviene del porcentaje de aumento que creemos que sufrirán nuestras ventas, que viene reflejado en los porcentajes de variación de una año con respecto a otro. El *Total de Gastos de Explotación* está formado por el sumatorio de gastos de personal, Seguridad Social y autónomos, por la dotación de las amortizaciones y por otros gastos fijos, donde estos últimos, engloban los gastos en prima de seguros, electricidad y otros suministros, conexión a Internet, alquiler de la nave, mantenimiento de la Web, alarma de seguridad, publicidad, subcontrata con MRW e-Commerce y otros gastos imprevistos, consideramos un aumento estimado de estos gastos como medida previsional ante la inflación.

La diferencia entre el *Margen Bruto sobre Ventas* y el *Total de Gastos de Explotación*, define el *Resultado Ordinario antes de Intereses e Impuestos (BAIT)*, que a su vez es igual al *Resultado antes de Impuestos (BAT)*, ya que no existen intereses de préstamos al no utilizar financiación ajena.

Por último, el *Resultado Neto*, se da como consecuencia de restarle el impuesto de Sociedades al *BAT*, este impuesto será del 20% durante todos los ejercicios. Observamos que excepto el primer ejercicio este resultado es positivo todos los años, y además va aumentando progresivamente ejercicio tras ejercicio. Esto no quiere decir que durante el ejercicio uno no se hayan producido beneficios, de hecho, en un estudio adicional mensual realizado a parte conseguimos tener un resultado del periodo positivo desde el mes de septiembre en adelante, el problema radica que al haber incurrido en pérdidas durante los meses anteriores el resultado acumulado del ejercicio no llega a ser positivo en todo el año.

Continuaremos el estudio con la realización del ***Presupuesto mensual de Tesorería Previsional***, esta herramienta nos facilitará el control del dinero disponible en nuestro negocio, y además, nos permitirá llevar a cabo una previsión de futuros cobros/pagos para determinados periodos de tiempo.

En la siguiente tabla (Tabla 10.), el *Saldo Inicial de Tesorería (1)* está formado en enero de 2016 por la tesorería disponible de la estimación inicial de fondos y posteriormente por el *Saldo Final de Tesorería* de los ejercicios anteriores.

La *Tesorería por Operaciones de la Explotación* se obtendrá de restarle al total de las entradas el total de las salidas. Una vez le realicemos la suma o resta al *Saldo Inicial de Tesorería*, de la *Tesorería por Operaciones de la Explotación* y que le realicemos la correspondiente liquidación trimestral de IVA, nos dará como resultado la *Tesorería del Periodo*, la cual al final del ejercicio se estabiliza al alza siendo cada vez más elevados los flujos de tesorería.

Este hecho provoca que nuestro *Saldo Final de Tesorería* o *Tesorería acumulada* sea cada vez más elevado. Por tanto, existiría exceso de liquidez y nuestro departamento financiero aconseja, en caso de que siga su progreso al alza, la realización de un plazo fijo bancario para obtener rentabilidad del dinero invertido.

Tabla 10. PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA PREVISIONAL

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	30.090	24.421	19.710	18.751	16.927	15.451	11.181	6.913	692	3.599	11.874	22.174	
Cobro de ventas	2.010	4.019	8.038	8.038	10.048	8.038	8.038	10.048	16.077	16.077	22.106	26.125	138.662
I.V.A. Repercutido	422	844	1.688	1.688	2.110	1.688	1.688	2.110	3.376	3.376	4.642	5.486	29.119
Total Entradas (2)	2.432	4.863	9.726	9.726	12.158	9.726	9.726	12.158	19.453	19.453	26.748	31.611	167.782
Pago de compras	2.437	3.655	4.873	6.092	7.310	7.310	7.287	10.931	9.716	4.818	9.636	10.841	84.906
Sueldos y Salarios	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	34.744
Compañía de Seguridad/ Alarma	100	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	200
Electricidad	0	300	0	300	0	300	0	300	0	300	0	300	1.800
O. Suminis. (Agua, Gas, Gasoil, etc.)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
MRW e-Commerce	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500
Publicidad y propaganda	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Primas de Seguros	200	0	0	0	0	0	200	0	0	0	0	0	400
Conexión a Internet	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Mantenimiento WEB	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Alquiler Nave	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Otros Gastos Imprevistos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
I.V.A. Soportado	903	1.159	1.352	1.671	1.864	1.927	1.922	2.687	2.369	1.403	2.352	2.668	22.278
Total Salidas (3)	8.100	9.574	10.686	12.523	13.634	13.997	13.970	18.378	16.546	10.982	16.449	18.269	163.107
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				-972			25			196			-751
Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)	-5.669	-4.711	-959	-1.824	-1.476	-4.270	-4.268	-6.220	2.907	8.275	10.299	13.342	
Saldo final = Tesorería periodo + (1)	24.421	19.710	18.751	16.927	15.451	11.181	6.913	692	3.599	11.874	22.174	35.516	

FUENTE: Elaboración propia.

Por último, realizaremos el **Balance Previsional** para los próximos tres ejercicios, donde se representará contablemente la situación económica y financiera de nuestro negocio.

Tabla 11. BALANCE PREVISIONAL DE SITUACIÓN

	Año 0		2.016		2.017		2.018	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo Fijo	13.461,57	28,9%	11.049	22,5%	8.637	17,0%	6.225	11,4%
Inmovilizado Material Neto	9.900,00	21,3%	8.220	16,8%	6.540	12,9%	4.860	8,9%
Inmovilizado Inmaterial Neto	1.300,00	2,8%	1.020	2,1%	740	1,5%	460	0,8%
Gastos Amortizables Netos	2.261,57	4,9%	1.809	3,7%	1.357	2,7%	905	1,7%
Activo Circulante	33.038,43	71,1%	37.952	77,5%	42.032	83,0%	48.273	88,6%
Existencias	2.436,64	5,2%	2.437	5,0%	2.705	5,3%	3.110	5,7%
Realizable	511,69	1,1%						
Tesorería	30.090,10	64,7%	35.516	72,5%	39.328	77,6%	45.162	82,9%
Total Activo	46.500	100,0%	49.002	100,0%	50.669	100,0%	54.497	100,0%
Recursos Propios	46.500	100,0%	41.921	85,6%	42.632	84,1%	44.893	82,4%
Capital	46.500	100,0%	46.500	94,9%	46.500	91,8%	46.500	85,3%
Reservas					-4.579	-9,0%	-3.868	-7,1%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio			-4.579	-9,3%	711	1,4%	2.261	4,1%
Pasivo Exigible a Corto Plazo			7.081	14,4%	8.037	15,9%	9.604	17,6%
Otros Acreedores (H.P.)			7.081	14,4%	8.037	15,9%	9.604	17,6%
Total Recursos Permanentes	46.500	100,0%	41.921	85,6%	42.632	84,1%	44.893	82,4%
Total Recursos Ajenos			7.081	14,4%	8.037	15,9%	9.604	17,6%
Total P. Neto y Pasivo	46.500	100,0%	49.002	100,0%	50.669	100,0%	54.497	100,0%
CONTROL	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de Maniobra	33.038	71,1%	30.872	63,0%	33.995	67,1%	38.669	71,0%

FUENTE: Elaboración propia.

Podemos observar que la empresa se encuentra en situación de equilibrio durante todos los años, tanto a largo plazo (**TOTAL ACTIVO > TOTAL PASIVO**), como a corto plazo (**ACTIVO CIRCULANTE > PASIVO CIRCULANTE**).

Por otro lado, se aprecia que en ningún momento la empresa se encuentra en situación de disolución, ya que según la legislación vigente del Plan General de Contabilidad de 2007 esta situación surgiría al aplicar la siguiente condición: **Patrimonio Neto < ½ Capital Social**, y como se puede comprobar a simple vista, esta condición no se cumple.

9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

En este apartado analizaremos los índices de rentabilidad económica de nuestra empresa. Entre ellos el VAN, la TIR, el plazo de recuperación y cálculo de los ratios.

9.1 VALOR ACTUAL NETO y TASA INTERNA DE RENTABILIDAD

El *Valor Actual Neto (VAN)* consiste en un procedimiento que sirve para calcular el valor presente o actual de un determinado número de flujos de caja futuros, que de forma inicial vienen originados por una inversión. Este se calcula a través de la actualización al interés legal del dinero, que es el 3,5%, de los flujos de tesorería de todos los periodos, y posteriormente se le resta la inversión inicial realizada.

En cuanto a la *Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)*, se trata del indicador de rentabilidad de un proyecto, es decir, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Esta tasa nos indica la tasa de descuento con la que el VAN es cero.

Tabla 12. VALOR ACTUAL NETO y TASA INTERNA DE RENTABILIDAD

Inver. Inicial	-15.898,21		
Flujo Tesorería 2.017	35.516	VAN	95.863,12
Flujo Tesorería 2.018	39.328		
Flujo Tesorería 2.019	45.162	TIR	226%
I. Legal	3,50%		

FUENTE: Elaboración propia.

9.2 PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El plazo de recuperación de una inversión es un método de valoración de inversiones, que como su propio nombre indica, consiste en el tiempo que va a tardar una inversión inicial en recuperarse al iniciar la actividad de un negocio, teniendo en cuenta los flujos de caja generados en el futuro de la propia actividad.

Para calcular el plazo de recuperación de nuestra inversión, en primer lugar, hemos cogido los 49.001,59 € del *Activo Total* del primer año de actividad y a esa cantidad se le ha restado los 35.515,69 € del *Saldo Final de Tesorería* de ese año y nos da como resultado la cantidad de

13.485,90 €. Es decir, que en nuestro primer año de actividad todavía nos quedan por cubrir 13.485,90 € de la inversión inicial. Posteriormente si les restásemos el *Saldo Final de Tesorería* de 2.017, cuya cantidad es 39.327,78 €, observamos claramente que nuestra inversión quedará cubierta antes de terminar el año 2.017. Para saber con exactitud en qué momento de este ejercicio será cubierta con totalidad la inversión realizaremos una regla de tres. Por tanto, teniendo en cuenta que el *Saldo Final de Tesorería* de 2.017, es decir, 39.327,78 €, se produce en los 365 días de un año natural, el objetivo es saber a cuántos días equivaldría la cantidad de 13.485,90 €. Realizando la anterior operación, nos saldría como resultado que nuestra inversión inicial se cubre totalmente al llegar a 1 año, 4 meses y 3 días, es decir, que nuestro **plazo de recuperación** de la inversión es de 1 año, 4 meses y 3 días.

9.3 RATIOS

Tabla 13. RATIOS FINANCIEROS Y DE RENTABILIDAD

Ratios	Fórmulas	2.016	2.017	2.018
1. Ratio Rentabilidad Económica ROA (Return on Assets)	(Beneficio ant. Int. e Imp./Activo Total) x 100	(9,34)%	1,75%	5,19%
2. Ratio Rentabilidad Financiera ROE (Return On Equity)	Beneficio Neto / Recursos Propios x 100	(10,92)%	1,67%	5,04%
3. Ratio Margen Sobre Ventas ROS (Return On Sales)	Beneficio Neto más intereses / Ingresos de Explotación x 100	(3,30)%	0,46%	1,28%
4. Ratio de Endeudamiento	Pasivo Exigible Total / Recursos Propios	16,89%	18,85%	21,39%
5. Ratio de Liquidez	(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto	501,58%	489,31%	470,25%
6. Ratio de Solvencia	Activo Total/Pasivo Exigible Total	692,04%	630,42%	567,45%

FUENTE: Elaboración propia.

1. *Ratio de Rentabilidad Económica*; mide la rentabilidad económica que se consigue de las inversiones de nuestra empresa mediante el desarrollo de la actividad. Se observa que el primer año es negativo debido a las pérdidas en las que incurre nuestra empresa en este primer ejercicio.
2. *Ratio de Rentabilidad Financiera*; mide el beneficio económico de la empresa con los recursos necesarios para conseguirlo. Al igual que el ratio anterior el primer ejercicio es negativo debido a las pérdidas en el beneficio neto del mismo.

3. *Ratio Margen Sobre Ventas*; mide el porcentaje de beneficio anual que conseguimos en relación con nuestras ventas. Negativo el primer ejercicio y levemente positivo en los siguientes.
4. *Ratio de Endeudamiento*; mide el apalancamiento que posee nuestra empresa, es decir, el grado de dependencia que la empresa tiene de su deuda, y como se observa los valores se encuentran por debajo de los valores normalizados (40%-60%), lo que nos puede indicar que la empresa tiene un exceso de capitales propios.
5. *Ratio de Liquidez*; mide la disposición de efectivo en un momento dado para hacer frente a nuestras deudas. Valores superiores al 100% muestran suficiente liquidez para cubrir las deudas.
6. *Ratio de Solvencia*; mide la capacidad financiera de la empresa en términos de efectivo, bienes y recursos disponibles, para hacer frente a nuestras obligaciones de pago. Valores superiores al 150% serían los correctos.

10. CONCLUSIONES

50 Ibéricos Andaluces S.L. se presenta como una empresa de distribución online de productos gastronómicos de Andalucía, productos que serán de la mayor calidad ibérica de nuestra tierra y que distribuiremos, gracias a la empresa de reparto MRW, por toda la península ibérica.

Debido al auge y al constante crecimiento que están teniendo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), junto con el consiguiente aumento cada vez más afianzado del e-Commerce o Comercio electrónico, consideramos que la idea de adentrarnos en el mercado de los ibéricos online es cuanto menos interesante. Cada vez son más los usuarios que realizan las compras por internet, y la alimentación en general es un sector de demanda que ocupa un gran volumen de gastos entre estos usuarios. Además, se trata de un mercado que apenas sufre cambios significativos en los gustos de los consumidores, ofreciéndonos otro punto a nuestro favor para creer que nuestra empresa puede ser sostenible a largo plazo.

El riesgo de este proyecto es medio, ya que aunque vamos a comercializar productos contrastados en el mercado de los ibéricos de Andalucía, necesitamos una inversión inicial relativamente elevada para comenzar con nuestra actividad. Según nuestros estudios, esta

inversión se verá recuperada en un plazo aproximado de 1 año, 4 meses y 3 días, además, tras los cálculos del VAN y la TIR, llegamos a la conclusión de que nuestra empresa es factible y viable.

Las afirmaciones de factibilidad y viabilidad se sostienen en las previsiones de ventas realizadas, ya que consideramos que nuestra previsión de ventas se adapta lo más posible a la realidad del sector, sobre todo teniendo en cuenta las preferencias de consumo, la gran cantidad de andaluces que viven en otras provincias españolas y la evidente evolución que mostraron nuestras ventas en los primeros meses de actividad, afianzada en los últimos meses del primer ejercicio con la llegada del periodo navideño y el mayor conocimiento de nuestra empresa.

Como es evidente, este conocimiento está muy influenciado por la activa participación que tendrá nuestra empresa, tanto en la redes sociales como en los periódicos con mayor volumen de visitas online. Esta participación tan activa tiene un coste y teniendo en cuenta que el objetivo prioritario de nuestra empresa es la fidelización de los clientes, nuestros mayores esfuerzos y recursos se centrarán en el Marketing y la innovación. Esto se verá reflejado en los gastos tan elevados en publicidad, que serán el motivo principal de las pérdidas cosechadas en el primer ejercicio.

Por otro lado, a medida que vaya madurando el mercado es posible que se produzca una desaceleración de los ingresos, lo que nos marcará el momento de ampliar nuestra actividad o área de actuación. Nuestra actividad irá dirigida hacia el sector HORECA y nuestra actuación, que hasta ahora se habría producido en la península ibérica, irá dirigida a cubrir todo el territorio español o incluso, a la creación de establecimientos físicos para paliar el efecto del síndrome ROPO (buscar online y comprar offline), además de para poder conseguir una mayor cobertura del mercado. En este momento, los costes se desviarán hacia el nuevo proyecto de expansión, y se mantendrán unos mínimos constantes, que nos llevarán al incremento del beneficio neto en los siguientes años.

En definitiva, consideramos a **50 Ibéricos Andaluces S.L.** un proyecto viable y factible, sin un riesgo excesivamente alto y con una gran prospección de futuro.

11. BIBLIOGRAFÍA

Libros, estudios e informes:

- AECEM (2.015), *Libro blanco del comercio electrónico. Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES*. Disponible online:

www.femeval.es/informesymanuales/Documents/AECEM_Libro_Blanco.pdf

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2.015), “*Perfil por edad de los usuarios de internet. Audiencia de Internet*” EGM: 2ª Ola abril/mayo 2.015.

- Banco de España (2014), “*Informe Trimestral de la Economía Española*”.

- Comisión nacional de los mercados y la competencia, CNMC (2.015), “*Nota metodológica Comercio Electrónica, 1º Trimestre. 2.015*”

- Comisión nacional de los mercados y la competencia, CNMC (2.015), “*Nota de prensa e-Commerce, 1º trimestre 2.015*”

- Fundación de las Cajas de Ahorros, FUNCAS (2.015), “*Principales Indicadores de la economía española*”

- Guerras Martín L.A. y Navas López J.E. (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, (4ª edición). Edición: Civitas

- Instituto Nacional de Estadística, INE (2.015), “*Compras por internet por CC.AA.*”

- Instituto Nacional de Estadística, INE (2.015), “*Compras por internet por edad. Boletín informativo 2.014*”

- Instituto Nacional de Estadística, INE (2.015), “*Crecimiento anual del PIB Español. Indicador adelantado, 3er trimestre 2.015*”

- Instituto Nacional de Estadística, INE (2.015), “*Evolución del uso TIC. Nota de prensa, octubre 2.015*”

- Nomox: Your Spanish Food Sourcing Partner (2.015), “*Tendencias en el sector ibérico, Febrero 2.015*”.

- Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2.015), *“Informe de evolución y perspectivas eCommerce 2.015”*
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, ONTSI (2014), *Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2013*, Edición: 2014.

Direcciones Web:

- Antonio Álvarez Jamones. www.antonioalvarezjamones.com/
- Asociación Española de la Economía Digital. <http://www.adigital.org>
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC. www.aimc.es/
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. www.ceei.com
- Centro de Información y Red de Creación de Empresas. <http://www.circe.es>
- Comisión nacional de los mercados y la competencia, CNMC. <http://www.cnmc.es>
- Confianza Online. www.confianzaonline.es
- El economista / Información autónomos. www.infoautonomos.eleconomista.es/
- Emprendedores y Pyme. <http://ipyme.org>
- Expansión / Datos Macro. www.datosmacro.com/
- Fondo Monetario Internacional, FMI. www.imf.org/
- Fundación de las Cajas de Ahorros <http://www.funcas.es>
- Gastronomía Andaluza. www.andalucia.org/es/gastronomia/
- Hijos de Reyes Pérez <http://www.hijosdereyesperez.com>
- Internet World Stats. www.internetworldstats.com/
- Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es>
- Jamones JAMIVI. www.jamivi.es

- Junta de Andalucía. Consejería de Salud. www.juntadeandalucia.es/salud/
- MRW e-Commerce. www.mrwecommerce.com/
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, ONTSI. <http://www.ontsi.red.es>
- Publicidad Youtube. www.youtube.com/yt/advertise/
- Sánchez Romero Carvajal Jabugo. www.sanchezromerocarvajal.com/
- Sierra de Jabugo. www.sierradejabugo.com/
- Web Magento. www.magento.com