



Universidad de Valladolid



# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN DE EMPRESA**

***“PLAN DE EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CHORIZO VEGANO EN CASTILLA Y  
LEÓN”***

**ESTHER GARCIA CALLEJA**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, SEPTIEMBRE 2020**





Universidad de Valladolid

# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

**CURSO ACADEMICO CUARTO**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

***“PLAN DE EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CHORIZO VEGANO EN CASTILLA Y  
LEÓN”***

**Trabajo presentado por: Esther García Calleja**

Firma: 71186551X

**Tutora: María José del Barrio Tellado**

Firmado por DEL BARRIO TELLADO  
MARIA JOSE – DNI 09772461Z

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, Septiembre 2020



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
Objetivos .....	10
<b>2. Desarrollo del plan de empresa .....</b>	<b>11</b>
2.1. Análisis de la empresa .....	11
2.1.1. Público al que se dirige .....	11
2.2. Promotores .....	12
2.2.1. Fortalezas del equipo fundacional, su complementariedad y grado de experiencia	13
2.2.2. Planificación temporal para la puesta a punto de Vegalbérico .....	14
2.3. Análisis del entorno .....	17
2.3.1. Factores económicos .....	17
2.3.2. Factores políticos.....	20
2.3.3. Factores socioculturales .....	21
2.3.4. Factores tecnológicos.....	22
2.4. Análisis del entorno específico .....	23
2.5. Misión, visión y valores .....	24
2.6. Plan de marketing .....	27
2.6.1. Localización de la empresa .....	27
2.6.2. Objetivos estratégicos .....	29
2.6.3. Estrategias de segmentación .....	29
2.6.4. Análisis de la ventaja competitiva.....	33
2.6.5. Política de precios .....	37
2.6.6. Modelo CANVAS .....	39
2.7. Imagen de la empresa.....	45
<b>3. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>46</b>
3.1. Objetivos financieros .....	46
3.2. Obtención, captación de recursos y tesorería.....	47
3.3. Política de financiación a corto y largo plazo .....	48
3.4. Planificación de tesorería .....	48
3.5. Política de remuneración del capital .....	50
3.6. ESCENARIOS DE MERCADO .....	51
3.6.1. Planificación de costes .....	51



3.6.2.	Planificación de ventas y tesorería.....	52
3.6.3.	Punto muerto .....	55
3.7.	PLANIFICACIÓN DE TESORERÍA MENSUAL DEL PRIMER AÑO.....	56
3.8.	PREVISIÓN DE BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS A FINALES DEL TERCER AÑO	60
3.9.	RATIOS DE GESTIÓN Y FINANCIEROS.....	62
3.9.1.	Fondo de maniobra .....	62
3.9.2.	Liquidez .....	62
3.9.3.	Endeudamiento.....	62
3.9.4.	Rentabilidad económica .....	62
3.9.5.	Rentabilidad financiera .....	63
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
	<b>Bases para una posible continuación del trabajo .....</b>	<b>65</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	<i>Localización de la empresa.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2.</i>	<i>Imagen de la empresa.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3.</i>	<i>Imagen de la marca en los diferentes productos y web de la empresa.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 4.</i>	<i>Distribución punto muerto.....</i>	<i>56</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i>	<i>Variación del consumo de carne en España.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2.</i>	<i>Variación del consumo de pesca en España.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 3.</i>	<i>Evolución del PIB y PIB per cápita en España.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 4.</i>	<i>Resumen datos de desempleo.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 5.</i>	<i>Análisis de los competidores.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6.</i>	<i>Inversión inicial .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 7.</i>	<i>Fuentes de financiación.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 8.</i>	<i>Periodos de cobro y pago.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 9.</i>	<i>Modelo de distribución de beneficios .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 10.</i>	<i>Previsión de ingresos y gastos mensual y a tres años vista.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 11.</i>	<i>Cálculo del punto muerto.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 12.</i>	<i>Tesorería mensual del primer año y anual de tres años.....</i>	<i>58</i>



Universidad de Valladolid

Tabla 13.	Balance de los tres primeros años. ....	60
Tabla 14.	Cuenta de pérdidas y ganancias .....	61
Tabla 15.	Detalle del préstamo bancario.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16.	Punto muerto escenario optimista. ....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17.	Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario optimista.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18.	Punto muerto escenario pesimista. ....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19.	Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario pesimista.	¡Error! Marcador no definido.



# 1. Introducción

El objetivo de este proyecto es desarrollar una empresa relacionada con la alimentación vegana, provista con productos libres de sufrimiento animal, interesada por la salud y respetuosa con el medio ambiente.

Debido a esto, es de interés exponer brevemente la historia sobre la palabra "vegano". Este término es relativamente nuevo. Fue acuñado en 1944 por Donald Watson (con Elsie Shrigley), quienes fundan la Vegan Society (Sociedad Vegana) en Reino Unido, fusionando las tres primeras letras y las dos últimas de la palabra vegetarian (Spencer, 2000).

Según Annie Potts y Philip Armstrong (2018), en el sentido más amplio y comúnmente comprendido, el veganismo acoge la preocupación por los animales más allá de una dieta libre de carne hacia un propósito de vida que se opone y evita la explotación animal en cualquier forma (incluyendo el uso de animales para ropa, entretenimiento, transporte, deporte, etc.).

La definición que desarrolló Donald Watson y la Sociedad Vegana en 1944 fue: "La palabra veganismo denota una filosofía y una forma de vida que tiene por objeto excluir - tanto como sea posible y práctico- todas las formas de explotación y crueldad hacia los animales utilizados para alimentos, ropa o cualquier otro fin; y por extensión, promueve el desarrollo y la utilización de alternativas que estén libres del uso de animales en beneficio de los seres humanos, los animales y del medio" (Rowe, 2015, p. 23).

La intención de esta breve presentación es la de manifestar, a través del concepto de veganismo, una filosofía de vida y consecuentemente, la filosofía de la empresa Vegalbérico.

El veganismo actualmente está impactando intensamente en la sociedad en general, de hecho, ciudades como Barcelona (España), Didim (Turquía), Hong Kong (China), Melbourne (Australia), Paris (France), Rome (Italy), Vancouver ( Canadá), New York (EE.UU.), San Francisco (EE.UU.), Taipei (Taiwán) y otras muchas, se han declarado "Vegan-friendly" (Happy Cow, 2017, Warkentin, 2017; Vegan Motivation, nd ).

Según Journal of Tourism and Gastronomy Studies, oficialmente, una ciudad "Veganfriendly" significa la creación de una guía vegetariana para la ciudad, y la invitación a todos los habitantes de la ciudad a comer un día sin carne. Barcelona, es la primera "Vegan city" en el mundo.



La población vegana a escala mundial está aumentando. Según Warkentin (2017), una encuesta concluía, el año 2015, que el 5% de la población adulta americana es vegetariana, y el 2% de la población está adoptando una nutrición vegana (Le & Sabaté, 2014). Se sabe que este número era del 1% en 2009.

Según otros estudios estadísticos recogidos en la misma fuente, informan que el 8% de los canadienses, el 3% de la población inglesa, el 1-2% de Nueva Zelanda, el 3% de Australia, el 6% de Irlanda y el 40% de India son vegetarianos. También, alrededor del 10% de los veganos y vegetarianos están viviendo en Alemania (80.000 ciudadanos son veganos sólo en Berlín), 10% en Suecia y el 7% en Italia. En mayo de 2016 se estimó que en gran Bretaña 542.000 personas eran veganas, de la cuales, 120.000 vivían en Londres. Este número era 150.000 en 2006, por lo que la población vegana ha incrementado notablemente (Happy Cow, 2017, Warkentin, 2017; Vegan Motivation, nd).

Debido a estos datos, se puede decir que el mercado alimentario de productos veganos es exitoso y fructífero, por eso puede tener cabida en mercados extranjeros en un futuro, aunque en este estudio se pretende profundizar sobre la viabilidad de la empresa en Castilla y León.

Como se puede apreciar en las Tablas 1 y 2 se ha detectado una tendencia clara a una disminución del consumo de carne y peces en España, principales productos sustitutivos de los productos veganos. Según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el consumo de carne durante el año 2018 retrocedió un 2,6%. El consumo per cápita se sitúa en 46,19 kilogramos por persona y año, lo que supone una reducción de un 2,9% respecto al año anterior:

Tabla 1. Variación del consumo de carne en España.

	<i>Consumo doméstico de Total Carne en 2018</i>	<i>% vs. 2017</i>	<i>Variación 2,018</i>
<i>VOLUMEN (Miles l)</i>	2.114.780,65		<b>-2,6%</b>
<i>VALOR (Miles €)</i>	14.145.123,10		<b>-0,5%</b>
<i>CONSUMO x CÁPITA (l)</i>	46,19		<b>-2,9%</b>
<i>GASTO x CÁPITA (€)</i>	308,98		<b>-0,8%</b>
<i>PARTE DE MERCADO VOLUMEN (%)</i>	7,34		<b>-2,4%</b>
<i>PARTE DE MERCADO VALOR (%)</i>	20,64		<b>-2,0%</b>
<i>PRECIO MEDIO (€ / l)</i>	6,69		<b>2,2%</b>

Informe del consumo alimentario en España 2018 (p.150)



Según la misma fuente, el consumo doméstico total de pesca durante el año 2018 cayó un 2,4%, propiciado principalmente por la contracción en la compra de peces, concretamente frescos, así como mariscos, moluscos y crustáceos frescos. El consumo per cápita se sitúa en 23,07 kilogramos por persona y año, una cantidad un 2,8% menor en relación con el año 2017.

Tabla 2. Variación del consumo de pesca en España.

	<i>Consumo doméstico de Total pesca en 2018</i>	<i>% Variación 2,018 vs. 2017</i>
<i>VOLUMEN (Miles l)</i>	1.056.294,33	-2,4%
<i>VALOR (Miles €)</i>	8.889.911,43	-0,9%
<i>CONSUMO x CÁPITA (l)</i>	23,07	-2,8%
<i>GASTO x CÁPITA (€)</i>	194,19	-1,3%
<i>PARTE DE MERCADO VOLUMEN (%)</i>	3,66	-2,2%
<i>PARTE DE MERCADO VALOR (%)</i>	12,97	-2,4%
<i>PRECIO MEDIO (€ / l)</i>	8,42	1,5%

Informe del consumo alimentario en España 2018 . (Página 424 )

En España, un 7,8% de la población no come carne y un 35% ha reducido el consumo (Lantern Papers, 2017). Esta disminución es sustituida por el aumento de arroz (1,8%), frutos secos (5,1%), cereales (2,5%), hortalizas frescas (3,0%), legumbres (2,8%) y pastas (1,5), lamentando una disminución de consumo de frutas frescas (-1,8%), según el Informe del consumo alimentario en España 2.018.

Este aumento de consumo de productos vegetales confirma un cambio de pensamiento hacia un consumo más responsable de alimentos, tanto por la empatía hacia los animales como por respeto al medio ambiente. Además, el veganismo es concebido como una forma de autocuidarse y llevar a cabo un estilo de vida más ético y saludable.

En cuanto al Medio Ambiente, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura, en la actualidad, cada año mueren 50 millones de animales criados por el hombre. Según Peak Meat Production Strains Land and Water Resources, el año 2011 en Estados Unidos, se vendieron más de 13.600 toneladas de antibióticos para suministrarlos a animales de granja; en Europa, se estimaron 8.500 toneladas distribuidas por uso animal, y en China 100.000 toneladas. A esto le sumamos que cerca





del 70% del terreno agrícola del planeta se utiliza para pastoreo animal, y otro 10% se utiliza para cultivar grano para el ganado.

A todo ello debemos añadir que, la producción de carne consume mucha agua. La agricultura utiliza alrededor del 70% del agua dulce disponible del mundo, y solamente el 20% se usa para cultivar el grano para alimentar al ganado. En cifras, se necesitan 15.415 litros de agua por cada Kg de producción de carne bovina, 8.763 litros/Kg para carne de oveja, 5.988 litros / kg para carne de cerdo y 4.325 litros / kg para carne de pollo.

Tal como apunta el estudio de Renner (2014), la implementación de prácticas alternativas podría reducir estos impactos medioambientales y sanitarios.

En materia de salud, The long-term Health of vegetarians and vegans, una asociación americana de personas veganas y vegetariana, lanzan algunas conclusiones interesantes. Aunque la cantidad de datos disponibles no es elevada, los resultados hasta ahora sugieren que la salud a largo plazo de los vegetarianos es buena, y puede ser mejor que la de los no vegetarianos comparables en algunas condiciones y enfermedades como la obesidad y la IHD (Ischemic heart disease). Y continúa concluyendo que las tasas generales de cáncer pueden ser ligeramente inferiores en vegetarianos, aunque los datos no son concluyentes para los cánceres individuales más comunes.

Por otra parte, y haciendo referencia a la gama de productos con los que haremos el estudio, se extrae que la demanda de productos veganos se encuentra en aumento, debido al incremento de su popularidad. De hecho, podemos ejemplificar el caso de "Beyond Meat", una compañía de tecnología alimentaria con sede en California, que está desarrollando actualmente una gama de proteínas que tienen como objetivo proporcionar alternativas más sostenibles, éticas y saludables a la carne convencional (Sexton, 2020)<sup>1</sup>.

A pesar de este aumento, en la línea de los embutidos, ninguno de los chorizos tiene una buena calidad (textura, sabor, presentación, ingredientes, etc.) como la del chorizo de Vegalbérico que planteamos en este proyecto. Por tanto, se detecta la necesidad de un producto que satisfaga las necesidades y gustos de los clientes más exigentes, contrarios a los productos ultra procesados acostumbrados a ver en el supermercado.

Finalmente, el chorizo vegano Vegalbérico presume de ser un producto extremadamente realista, realizado con productos 100% vegetales y de manera artesanal y tradicional.

---

<sup>1</sup> La Beyond Meat Inc., ya cotiza en la Bolsa NASDAQ: BYND.



El sabor de nuestro chorizo transporta a las raíces del chorizo de procedencia animal, ya que su apariencia es auténtica. Como consecuencia, el nombre de la empresa y del producto " Vegalbérico", hace un guiño al chorizo ibérico realizado con carne de cerdo ibérico.

Por todo lo expuesto con anterioridad ponemos en valor una idea innovadora y auténtica en Castilla y León, centrada en la producción de un chorizo vegetal tradicional y artesanal, ofreciendo a la población vegana un producto gourmet, de altísima calidad, que le transporte sensorialmente a sus orígenes, al pueblo, a lo tradicional del medio rural sin salir del supermercado.

### **Objetivos**

La pregunta clave a la que responde el proyecto es que, si puede resultar rentable la producción y comercialización de chorizo vegano, realizado de manera artesanal, en Castilla y León.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un Plan de Empresa, en el que se estudiará y se profundizará sobre aspectos productivos, comerciales y financieros, en referencia al chorizo vegano producido y comercializado en Valladolid, Castilla y León.

Como objetivos más específicos podemos enumerar los siguientes:

- Conocer el entorno político, económico, sociocultural y tecnológico que podría condicionar el posicionamiento en el mercado del chorizo Vegalbérico.
- Desarrollar una serie de estrategias de marketing que faciliten el posicionamiento de la empresa en el mercado, de manera que se potencien las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa.
- Crear un plan de producción y de operaciones que aseguren la calidad del producto y el cumplimiento del marco legal.
- Determinar la viabilidad económica del proyecto a través del Plan económico-financiero (estrategia financiera, escenarios de mercado, planificación de tesorería, balanza y cuenta de resultados, ratios, etc.)



## 2. Desarrollo del plan de empresa

### 2.1. Análisis de la empresa

#### 2.1.1. Público al que se dirige

Vegalbérico pertenece al Sector Industrial. Este sector es un segmento de la economía que se ocupa de la transformación de la materia prima en productos de consumo o en bienes de equipo, y constituye el segundo paso en la cadena productiva después de la extracción de la materia prima. En cuanto al negocio de Vegalbérico consiste en la ejecución de los siguientes pasos:

- Compra de la materia prima
- Preparación de los chorizos
- Venta del producto

El público objetivo o Target, hace referencia a un consumidor representativo e ideal al que se dirige nuestra campaña de marketing, o al comprador al que se intenta seducir con nuestro producto. Por lo tanto, los consumidores potenciales de Vegalbérico serán:

- Hombres y mujeres de entre 19 y 65 años.
- Personas con una mentalidad de respeto hacia los animales, por lo tanto, interesadas en productos vegetarianos o veganos; pero que también estén preocupados por la calidad de los alimentos y de los ingredientes.
- Personas críticas por excelencia, que reclamen productos naturales, de proximidad y de una categoría superior.
- Personas con un poder adquisitivo medio-alto, y un nivel formativo superior. Con ocupaciones profesionales y específicas.
- Empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización de productos veganos.

Con respecto al tipo de distribución se establece el siguiente:



- Distribución exclusiva: se escogen puntos de venta muy exclusivos y reducidos, con el fin de potenciar el prestigio de la marca. Se tiene un control superior de los productos y más elevado margen de beneficio. Los puntos de venta de Vegalbérico serán tiendas físicas como comercios BIO, venta individual en nuestras instalaciones, grupos de consumo en la ciudad de Valladolid, etc.

En relación al tipo de distribución, estos establecimientos venden diversos productos de otras marcas en la misma línea que Vegalbérico, por lo que hay competencia directa con productos como los chorizos AVUS, Calabizo y Wheaty. Sin embargo, nosotros contamos con una serie de ventajas competitivas que son las expuestas a continuación:

- Diferenciación de producto: Producto 100% original, producido en base a una receta "secreta", compleja y totalmente artesanal. Es un producto difícil de imitar, tanto por su sabor y olor, su preparación y por su aspecto exterior.
- Apariencia del producto: recuerda a un chorizo de procedencia animal, pero se trata de un chorizo totalmente vegetal.
- Materias primas de calidad y con origen Castilla y León.
- Ubicación de la planta de producción en Valladolid (producto 100% nacional).
- Mano de obra altamente cualificada y con experiencia.
- Características de la empresa: filosofía empresarial, con la que los clientes se sienten identificados. Futura excelente reputación y prestigio.
- Segmento del mercado al que se dirige: personas económicamente solventes y con estudios superiores, que se informan sobre la calidad de los productos que consumen, y recurren a este producto para diferenciarse socialmente. Clientes que están dispuestos a pagar más para obtener este producto.

## **2.2. Promotores**

Se pueden desarrollar dos principales perfiles relacionados con los promotores y sus conocimientos sobre Vegalbérico.

Carmen: se trata de una mujer de 61 años, que vive en un pueblo de Valladolid. Carmen es vegana desde hace muchos años y realiza varias recetas de base vegetal, como por ejemplo los chorizos (base del estudio), hamburguesas, seitán, tofu y



otras recetas interesantes. Por tanto, esta mujer tiene una experiencia de más de 40 años en la realización este tipo de producto, de manera íntegramente artesanal, hecho a mano, con maquinaria antigua, y con productos de la zona y de temporada.

Como explica, por diversos motivos no pudo crear una empresa, pero sabe que este es un buen producto. Cuando realiza chorizos veganos, regala algunas unidades a una tienda de alimentación vegana del pueblo colindante, Villalón de Campos, la que se ha ofrecido a venderle parte de la producción, pero ella declina la oferta. Vecinos del pueblo también consideran que es un buen producto y muy exitoso.

En este sentido, Carmen aporta los conocimientos necesarios sobre las materias primas a utilizar, las cantidades exactas y la planificación temporal en la producción del chorizo.

María: se trata de una chica de 24 años, que vive en Valladolid. Aporta su experiencia formativa de largo recorrido en el ámbito administrativo, y las habilidades y competencias adquiridas en el ámbito económico través de los estudios de Administración y dirección de empresas. Además, conoce los diferentes productos que se comercializan en la ciudad de Valladolid en la línea de embutidos, de manera que esto facilitará el estudio comercial y de marketing. El hecho de formar parte de un círculo social relacionado directamente con la alimentación vegana, y vinculado con el mundo animalista, favorece directamente al negocio, ya que forman parte de su público objetivo.

### **2.2.1. Fortalezas del equipo fundacional, su complementariedad y grado de experiencia**

Como se ha explicado en el apartado anterior, las dos principales personas que formarán parte del equipo fundacional (durante los primeros años) serán Carmen y María. Ambas comparten la misma filosofía de vida en relación al tipo de alimentación y el respeto por los animales, lo que propicia que se complementen en profundidad.

Por un lado, tenemos a Carmen, dispuesta a ayudar con la producción del chorizo, quien facilitará la receta, explicará cómo se elabora - indicando los diferentes pasos a seguir - y se encargará de la producción y supervisión de la calidad del chorizo en la planta de producción situada en Valladolid.

María, por su parte, aporta un nuevo aire más joven e innovador. Las herramientas empleadas actualmente en la cocina para Carmen son antiguas e improductivas, por lo que María es la encargada de "modernizar" los utensilios y la viabilidad de los procedimientos, a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia. María contribuye a la empresa con la dirección de la gestión empresarial, que conlleva: la localización física



de la empresa (lugar de producción y gestión), tratar y pactar con nuevos proveedores, contactar con distribuidores y negociar las cláusulas de los contratos, preparación del plan de marketing, hacer un estudio DAFO, preparación de los aspectos económicos y extraer las primeras conclusiones sobre la viabilidad de la empresa.

Además, a partir del segundo año tras la fundación de la empresa, se espera subcontratar los servicios externos y puntuales de varios profesionales, que son los expuestos a continuación:

- 1 persona con el grado de Administración y Dirección de Empresas (complementado con asesoría jurídica).
- 1 persona con el grado de Marketing y Comunicación Digital.
- 1 persona con el grado en Ingeniería de sistemas (TIC).
- 2 personas de FP Básico de Cocina y Restauración (por la cocina).

### **2.2.2. Planificación temporal para la puesta a punto de Vegalbérico**

A la hora de decidir crear nuestra empresa, se tendrán en cuenta los siguientes factores: la definición de la actividad a desarrollar, la planificación global ya largo plazo, la valoración de riesgos, la capacidad financiera, la viabilidad del negocio, el estudio de mercado y trámites burocráticos.

Los pasos para dar de alta Vegalbérico, según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo son los siguientes.

- 1. Desarrollar el Plan de Empresa expuesto en este TFG.**
- 2. Determinar la forma jurídica: se deberá elegir la forma jurídica que más se adapte al tipo de empresa que proponemos. En el caso de Vegalbérico será Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), ya que:**
  - Sólo constará un socio: María.
  - Capital será de 3.000 €
  - Responsabilidad: Limitada al capital aportado en la sociedad.
- 3. Proceso de constitución que deberá seguir María para la creación de la nueva empresa:**



- Registro Mercantil Central: certificación negativa del nombre de la sociedad.
- Agencia Tributaria: Número de Identificación Fiscal (NIF).
- Notario: Escritura Pública. La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Consejerías de Hacienda de Castilla y León: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa en el Registro.

#### **4. Trámites para la puesta en marcha la empresa:**

- Alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores.
- Impuesto sobre Actividades Económicas.
- Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.
- Obtención y legalización del libro de visitas.
- Legalización del Libro de actas, del Libro de registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre socio único y la sociedad.
- Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- Obtención del certificado electrónico.

#### **5. Según la actividad:**

- Licencia de actividad.
- Inscripción en otros organismos oficiales y / o registros.

#### **6. Registro de signos distintivos: para distinguir los productos o servicios de una empresa de las demás del mercado - Marca y Nombre comercial -.**

El tiempo que se tarda en España en crear o dar de alta una empresa es de **12,5 días**, según el World Bank Group.

#### **Otros trámites:**

#### **7. Gestiones de financiación: Al final del proyecto empresarial, se obtendrá el Plan Económico y financiero, donde se detallará la inversión**



**necesaria y las necesidades de financiación, a partir de este, María deberá hacer las gestiones necesarias para obtenerlas.**

**8. Localizar un local de alquiler para la producción del chorizo (más área administrativa).**

**9. Tratar con los acreedores para acondicionar el local, tanto el área de producción como la de administración y venta. Realizar gestiones necesarias de preparación y puesta en marcha.**

**10. Atender a proveedores. Primera compra de materias primas.**

**11. Contratación de trabajadores:**

- Inscripción de la empresa.
- Afiliación de los trabajadores.
- Alta de los trabajadores en el Régimen de la SS.
- Alta de los contratos de trabajo.
- Comunicación de la apertura del centro de trabajo.
- Obtención del calendario laboral.

**12. Empezar la actividad económica.**





### **2.3. Análisis del entorno**

Analizar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad y del sector en el que participamos. La metodología aplicada en el proyecto para examinar el entorno general es *el análisis PEST*, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. El análisis PEST define 4 factores que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio y que son los expuestos a continuación:

#### **2.3.1. Factores económicos**

España ha experimentado una recuperación económica equilibrada durante los cuatro últimos años. En 2019, la economía creció a una tasa estimada del 2,7%, debido al sector de la construcción y el aumento del gasto público. Por otro lado, un menor consumo de los hogares y una caída en las inversiones comerciales, junto con problemas estructurales como un presupuesto nacional desequilibrado, un elevado déficit fiscal y la deuda pública, dificultan la tasa de crecimiento.

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede influir sobre la evolución del sector en el que opera una empresa. En relación con los factores económicos, varios aspectos pueden influir en el entorno de una sociedad, pero en este proyecto se profundizará en aquellos que más inciden en la actividad del sector en concreto. A continuación, se examinarán los principales indicadores económicos de España, y en especial de Castilla y León, ya que es donde irá dirigido a corto plazo Vegalbérico.

En referencia al PIB (Producto Interior Bruto), es el tamaño más utilizado para valorar la magnitud total de una economía, aunque otros indicadores derivados, como el PIB per cápita, se utilizan a menudo para comparar los niveles de vida de una sociedad.

Con respecto a España (Tabla 1.), se verifica una evolución positiva de la actividad económica de los años consultados en el Instituto Nacional De Estadística (INE) (2020), (y contrastado el PIB España con el Eurostat- (2009 - 2018), es decir, el PIB muestra unos valores cada año ligeramente más elevados. Este dato es favorable, ya que mide el



valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España durante un año. Del año 2017 al año 2018 se produjo un incremento del 3,35%.

Según el Instituto Nacional De Estadística (INE) (2020), el PIB español registra un crecimiento del 0,4% en el segundo trimestre de 2019 respecto al trimestre anterior. El crecimiento interanual del PIB se sitúa en el 2,0%.

Cuanto más elevado es el PIB de una economía, más riqueza presenta esta, es decir, las empresas son más ricas, producen más, invierten más, la economía de los ciudadanos tiende a aumentar, por lo que, como vemos, las variables procíclicas tienden a crecer. Por otra parte, estas empresas pueden contratar más trabajadores (disminución del paro).

En este punto, si nos centramos en Vegalbérico, cuanto más elevado es el PIB de una economía, en parte, más riqueza podría generar una empresa (siempre que sepa aprovechar esta oportunidad), por lo que los sectores cíclicos avanzados salen beneficiados (sería el caso de Vegalbérico), ya que se incrementa el consumo de artículos o servicios *"de lujo"*.

En referencia al PIB per cápita, tiene una interconexión positiva con la calidad de vida o bienestar de los habitantes de un país. En cuanto a los años consultados en el INE (2020) el PIB per cápita en España ha aumentado levemente del año 2009 al año 2018 (último año consultable), esto significa que ha incrementado moderadamente el ingreso medio de los habitantes de España en los últimos años, ya que representa el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de estos (Tabla 3).

Con respecto a los años 2016 - 2018, el PIB per cápita ha incrementado un 3,91%.

Tabla 3. Evolución del PIB y PIB per cápita en España.

AÑO	PIB ESPAÑA (millones de euros)	PIB PER CÁPITA ESPAÑA (euros)
2009	1.069.675,00 (según Eurostat 1069323)	23.271,68
2010	1.072.709,00	23.214,71
2011	1.063.763,00	22.904,02
2012	1.031.099,00	22.234,23
2013	1.020.348,00	22.013,79
2014	1.032.158,00	22.340,28



Universidad de Valladolid

2015	1.077.590,00	23.295,90
2016	1.113.840,00	24.084,94
2017	1.161.878,00	25.063,80
2018	1.202.193,00	sin dato

Fuente: Elaboración propia a través de datos extraídos del INE (2020) (contrastadas con Eurostat)

En referencia a la desocupación y la tasa de paro, el desempleo baja en el segundo trimestre de 2019 en 123.600 personas. Según la Encuesta de Población Activa (EPA) (2020) que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE), el número total de parados en España en el segundo trimestre del año 2019, fue de 3.230.600 personas. Esto supone un -3,68% respecto al trimestre anterior. En los 12 últimos meses el paro ha disminuido en 259.500 personas (-7,43%).

El nivel de paro en España es de carácter estructural, ya que es elevado tanto en los períodos de grave crisis como en los años de intensa y continuada expansión. El mercado español es atípico en el contexto europeo; es uno de los países de la Unión Europea con una tasa de desempleo mayor. Las causas del paro estructural en España son:

- Relación entre la edad de las personas.
- Nivel de formación.
- Problema de fracaso escolar y de sobre cualificación.

Tabla 4. Resumen datos de desempleo

	Valor	Variación respecto mismo periodo del año anterior
Ocupados (miles)	19.804,90	2,38
Parados (miles)	3230.60	-7.43
Tasa Actividad (%)	58,74	-0,05
Tasa Desempleo (%)	14,02	-1,26

Fuente: Encuesta de Población Activa - Segundo Trimestre 2019

Respecto a la demanda nacional, el gasto en consumo final incrementa un 1% en 2019, respecto al mismo trimestre de 2018. El gasto en consumo final de los hogares experimenta un crecimiento interanual del 0,6%, según el INE (2020).



### 2.3.2. Factores políticos

Actualmente, España se encuentra en un contexto de bloqueo y crisis política. Por un lado, la incapacidad de España para formar Gobierno, que ha durado hasta apenas unos meses y la crisis sanitaria del coronavirus, que está poniendo en jaque la viabilidad de casi todas las empresas a nivel mundial.

En términos genéricos, para comprobar la situación sobre el escenario macroeconómico y presupuestario entre los años 2018 y 2019, según *la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF)* expone algunos datos interesantes:

- La información coyuntural más reciente confirma la solidez de la economía española en el inicio del año 2018, en línea con la dinámica observada en 2017: después de tres años creciendo por encima del 3% en términos reales, la economía española ha recuperado los niveles máximos históricos alcanzados antes de la crisis.
- En términos estructurales, el patrón de crecimiento actual no ha afectado a los equilibrios fundamentales de la economía española, proporcionando un buen punto de partida y asentando para el crecimiento a medio plazo.
- El crecimiento del PIB en 2018 (2,8%) y 2019 (2,6%) se mantiene robusto, aunque más moderado que en años anteriores, así como la demanda interna como principal motor, soportado por una ligera contribución positiva del sector exterior.
- La remuneración de asalariados crecerá en 2020 en mayor ritmo que en 2019 en consecuencia de las medidas recogidas en los PGE de 2018 y el acuerdo de los sindicatos. La remuneración de asalariados, de acuerdo con estimaciones de AIReF, crecerán un 4,6% anual 2020.

Las estimaciones de AIReF van en consonancia con el análisis realizado en el punto de factores económicos, pero debemos destacar que muchas de las afirmaciones contempladas en estos puntos son inciertas, debido a la preocupante crisis sanitaria mundial que está afectando gravemente a la economía española y a la política.

En cuanto a Vegalbérico, se considera que la actual situación política no afectará la producción y distribución del chorizo. Durante los primeros años, la venta del producto se producirá en Castilla y León, y posteriormente se considerará en España.



### 2.3.3. Factores socioculturales

En este apartado, se hará un breve estudio de la población en España. Según los datos del *INE (2020)*, la población de España aumentó en 276.186 personas durante el 2018 y se situó en 46.934.632 habitantes a 1 de enero de 2019.

El aumento poblacional del año 2019 fue fruto de un saldo vegetativo negativo de 56.262 personas (367.374 nacimientos, frente 423.636 defunciones), compensado por un saldo migratorio positivo de 333.672 personas (tuvieron 643.037 inmigraciones procedentes del extranjero y 309.365 emigraciones con destino al extranjero).

Si se restringen los datos a los *españoles nacidos en España*, la población se redujo en 98.595 personas a lo largo del año 2019. En cuanto al número de nacimientos, durante el año 2019 se registraron 369.302 nacimientos en España según datos provisionales, lo que supone un descenso del 6,1% respecto al año anterior (23.879 nacimientos menos).

El número de nacimientos continúa con la tendencia a la baja de la última década, sólo interrumpida en 2014. Desde el año 2008 la cifra ha descendido un 29,0%.

Según mi opinión personal, la situación económica y social, en términos generales, condiciona al crecimiento de España y de sus empresas, pudiendo mencionar algunas causas importantes:

- Cada vez las mujeres tienen menos hijos, y los tienen en edad tardías (con más de 40 años).
- Dificultad de acceso a las viviendas hace que las jóvenes pierdan más años de fecundidad.
- Desigualdades entre hombres y mujeres: laborales, sociales, económicas, etc.

Por otra parte, y el rol de la mujer en la sociedad ha cambiado, estas se han incorporado al mercado laboral, ocupan puestos de mayor responsabilidad, estudian, viajan, dedican más tiempo al ocio, etc. es decir, mantener un cierto estilo de vida.

Como evidencian diversos estudios y fenómenos sociales, cada vez son más las personas concienciadas con el medio ambiente y en llevar a cabo una alimentación 100% de productos de origen vegetal. Esta evolución social puede repercutir positivamente en la empresa Vegalbérico:



- Como se ha visto, la población en España ha disminuido, esta es la tendencia de los países del primer mundo. Las mujeres tienden a tener menos hijos.
- Varias pueden ser las causas que generen esta situación: por un lado, la tendencia a nuevos estilos de vida de la mujer moderna; por otro lado, la población cada vez es consciente de la grave problemática medioambiental.
- Dentro del problema medioambiental, este nuevo movimiento se justifica alegando motivos éticos, como por ejemplo:
  - ✓ Según *Australian Conservation Foundation* (2020), un tercio (33,4%) de las mujeres australianas encuestadas menores de 30 años reconsidera la posibilidad de tener hijos o más hijos, porque les preocupa que sus hijos a enfrenten un futuro inseguro debido al cambio climático. En el grupo de 30 a 39 años, es del 22,4%.
  - ✓ En el Reino Unido ha surgido un movimiento llamado *BirthStrike*, su presentación en las redes sociales es la siguiente: "No tendremos hijos hasta que los gobiernos promulguen los cambios sistemáticos que necesitamos para un futuro seguro. Solidaridad con las comunidades de primera línea".
- Según la Comisión EAT- Lancet (2018) explica que una dieta rica en alimentos de origen vegetal y con menos alimentos de origen animal confiere beneficios tanto para la salud como para el medio ambiente. Recomienda duplicar el consumo de alimentos saludables como frutas, verduras, legumbres, nueces y semillas, y una reducción de más del 50% en el consumo mundial de alimentos menos saludables como los azúcares añadidos y la carne roja.
- Toda esta *tendencia social* beneficia a Vegalbérico, ya sea por salud, por motivos ambientales o por ética hacia los animales. Todo apunta a un cambio hacia una alimentación de origen vegetal. Por ello, productos como el chorizo vegetal y artesanal puede tener un gran impacto en la sociedad.

#### 2.3.4. Factores tecnológicos

Según el libro *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*, los indicadores presentados del Sistema Ciencia-Tecnología-Industria en España, indican que el entorno tecnológico no está demasiado desarrollado para su uso por el sistema productivo, es decir, para poder aprovechar y transformar los avances científicos, nacionales y extranjeros, en nuevos equipamientos industriales. El entorno productivo



afronta graves dificultades para abordar la necesaria innovación de los productos y procesos. La estructura industrial española está compuesta mayoritariamente por pequeñas empresas con un bajo nivel tecnológico y una elevada dependencia tecnológica exterior, que obliga a importar tecnologías que, además, en muchos casos no son interiorizadas ni utilizadas debidamente, y, por tanto, no contribuyen a desarrollar la capacidad tecnológica a largo plazo.

Aun así, procesos que actualmente marcan la historia económica, como la globalización económica, la internacionalización empresarial, el nuevo paradigma TIC, etc. han influido en la búsqueda de competitividad de las empresas.

Los avances tecnológicos y el impulso que la revolución de la información ha aportado a la dinámica innovadora invitan a las empresas a asumir nuevos retos y oportunidades en el ámbito de la gestión, la captación de clientes, la publicidad y la administración de las empresas. La transformación que la nueva revolución tecnológica está protagonizando es tan profunda, que la exigencia de adaptación tecnológica y de creación de nuevas ventajas competitivas en torno a ello, se ha hecho patente en todos los espacios, con independencia del nivel de desarrollo y tamaño del negocio.

En la actualidad, una empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Una empresa innovadora es aquella que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta nuevos procesos de fabricación. Si no innova, pronto será sobrepasada por los competidores (Escorsa Castells y Valls Pasola, 2003).

#### **2.4. Análisis del entorno específico**

El entorno específico comprende el estudio de un conjunto de elementos que determinan el modo de operar de la empresa, su responsabilidad, compromiso y responsabilidad de producción, así como los factores que podrían condicionar su funcionamiento, tales como competidores y proveedores.

Antes de conocer cuáles son los principales factores del entorno específico donde se desarrollará Vegalbérico, es adecuado profundizar en la misión, visión y valores, es decir, los puntos de referencia fijos que definen la base de nuestro negocio.



## 2.5. Misión, visión y valores

Según Mateo Campoy (2007), la filosofía de una organización está relacionada con una serie de pautas que lideran su funcionamiento: creencias, ideas, actitudes y comportamientos. Estos valores son determinantes para alcanzar los objetivos.

La filosofía corporativa de Vegalbérico está compuesta por tres elementos:

–Misión corporativa: Vegalbérico es una empresa vegana, que se dedica a la producción y comercialización de chorizo preparado con ingredientes 100% de origen vegetal, y cocinado de manera tradicional y casera. Nuestro producto va dirigido a personas con un tipo de alimentación vegana y/o vegetariana, que busquen un producto gourmet, exclusivo y de mucha calidad, pero sin perder la esencia del producto tradicional. Personas preocupadas por su salud y también, por el medio ambiente. La ventaja competitiva de Vegalbérico es la diferenciación de producto: el sabor, la imagen de producto y la experiencia con la marca, exclusividad y estatus.

La empresa está creada sobre fuertes valores éticos y morales, proporciona un ambiente confortable y acogedor, y facilita la conciliación de la vida personal y laboral de los empleados. Apuesta por el desarrollo integral de los trabajadores, el trabajo en equipo y el apoyo entre áreas.

–Visión corporativa: se refiere a nuestro posicionamiento en el mercado y es llegar a ser la empresa de chorizo de origen vegetal más popular en España y en el ámbito internacional. No sólo vender a establecimientos específicos, sino que también vender a comercios convencionales y cadenas de supermercados conocidas. Posicionar nuestra empresa como número uno de venta en línea de embutido 100% vegetal.

–Valores corporativos: el principio ético que rige Vegalbérico es el respeto y amor por los animales. De esta filosofía de vida, surge la inquietud de comercializar un producto que, además de considerar a los animales y las personas, también contempla el impacto medioambiental que genera su actividad y que intenta reducir al máximo. Ética, respeto, responsabilidad, compromiso, constancia, disciplina, autoexigencia, sinceridad, educación, compañerismo, prudencia, gratitud, humildad, servicio, positividad y proactividad.





Una vez precisados estos conceptos, se determina el entorno específico donde se desarrollará Vegalbérico:

- Sector alimentario de productos 100% vegetales.
- Clientes reales: personas que llevan a cabo una alimentación vegana o vegetariana. Preocupadas por comer productos saludables y con conciencia medioambiental.
- Clientes / Distribuidores: empresas a pie de calle, que se dedican a la venta de productos veganos, ecológicos, tiendas para personas con intolerancias, etc.
- Proveedores: suministradores de los productos es de origen vegetal que componen los ingredientes de la receta. Proveedores agrícolas de proximidad.
- Competidores: los principales competidores de Vegalbérico, que están en la misma línea de chorizo vegetal, son: Calabizo, Avus y Wheaty.

## FORTALEZAS

- Producto 100% vegetal y artesanal, se adhiere a un sector que está en expansión.
- Producido con ingredientes tradicionales, económicos y de proximidad.
- Producto innovador: hecho a mano, con aspecto y sabor similar al producto tradicional español.
- Equipo fundacional muy comprometido, con un conocimiento elevado, tanto en la producción del chorizo como en la gestión y dirección de empresas.
- Cultura empresarial basada en la ética y el respeto, la vinculación con el entorno y el medio ambiente, y el liderazgo.
- La responsabilidad social corporativa que avala a la empresa.
- Producto versátil, que se puede comer a modo de tapa, bocadillo, o incluirlo en infinidad de recetas.
- Producto sin estacionalidad.

## DEBILIDADES

- Falta de experiencia en la creación de empresas por parte del equipo fundacional.



- Carencia de experiencia en el sector alimentario.
- Se trabaja 100% artesanal, por lo que aumentan el tiempo y los costes de fabricación. Aumento de costes repercutidos al producto.
- Producto desconocido, indeterminada la aceptación social del producto. Falta de clientes reales.
- Inversión inicial, dependencia de terceros.
- Presupuesto limitado.
- Introducción inicial de la actividad centralizada sólo en Valladolid.
- Menos variedad de producto que algunos competidores.

### OPORTUNIDADES

- Los productos de la competencia no tienen el formato y sabor realista de Vegalbérico.
- Los clientes potenciales responden muy positivamente ante nuevos productos de empresas con raíces veganas y comprometidas con el medioambiente y la alimentación.
- Posibilidad de comercializar en grandes almacenes.
- Potencial para comercializar internacionalmente ("Typical Spanish Vegan").
- Producto altamente competitivo.
- Negociación con proveedores: mejorar cláusulas de los contratos.
- Mercado en crecimiento: no está saturado.

### AMENAZAS

- Situación política de incertidumbre y crisis sanitaria del coronavirus.
- Cambios en la legislación.
- Susceptible ante la entrada al mercado de nuevos productos similares.
- Vulnerabilidad ante multinacionales.
- Precio más elevado que otros productos rivales, más industrializados.
- Competidores ya establecidos en el mercado.
- No se encuentra en el mercado tradicional, sólo en comercios veganos.
- No tiene una cuota de mercado, a escala general, muy elevada.



Tras el estudio realizado, Vegalbérico llega a las conclusiones de que goza de unas fortalezas que debe aprovechar para explotar las oportunidades que ofrece el mercado y superar las amenazas que puedan surgir. La mayoría de las debilidades que muestra son superables a largo plazo, siempre que se realice una buena estrategia empresarial y económica-financiera.

## 2.6. Plan de marketing

### 2.6.1. Localización de la empresa

La localización de la empresa será Valladolid, concretamente el polígono industrial de Argales.



Figura 1. Localización de la empresa.

Fuente: Google Maps.

La localización ofrece dos ventajas que estimulan las ventas:

- Mayor rapidez en los tiempos de entrega.
- Reducción de los costes de transporte.



Con la intención de especificar la localización exacta, se siguen una serie de criterios para fijar la localización en el lugar más apropiado (Ludevid y Ollé, 1994):

- Proximidad de la ubicación con la clientela, sobre todo si está muy concentrada geográficamente. Vegalbérico tiene que tener facilidad de acceso al mercado al cual se dirige.
- Proximidad respecto a las fuentes de aprovisionamiento de las materias primas y otros productos necesarios para llevar a cabo sus operaciones. Especialmente importante si se trata de proveedores clave.
- Nivel de equipamiento de la zona: vías de comunicación, fuentes de energía y suministro idóneas.
- Posibilidades de subcontratación de aquellas actividades que no son «*core activity*».
- Disponibilidad de mano de obra adecuada, y que esta tenga facilidades para llegar.
- Calidad de vida, tanto del equipo fundacional como de los futuros trabajadores.

Teniendo en cuenta estas recomendaciones, el lugar elegido por el equipo fundacional para establecer la empresa es expuesto anteriormente en la Figura 1.

## Instalaciones

Las instalaciones de Vegalbérico están formadas por varias zonas principales y muy diferenciadas:

Zona de recepción de la materia primera: es donde se reciben y guardan las primeras materias de los proveedores.

Zona de proceso - cocina y fabricación del chorizo vegano: se trata de una cocina modesta pero moderna, la cual facilita el trabajo de fabricación del chorizo de una manera artesanal, con la ayuda de instrumentos y mobiliario que facilita la actividad de producción.

Las zonas de cocinado y curación se encuentran muy diferenciadas, para evitar el contacto de olores y otros microorganismos.

Zona de empaque: es donde se produce *el empaquetamiento al vacío* del producto.



Zona Almacenamiento: es el espacio donde se disponen los chorizos (stock necesario) una vez pasado el tiempo de curación. Se trata de un espacio refrigerado para mantener las calidades del producto.

Zona Administrativa y Comercial: se sitúa la oficina, donde se llevan a cabo las tareas administrativas, comerciales (venta de chorizos), logísticas, de marketing y otras relacionadas con la gestión de la empresa.

Zona Sanitaria y vestuario: zona de lavabos del personal, taquillas y material de limpieza.

### 2.6.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos de Vegalbérico son específicos, medibles, prácticos y realistas:

- Ofrecer un producto diferenciado y que cumpla unos estándares de calidad en consonancia con el precio.
- Conseguir la confianza de su nicho de mercado específico, fidelizar a los clientes y asegurar unos ingresos de explotación a largo plazo.
- Identificación de la marca con el producto, es decir, que los consumidores relacionen Vegalbérico con el chorizo vegano de elevada calidad.
- Aumentar progresivamente la red distributiva estatal: de tiendas especializadas a tiendas y grandes almacenes convencionales.
- Mejorar la sinergia con proveedores, distribuidores, asociaciones y otros socios externos.
- Aumentar la cuota de mercado a medio-largo plazo, se ve traducido a un aumento de los clientes finales, las ventas, y, por lo tanto, los ingresos.
- Obtener una mayor rentabilidad económica y financiera a lo largo de los años.
- Aumentar la diversificación de productos: producir más variedad de productos.
- Promover la expansión a corto plazo: primero, posicionamiento en Valladolid y Castilla y León; segundo, expandirse por el resto de España.
- Mejorar la imagen de marca.

### 2.6.3. Estrategias de segmentación

Para iniciar el proceso de segmentación, se tiene que definir el *producto-mercado* que es de interés para Vegalbérico.

El *producto-mercado* de Vegalbérico está delimitado por chorizos veganos, producidos con ingredientes de origen 100% vegetal, con un sabor, textura y diseño muy parecido al



chorizo tradicional y típico español (tipo de producto), con el cual los veganos más exigentes, con ganas de probar un producto de elevada calidad y respetuosos con la vida animal y el medio ambiente (usuarios potenciales), pueden satisfacer su paladar (necesidad). El chorizo de Vegalbérico se vende a través de distribuidores en Castilla y León, mayoritariamente centrados a la ciudad de Valladolid; en la oficina central (almacén) y a través del comercial a ferias y convenciones veganas y artesanales. Se propone también la venta en línea a través de la página web de Vegalbérico (área geográfica).

Una vez definido el producto-mercado, se procede a la segmentación, con el objetivo de agrupar a personas con necesidades y respuestas parecidas en segmentos de mercado.

Segmentación geográfica: se agrupan los consumidores del producto-mercado en función del lugar donde viven:

- País: España
- Región: Castilla y León.
- Municipio: mayoritariamente centrado en *el hábitat urbano* de la ciudad de Valladolid. Personas que viven en la ciudad, por el que disponen de infinidad de productos, pero buscan la diferenciación de producto, un producto gourmet, y sin perder la calidad tradicional. Con amplias posibilidades de acceso a un nivel de información considerable, a través de Internet.
- Climatología de lugar de residencia: mediterránea. Este dato es de utilidad para Vegalbérico, puesto que se puede adaptar al clima de verano (tapas, bocadillos fríos) y al clima de invierno (añadirlo a platos tradicionales de olla).

Segmentación demográfica: agrupación de los consumidores a través de variables objetivas:

- Edad: personas de 19 a 65 años. Se trata de un abanico amplio de edad, puesto que se trata de un movimiento social que cada vez tiene más fuerza social e involucra a cada vez más gente de todas las edades. Como ya se ha hablado, el consumo de productos de origen 100% vegetal puede ser debido a motivos éticos de respecto a los animales, por la elevada preocupación por el medio ambiental o por aspectos relacionados con la mejora de la salud.

Por lo tanto, en cualquier rango de edad se pueden encontrar personas con estas inquietudes y con posibilidad de acceso a Internet.



Por otro lado, se prevé que las personas de edades más jóvenes hagan un uso de Vegalbérico más centrado al “comer rápido de calidad” como bocadillos, y en las personas más adultas se prevé un uso del producto para comer guiso o por pica-pica en reuniones sociales, a pesar de que esta categorización no se considera decisiva (versatilidad de producto).

- Género: hombres y mujeres. A pesar de que es cierto que, *“la doctrina ha observado que las mujeres expresan mayor preocupación y empatía por los animales y están menos predispuestas al consumo de carne”*. También que *“las mujeres muestran un mayor nivel de involucración, al menos inicialmente, en el movimiento vegà”* (Díaz Carmona, 2012, p.12).

Segmentación psicográfica: el comportamiento de los individuos es de gran importancia para Vegalbérico.

Son personas con un estilo de vida que rechaza el uso de productos y servicios provenientes de animales que causan el sufrimiento y la muerte de estos, ya sea por alimentación, vestimenta, medicamentos, cosméticos, transporte o experimentación. Con conciencia proambiental, preocupados por el cambio climático y para llevar a cabo una alimentación más saludable. Han elegido un estilo de vida basado en la empatía hacia los animales y el más respetuoso posible con el planeta.

Personas que promueven una lucha proactiva, asiduos a manifestaciones y concentraciones animalistas y medio ambientales, que forman parte de fundaciones, organizaciones o asociaciones animalistas, para sentirse realizados y aportar su voz y opinión a un problema relacionado con el cuidado de nuestro entorno.

Autovalores: respeto, empatía, determinación, responsabilidad, compasión, voluntad, solidaridad, etc., también auto exigentes, auto disciplina y con objetivos claros.

- Sentirse pertenecientes a un movimiento revolucionario que lucha por el bienestar animal y que comparte estos valores.
- Formar parte de varios grupos con personas afines en pensamiento, con quienes socializar y compartir comidas o cenas, con el objetivo de debatir sobre estos temas y proponer nuevas acciones populares innovadoras.

Autoconceptos: personas con los valores anteriormente descritos y muy sociables, a quienes les gusta ser socialmente respetados y valorados. Por eso consumen productos



de empresas responsables y que comercializan productos de calidad. Se trata de consumidores con recursos, por lo tanto, no les importa pagar más siempre que la calidad sea extraordinaria, sea un producto innovador y capaz de satisfacer sus necesidades.

Como consumidores, son innovadores, se orientan hacia el futuro y tienen conocimientos. Sus decisiones de compra reflejan sus gustos sofisticados, motivados tanto por sus ideales como por sus logros y su interés para expresarse.

Vegalbérico ha desarrollado una idea de negocio que plasma estos valores de defiende animal, puesto que se trata un producto de origen 100% vegetal y producido tradicionalmente, está vinculada con organizaciones por la defensa de los animales como *AnimaNaturalis*, se asocia con *los influencers* más conocidos del ámbito vegano y es una empresa socialmente responsable (dispone de un manual detallado de Responsabilidad Social Corporativa).

Segmentación por beneficios buscados: mucho interés por parte de Vegalbérico para satisfacer a los consumidores:

- Ventajas que valoran del producto: es el producto con el diseño, sabor, textura y versatilidad mejor que hay al mercado; se produce de manera artesanal; con primeras materias vegetales de calidad y la cultura empresarial de la empresa es coherente con la filosofía vegana. Calidad visible del producto. Facilidad de compra. Accesibilidad al producto. Empresa sostenible.
- Resultados que se derivan de consumir el producto: percepción de la calidad por parte del cliente; sensación de satisfacción y placer de los sentidos; posicionamiento y reconocimiento de la marca en la mente del consumidor. Cumple las expectativas sociales si el consumidor comparte el producto en una comida con amigos o familia.
- Problemas que este producto soluciona: no tener que probar más productos, causado por la insatisfacción de los otros productos de la competencia. No tener que conformarse con la oferta actual.

Segmentación por comportamiento de consumo:

- Segmentación a partir del comportamiento: son personas que acaban siendo fieles a la marca, puesto que cumple sus expectativas. Utilizan el producto a modo sustitutivo del producto animal por el día a día en gran cantidad de recetas. En un





principio, acostumbran a comprar el producto en tienda, pero finalmente, cuando conocen Vegalbérico, adquieren el producto a través de la página web. Estas personas también se fían de los comentarios tan positivos que desprenden los *influencers*, por el que adquieren el producto directamente de la página web. Por lo tanto, en este caso se distribuiría a demanda.

- Segmentación según la ocasión de uso: este producto se puede utilizar ante cualquier situación y en cualquier fecha del año. No tiene estacionalidad. Los consumidores lo pueden consumir en formato de bocadillo, pica-pica a reuniones y en modo guiso. Se trata de un producto muy versátil.
- Segmentación por lealtad: los consumidores de Vegalbérico, debido a la calidad del producto, mantienen una fidelidad supina hacia la marca. Vegalbérico dedica especial atención a este segmento, puesto que son los clientes que aportan más beneficios a la marca a largo plazo.

#### **2.6.4. Análisis de la ventaja competitiva**

La empresa Vegalbérico no se encuentra sola en el mercado; compite con otras empresas similares (como Avus o Calabizo), para lograr el reconocimiento, la aceptación y la preferencia de este mercado se requiere conocer a la competencia y desarrollar estrategias competitivas que permitan nuestro posicionamiento.

Para desarrollar la ventaja competitiva de Vegalbérico respecto a la competencia, se dará respuesta a las siguientes preguntas (Ramírez León, 2013):

*¿Qué empresas ofrecen el mismo producto o similar?*

En el supuesto de que nos ocupa, los principales competidores son Avus y Calabizo, que comercializan un producto similar, puesto que se tratan de productos 100% vegetales y artesanales, con un diseño tradicional; a pesar de que no son iguales a Vegalbérico.

*¿Dónde están ubicadas?*

Avus está ubicada a Murcia, mientras que Calabizo se encuentra ubicada a Galicia.

Vegalbérico se encuentra ubicado en Valladolid, una ciudad con gran potencial de crecimiento en el consumo de productos vegetales y con muchas posibilidades, puesto que se trata de un producto «*de la tierra*».

*¿A qué segmento y nicho atienden?*

Ambas empresas atienden a un *segmento* de la población interesado en productos 100% vegetales, saludables y respetuosos con el entorno, como también lo hace Vegalbérico.



La diferencia se encuentra en *el nicho de mercado*. Avus y Calabizo se dirigen a un grupo de consumidores veganos con un nivel socioeconómico medio, que necesitan un producto vegano sustitutivo del chorizo de procedencia animal.

Mientras que Vegalbérico se dirige a personas veganas con un nivel social y económico elevado, inconformistas que buscan un producto más realista y versátil, a los cuales no les importa pagar más por un producto de calidad. Personas que, consumiendo productos de la competencia, necesitan un producto o están conformes con probar otros productos nuevos.

### *¿Cómo son percibidos por los consumidores?*

Tanto Avus como Calabizo son los productos más populares hoy en día en el segmento de alimentación vegana, por lo tanto, la percepción por parte de los consumidores es positiva, en comparación con otros chorizos del mercado.

Este hecho es uno de los retos de Vegalbérico en su lanzamiento y posterior evolución: desbancar a los chorizos más conocidos del segmento vegano y dirigirse a su nicho de mercado, con la intención de posicionarse y ser percibida como la mejor marca de chorizos veganos en la mente de los consumidores más exigentes.

### *¿Qué hacen los competidores que Vegalbérico también hace? ¿Cómo lo hacen?*

Producción del chorizo de manera artesanal.

Comercialización y distribución, a través de distribuidores al por menor y su página web.

Marketing digital a través de sus redes sociales.

Satisfacer las necesidades del mercado vegano.

Aprovechamiento de la actual concienciación medioambiental de la sociedad.

### *¿Qué hacen los competidores que Vegalbérico no hace? ¿Cómo lo hacen?*

#### Diversificación de producto:

En el caso de Avus, diversificación de productos. Es una empresa que dispone de más productos de marca; por ejemplo, aparte del chorizo vegetal (que sería lo más comparable a Vegalbérico), dispone de chorizo vegetal picado, extra, salchicha vegetal, sobrasada vegetal, atún vegetal y algas marinadas.

En el caso de Calabizo dispone de Calabizo y Calabizo picado; además vende en paquetes de 3 y de 6 unidades salchichas y mini chorizos.

Una debilidad de Vegalbérico es que sólo dispone de un producto en un único formato.



### Distribución al por menor nacional:

Tanto Avus como Calabizo distribuyen en tiendas y restaurantes de toda España (como, por ejemplo, *Encuentro Vegano* situada en Madrid). Por lo tanto, tienen una red de distribución más desarrollada que Vegalbérico, puesto que este distribuye al por menor a través de tiendas (y restaurantes) españolas.

### *¿En qué son más fuertes los competidores?*

Los competidores directos de Vegalbérico tienen varias fortalezas:

- Son empresas que tienen más tiempo al mercado, por el que tienen más experiencia empresarial que Vegalbérico en todos los sentidos (producción, logística, comercial, finanzas, recursos humanos, etc.).
- Actualmente dominan el mercado, nivel elevado de demanda por parte de los consumidores.
- Conocen el mercado al cual se dirigen, cuáles son sus clientes potenciales.
- Comercializan unos productos que ya son conocidos al mercado.
- Otros competidores como Ahimsa, comercializan con grandes almacenes, por lo que ganan cuota de mercado.
- Calabizo ha iniciado su plan de internacionalización con Alemania.
- Sistema gestión, de producción, comercialización y marketing definidos.
- Disponibilidad geográfica: red de distribución más desarrollada y extensa a escala nacional.

### *¿Qué hace Vegalbérico que los competidores no hacen? ¿Qué puede hacer – ofrecer Vegalbérico?*

- A pesar de las fortalezas destacables de los principales competidores, Vegalbérico dispone en el suyo si de lo más importante: un producto inigualable e incomparable respecto a otros productos de la competencia, realizado artesanalmente con una receta secreta (Diferenciación de producto). Se trata de un sabor especial, nada parecido al resto de chorizos veganos.
- Dirigirse a un nicho de mercado específico y desatendido, como es la del consumidor vegano más exigente y con más posibilidades económicas.
- Ofrecer una calidad en el servicio al cliente superior a los competidores: los clientes perciben un mayor valor dado que Vegalbérico satisface sus necesidades, deseos y expectativas. La atención al cliente es personalizada y realizado a través las vías de comunicación convencionales (llamadas de teléfono,



mensajes de WhatsApp, correo electrónico) o a través de las redes sociales. Retroalimentación y posibilidad de mejora continua.

- Trato con el cliente:
  - ✓ Dispensar un trato directo y próximo al cliente final.
  - ✓ Trato de exclusividad a cada distribuidor minorista que comercializa Vegalbérico.
- Disponer de una fuerte filosofía empresarial, con la cual los clientes se sienten identificados. Futura excelente reputación y prestigio.
- Establecer un Modelo de negocio flexible: capacidad de adaptación al entorno y necesidades de clientes cambiantes.
- Tener una clara *visión futura* de la compañía: internacionalización de un producto “*typical Spanish*”, en versión vegana.
- Estrategias de marketing digital: contar con unas redes sociales muy activas; también con la cooperación de las organizaciones y de los influencers más populares en el mundo vegano.
- Empresa sostenible, implementación de un plan de responsabilidad social corporativa (RSC) desarrollado y real. Por ejemplo, gracias a alianzas con proveedores locales y de proximidad.
- Ubicar la planta de producción en Valladolid, dentro de una región donde el consumo de productos veganos comienza a ser más elevada. El hecho de estar en el lugar y en el momento correcto hará que nuestro posicionamiento sea un éxito.

*¿En qué son débiles los competidores?*

- Se dirigen a un nicho de mercado que tiene sensibilidad al precio, causada por la capacidad económica del público objetivo. Por lo que, si aumentan los precios de los productos, la demanda disminuye, y por lo tanto, afectará a los ingresos de los competidores.

*¿Dónde no están los competidores, pero tampoco está Vegalbérico?*

Los competidores no se encuentran en Castilla y León.

A continuación, se presenta el estudio de los competidores de Vegalbérico son Avus, Calabizo, Wheaty y Ahimsa; a pesar de que la empresa considera competidores directos los dos primeros y por ello han sido analizados anteriormente.



Tabla 5. Análisis de los competidores

	AVUS	CALABIZO	WHEATY	AHIMSA
<i>Productos o servicios</i>	Diversificación: chorizos, salchichas, morcilla, sobrasada, atún y algas.	Diversificación: Calabizo y Calabizo con garbanzos.	Diversificación: embutidos (chorizo), bacon, Kebab, salchichas, Bratwurst, Hot Dogs, seitan, queso, etc.	Diversificación: hamburguesas, salchichas, embutidos, seitan, tofu, platos preparados, patés, etc.
<i>Cómo producen</i>	Producción propia. Artesanalmente	Producción propia. Artesanalmente	Producción propia. Industrialmente	Producción propia. Industrialmente
<i>Características del producto que lo hacen competencia</i>	Competencia directa: producción artesanal, diseño del producto, popularidad y canales de distribución.	Competencia directa: producción artesanal, popularidad y canales de distribución.	Competencia: variedad de chorizos en varios formatos.	Competencia: variedad de productos, precio y facilidad de compra.
<i>Canals de distribución</i>	Tiendas veganas y bios. Restaurantes. Ferias veganas.	Tiendas veganas y bios. Restaurantes. Ferias veganas.	Tiendas veganas y bios. Restaurantes.	Tiendas veganas y bios. Grandes almacenes.
<i>Cuántos puntos de venta</i>	Distribución nacional	Distribución nacional. Alemania.	En todo Europa	Distribución nacional
<i>Campañas publicitarias</i>	A través de redes sociales. Ferias veganas (VeggieWorld). Charlas Vegetalks. Actas sociales.	A través de redes sociales. Ferias veganas (VeggieWorld). Fiestas locales. Diarios. Artículos en línea.	A través de redes sociales. Ferias veganas (VeggieWorld). Demostraciones de producto.	Productos expuestos a los grandes almacenes.
<i>Contenidos redes sociales (consultado Instagram)</i>	Muestreo de productos, recetas e información variada.	Muestreo de productos, recetas, actas sociales e información variada.	Muestreo de productos, recetas, premios, actas sociales, e información variada.	No dispone.
<i>Estrategia de Precios</i>	Líder con precios más ajustados.	Líder con precios elevados.	Precios elevados (producto importado).	Precios bajos.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.6.5. Política de precios

Establecimiento del precio: para fijar *el precio base* de Vegalbérico, primero la empresa tiene que hacer un análisis del mercado. El precio de Vegalbérico se establece en concordancia a la calidad y de la imagen que quiere establecer la empresa en el



mercado, teniendo en cuenta el coste de producción, distribución y otros costes repercutidos en el producto, más el margen de beneficio que la empresa quiere ganar.

- ¿Qué valor perciben los consumidores en referencia al precio de Vegalbérico?

El valor que perciben los consumidores al adquirir el producto es que se trata de un producto de calidad. Si el precio del producto bajara significativamente, afectaría la percepción en la mente de los consumidores a que el producto ha disminuido su calidad.

- ¿Cómo es el precio de Vegalbérico en comparación a los competidores?

Vegalbérico está dirigido a veganos que buscan un producto y, a pesar de ser de un precio ligeramente más elevado a la competencia, están dispuestos a pagarlo siempre que la calidad y el valor añadido que se aporta cumpla sus expectativas.

Por ejemplo, el precio que se estima de Vegalbérico es de 9,50€ por un chorizo de 198 gramos; si lo comparamos con Calabizo se vienen el paquete de 240 gramos a una media de 10,60 € (IVA incluido), por el que el precio de Vegalbérico en proporción al peso es algo más elevado.

- ¿Cuál es el coste de producción del producto?

El coste de producción del producto se define teniendo en cuenta los siguientes conceptos: costes directos como la compra de materias primas; costes indirectos como el alquiler del local y oficinas centrales; costes fijos como la mano de obra y costes variables como los envases del producto (se detalla en el plan económico y financiero).

La previsión de costes para la fabricación de chorizos de 198 gramos y longitud de 35 cm, el año siguiente al de creación de la empresa, son:

- Unidades para fabricar y vender: 40.320 unidades en todo el año.
- Precio de venta de cada chorizo: 9,50 €
- Mano de Obra Directa (MOD) por unidad: 0,10 hora por persona.
- Coste por hora de la MOD: 20 €
- Costes Generales de Fabricación Variable, a repartir en función de las horas de MOD: 8.000 € por todo el año.
- Alquiler Anual de las instalaciones: 7.200 €
- Costes Generales de Fabricación Fijo, a repartir en función de las horas de MOD: 4.000 € por todo el año.

Vegalbérico aplica el sistema de precios psicológicos, es decir, a pesar de tener en cuenta los precios de la competencia, se *define un precio más elevado* porque el cliente lo perciba como un chorizo de mayor calidad respecto a los productos de la competencia.



El nicho de mercado al cual se dirige Vegalbérico entiende el precio como un signo de estatus social y de prestigio.

*Descuentos:* en sus canales de distribución y consumidores finales:

- Descuento por volumen: para estimular que compren mayor volumen de producto.
- Descuento por pago avanzado: estimular a que los distribuidores paguen a Vegalbérico lo más bien mejor.
- Intención: aumentar las ventas, obtener el número más grande de recursos económicos (ingresos y beneficios) y premiar la lealtad.

*Promociones:*

- En época Navideña: si el cliente se lleva una unidad, la segunda es a mitad de precio.
- Intención: promocionar el producto y aumentar la participación en el mercado, aumentar la repetición de compra y propiciar la prueba de un nuevo producto.

### **2.6.6. Modelo CANVAS**

1. Segmentos de mercado: se definen los diferentes grupos de personas o entidades a quienes se dirige Vegalbérico. El modelo de negocio de Vegalbérico se orienta a un nicho de mercado que tiene un segmento específico y especializado como es el de las personas con un estilo de vida vegano/ vegetariano, y empresas que se dedican a la comercialización de productos veganos y/o ecológicos. Dirigido, en esencia a grupos de personas respetuosas con la vida animal, preocupadas por su salud, y concienciadas con el medio ambiente.
2. Propuestas de valor: se describen el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico cómo es el veganismo. En el caso de Vegalbérico surge para satisfacer los requisitos de un segmento descontento o no satisfecho con los chorizos veganos actuales que se comercializan al mercado, también a aquellos que, contentos o conformes con la oferta actual, desean probar productos nuevos y de gran calidad.

Las ventajas que ofrece Vegalbérico a este segmento de la población vegana son:

- Personalización de producto: producción con ingredientes de origen 100% vegetal.



- Diseño: en forma de herradura, con un sabor y textura muy parecida al chorizo tradicional y típico español ibérico.
  - Producto producido artesanalmente, con compromiso y afecto. Producto típico de pueblo, pero en versión vegana.
  - Máximo rendimiento: producto versátil, se puede aprovechar al máximo, tanto para hacer bocadillos, pica-pica, incluirlo en recetas de olla, entre otros.
  - Marca / estatus: los clientes que consumen Vegalbérico son personas de un estatus mediano – alto, por el que el hecho de consumirlo es sinónimo de poner de manifiesto su estatus social.
  - Ver, saborear, oler y manipular Vegalbérico es una experiencia sensorial única y deliciosa.
  - Accesibilidad: Vegalbérico es un producto accesible que se comercializa en las principales tiendas de productos veganos, directamente a la fábrica situada en Valladolid, Castilla y León, y en un futuro cercano, facilitar la adquisición a través de pedidos en línea a su página web.
3. Canales: Vegalbérico se comunica con el segmento específico vegano, con el objetivo de llegar a este y proporcionarle una propuesta de valor.

Canales de comunicación, distribución y venta que facilitan el contacto con el cliente.

- Canales directos, interactivos y bidireccionales:
  - ✓ Punto de contacto y venta directa al almacén-oficina de Vegalbérico.
  - ✓ Página web.
  - ✓ Correo electrónico y teléfono de Vegalbérico.
  - ✓ Redes sociales propias (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, etc.).
  - ✓ Comercial de Vegalbérico.
  - ✓ Asistencia a Ferias y Convenciones Veganas, o de productos alimentarios artesanales.
- Canales indirectos y bidireccionales:
  - ✓ Tiendas y redes sociales de los socios (tiendas veganas y ecológicas).
  - ✓ Redes sociales de asociaciones y fundaciones amigas del veganismo.
  - ✓ Redes sociales de “*influencers*” muy conocidos en el mundo vegano (por ejemplo: Peace\_I0viene\_vegan; midietavegana, muto\_food, beginveganbegun, etc.).





- WOM (Word of Mouth): a través del boca a boca.
4. Relaciones con clientes: relaciones de Vegalbérico con el segmento vegano al cual se dirige.
- La relación que se establece entre Vegalbérico y sus clientes potenciales es, principalmente, familiar y de proximidad:
- Asistencia personal: trato personal con los clientes que facilita la interacción humana, a través de cualquier de los canales directos descritos anteriormente (oficina central, página web, correo electrónico, etc.).
  - Asistencia personal exclusiva: un representante de Vegalbérico se dedica, en específico, a cada uno de los distribuidores que comercializan su producto.
  - Comunidades veganas: foros vegetarianos donde presentar Vegalbérico, y compartir utilidades y recetas a clientes o futuros clientes.
5. Fuentes de ingresos: flujo de caja que genera Vegalbérico a través del segmento de clientes al cual se orienta:
- Ingresos por transacciones derivadas de la venta del producto al por menor, de los derechos de propiedad sobre un producto físico (chorizo vegano). Pagos puntuales por parte de los clientes, fijados según precio fijo, negociaciones con socios, volumen de compra, gestión de la rentabilidad, etc.
6. Recursos clave: son los activos clave para que Vegalbérico funcione:
- Recursos Humanos:
    - ✓ Tangibles: el equipo de Vegalbérico, especializado en el sector y con experiencia en el mismo. Contratación de expertos externos (informáticos; asesoría jurídica, legal y fiscal).
    - ✓ Intangibles: el talento, el compromiso, las habilidades y las capacidades del equipo de Vegalbérico.
  - Recursos no humanos:



- ✓ Tangibles: PC, mesas, impresoras, teléfonos inteligentes, servidor, o cualquier dispositivo electrónico, es decir, todo el equipo en lo referente a las TIC.

El vehículo de empresa; las HQ y el almacén de fabricación-logístico ubicados a la provincia de Valladolid, todo el mobiliario de oficina y todo el material administrativo; el mobiliario y toda la maquinaria, enseres de cocina y material logístico.

- ✓ Intangibles:

- *Financieros*: (propios) capital de Vegalbérico, posibles inversores, reservas; dinero en efectivo, cobro de clientes, obtención de créditos, “financiación” de acreedores y proveedores y préstamos bancarios.

- *Tecnológicos*: el *know-how* de la compañía, la página web y los sistemas informáticos empleados (*Estructura “Cloud”*, Microsoft Dynamics + servidor de ficheros).

- *Organizativos*: la imagen de la marca Vegalbérico al mercado, la confianza que desprende, el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, etc.

7. Actividades clave: las actividades más importantes que tiene que emprender Vegalbérico para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son necesarias para construir y brindar una propuesta de valor, acceder al mercado, establecer relaciones con los clientes y obtener ingresos.

- Producción artesanal de Vegalbérico: diseño del modelo de producción; adquisición de inputs, análisis de calidad y limpieza de las primeras materias; preparación manual (cocinado y embutido), empaquetado y almacenamiento; y otras tareas relacionadas como el control de pedidos, establecimiento y control de metas, etc.
- Logística y comercialización: la entrega de un producto de una calidad a clientes directos o a los socios distribuidores.
- Marketing: planear la presentación pública de Vegalbérico, encuestas de satisfacción de los clientes, estudios de mercado, establecer sistemas de comunicación integral, canales de distribución y logística, etc.



8. Asociaciones clave: red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio de Vegalbérico, con los cuales crea alianzas para optimizar al máximo el modelo de negocio, reducir riesgos y obtener recursos.

- Asociación con proveedores agrícolas: son proveedores locales o de proximidad de los productos vegetales que componen la receta de Vegalbérico.
- Proveedores del resto de productos de la receta (hierbas aromáticas, sal, aceite de oliva virgen extra, vino blanco, etc.).
- Acreedores: compra de la maquinaria para preparar, cocinar y envasar el producto.
- Socios de distribución: principales tiendas distribuidoras veganas / ecológicas.
- Compañías de mensajería: por envíos a través de la página Web, cuando proceda.
- Expertos externos (profesional informático, asesoría jurídica y legal, asesoría fiscal, etc.).

9. Estructura de costes: los costes que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio.

- Costes fijos: sueldos y salarios; seguridad social; alquiler de los inmuebles HQ y fábrica de producción y almacenamiento; servicios de suministro de teléfono + internet, luz y agua; impuestos inmobiliarios; pago de seguros; contratación de profesionales independientes; servicios de transporte; material de oficina; mantenimiento y limpieza; intereses y obligaciones financieras; gastos de publicidad; amortizaciones y tributos (licencias, tasas municipales).
- Costes variables: materia prima; materiales en general; comisiones sobre ventas; envases y embalajes; costes de distribución; impuestos específicos.



<b>Asociaciones clave</b> - Proveedores. - Socios distribuidores. -Compañías de mensajería. - Socios externos.	<b>Actividades clave</b> - Producción artesanal. -Distribución y comercialización. - Marketing.	<b>Propuestas de valor</b> - Producto personalizado por el colectivo (100% vegetal). - Producido artesanalmente. - Diseño y calidad de producto. - Versatilidad de uso. - Producto accesible. - Percepción sobre de marca - Estatus social	<b>Relación con clientes</b> - Asistencia personal a clientes. - Asistencia exclusiva a distribuidores minoristas. - Comunidades veganas.	<b>Segmentos de mercado</b> - Personas con un estilo de vida vegano o vegetariano. - Empresas distribuidoras de productos veganos o vegetarianos.
	<b>Recursos clave</b> - Equipo fundacional y el <i>Know-how</i> . - Oficina + planta producción + almacén (materiales + instalaciones + TIC). - Canals de distribución. - Recursos financieros. - Imagen de marca.		<b>Canales</b> - Canal directo - Página en línea y redes sociales (propia y de socios). - Tiendas minoristas. - Redes sociales de veganas influyentes. - Ferias y convenciones veganas / productos alimentarios artesanales. - WOM.	
<b>Estructura de Costes</b> - Costes de administración, producción, distribución, marketing. - Contratación de personal independiente y asesorías. - Costes de mantenimiento y limpieza de la planta de producción.		<b>Fuentes de ingresos</b> - Venta del producto al por menor.		



## 2.7. Imagen de la empresa

A continuación, se muestra la imagen de Vegalbérico, una imagen moderna y creativa que hace referencia a la carne vegana. Se ha decidido hacer mención a la brocheta como imagen para transmitir la versatilidad del producto y potenciar su consumo en eventos sociales como barbacoas.

Figura 2. Imagen de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Imagen de la marca en los diferentes productos y web de la empresa.





Universidad de Valladolid



Fuente: Elaboración propia.

### 3. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Se va a definir la estrategia financiera mediante la descripción de los objetivos financieros, la captación de recursos, las políticas de financiación y remuneración y la planificación de la tesorería.

#### 3.1. Objetivos financieros

EL principal objetivo financiero de cualquier empresa es la obtención de beneficios económicos.

El objetivo que se han propuesto es la determinación de un precio de 9,50 euros por cada chorizo (se ha puesto este precio porque los chorizos similares en el mercado tienen un precio que oscila entre los 7.5€ y los 12.55€), precio con el cual se pretende ser competitivo dentro del mercado y a la vez que permite un gran margen de beneficio neto sobre cada unidad vendida.

Asimismo, se pretende, a través de una prudente inversión en publicidad, favorecer un incremento en la compra de este producto, creando una buena imagen de marca en el sector vegano, lo cual permita afianzar clientes y conseguir llegar a un mayor número de personas.



Otro de los objetivos prioritarios es el control de los gastos asociados al proceso productivo, pero siempre sin perjudicar la calidad final del producto. Escogiendo materias primas de primera calidad y realizando un proceso productivo bien estudiado y determinado.

### 3.2. Obtención, captación de recursos y tesorería

La inversión inicial que se ha estimado para la empresa asciende a un total de 34.727,99 euros, con un saldo en tesorería inicial de 5.000 euros para hacer frente a los pagos iniciales como alquileres y altas de suministros y posibles imprevistos que no estén reflejados en este plan financiero.

Con el gasto ya definido, se ha elaborado la siguiente tabla que refleja las necesidades de la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 6. Inversión inicial

	2021	Vida útil	Amort.	2022	Vida útil	Amort.	2023	Vida útil	Amort.
	€	Años	€	€	Años	€	€	Años	€
<b>INVERSIÓN</b>	<b>34.726,99</b>		<b>2.788,42</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>2.000,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
Aplicaciones Informáticas	2.000,00		0,00			0,00			0,00
<b>Inmovilizado material</b>	<b>22.567,76</b>		<b>2.788,42</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
Maquinaria	9.171,52	10,00	917,15			0,00			0,00
Utilillaje	1.067,09	5,00	213,42			0,00			0,00
Otras Instalaciones	1.749,35	5,00	349,87			0,00			0,00
Mobiliario	8.079,80	10,00	807,98			0,00			0,00
Equipos para el Proceso de Información	2.500,00	5,00	500,00			0,00			0,00
<b>Tesorería</b>	<b>5.000,00</b>								
Efectivo	5.000,00								
Bancos									
<b>IVA Inversión</b>	<b>5.159,23</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>		
Cuota generada	5.159,23			0,00			0,00		

Fuente: Elaboración propia.



### 3.3. Política de financiación a corto y largo plazo

Se han determinado dos fuentes de financiación para la obtención de los recursos necesarios previstos en la inversión inicial.

Por una parte, un capital propio aportado por los socios, que asciende a 10.000 euros y como segunda fuente de financiación, un préstamo bancario de 24.726,98 euros para emprendedores con un tipo de interés del 4 % a devolver en 10 años, lo cual supone una cuota mensual de 250,35 euros.

La siguiente tabla muestra las dos líneas de financiación para el funcionamiento de la actividad.

Tabla 7. Fuentes de financiación.

	2021 €	2022 €	2023 €
<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>34.726,99</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Capital	10.000,00		
<b>Deudas largo plazo</b>	<b>24.726,99</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Deudas con terceros	24.726,99		
<b>Tesorería</b>		<b>Saldo Tesorería 2021</b>	<b>Saldo Tesorería 2022</b>
Excedente ejercicios anteriores		269.010,79	424.321,50
<b>Condiciones deudas con terceros</b>			
Tipo interés (%)	4,00%		
Plazo (años)	10,00		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Planificación de tesorería

Para lograr un correcto cálculo de la tesorería mensual del primer año, y anual del segundo y tercer año, se ha establecido que el 60% de los ingresos obtenidos por las ventas se cobrarán al contado, mientras que el 40% restante se repartirán a partes iguales en cobros a 30 días y cobros a 60 días. Esto se debe a que, durante el inicio de la





actividad, no se quiere dejar que los cobros tengan mucho retraso sobre la venta para evitar falta de liquidez o de efectivo en caja.

A su vez, y por la misma razón de ser una empresa nueva, el pago de los aprovisionamientos se repartirá el 50% al contado y el otro 50% a los 30 días, ya que algunos proveedores no se fiarán de una empresa sin tiempo en el mercado y con un producto novedoso.

El resto de la distribución de los periodos de cobro y pago quedan reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 8. Periodos de cobro y pago.

PERIODO COBRO Y PAGO							
	Contado	a 30 días	a 60 días	a 90 días	a 120 días	Total	Estado
Ventas (€)	60,00%	20,00%	20,00%			100,00%	-
Otros ingresos (€)	100,00%					100,00%	-
Aprovisionamientos	50,00%	50,00%				100,00%	-
Otros aprovisionamientos	100,00%					100,00%	-
Trabajos realizados por terceros	100,00%					100,00%	-
Sueldos y salarios (€)	100,00%					100,00%	-
Seguridad Social (€)		100,00%				100,00%	-
Otros gastos sociales (€)	100,00%					100,00%	-
Alquileres y cánones (€)	100,00%					100,00%	-
Reparación y conservación (€)	50,00%	50,00%				100,00%	-
Profesionales independientes (€)	100,00%					100,00%	-
Transportes (€)	50,00%	50,00%				100,00%	-
Seguros (€)	100,00%					100,00%	-
Servicios bancarios (€)	100,00%					100,00%	-
Publicidad y propaganda (€)		100,00%				100,00%	-
Suministros (€)	100,00%					100,00%	-
Otros gastos (€)	100,00%					100,00%	-
Tributos no estatales (€)	100,00%					100,00%	-

Fuente: Elaboración propia.



### 3.5. Política de remuneración del capital

La política que se pretende llevar a cabo se basa en primer lugar en compensar posibles resultados negativos, y posteriormente establecer un 20 % de la inversión como reserva legal.

En este plan económico, los resultados que se han obtenido permiten que desde el primer año se puedan cubrir las reservas legales, y se deje una gran cantidad como otra reserva para posibles ampliaciones del negocio o inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos veganos. Y el resto de los beneficios se repartirán entre los socios capitalistas y fundadores de la empresa.

La distribución de los beneficios planteada es la siguiente:

Tabla 9. Modelo de distribución de beneficios

<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>	
<b>Resultado ejercicio 2021</b>	<b>186.419,35</b>
<b>Distribución</b>	<b>0,00</b>
Reservas legales y estatutarias	6.945,40
Otras reservas	100.000,00
Dividendos	79.473,95
Compensación pérdidas ejercicios anteriores	
Resultado negativo ejercicio pendiente de compensar	0,00
<b>Resultado ejercicio 2022</b>	<b>215.916,09</b>
<b>Distribución</b>	<b>0,00</b>
Reservas legales y estatutarias	6.945,40
Otras reservas	100.000,00
Dividendos	108.970,69
Compensación pérdidas ejercicios anteriores	0,00
Resultado negativo ejercicio pendiente de compensar	0,00
<b>Resultado ejercicio 2023</b>	<b>242.603,18</b>
<b>Distribución</b>	<b>0,00</b>
Reservas legales y estatutarias	6.945,40
Otras reservas	100.000,00
Dividendos	135.657,78



Universidad de Valladolid

Compensación pérdidas ejercicios anteriores	___	___	0,00
Resultado negativo ejercicio pendiente de compensar	___	___	0,00

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6. ESCENARIOS DE MERCADO

#### 3.6.1. Planificación de costes

Cálculo y definición de los costes de Vegalbérico.

Una vez concretados los aspectos sobre personal, materias primas y otros, la empresa Vegalbérico presenta los costes anuales previstos, en términos generales, que son los expuestos a continuación:

Las previsiones de costes para la fabricación de chorizos de 198 gramos, son:

- Unidades para fabricar y vender: 40.320 unidades en todo el año.
- Precio de venta de cada chorizo: 9,50 €
- Mano de Obra Directa (MOD) por unidad: 0,10 hora hombre
- Coste por hora de la MOD: 20 €
- Costes Generales de Fabricación Variable, a repartir en función de las horas de MOD: 8.000 € para todo el año.
- Alquiler Anual de las instalaciones: 7.200 €
- Costes Generales de Fabricación Fijo, a repartir en función de las horas de MOD: 4.000 € para todo el año.

	Previsión de gastos desglosados para la producción de chorizo vegano					
Producción prevista anual	40.320					
Descripción	Cantidad Unitaria		Coste Unitario		Precio Unitario	TOTAL
Ventas					9,5	€u 383.040 €
Materia prima						
Calabaza	0,1167	Kg	2,5000	€/Kg	0,2917	€/u 11.760 €
Ingrediente 2 secretos	0,0433	Kg	0,6636	€/Kg	0,0288	€/u 1.159 €
Ingrediente 3 secretos	0,0224	Kg	0,4000	€/Kg	0,0090	€/u 362 €
Ingrediente 4 secretos	0,0100	Kg	0,1600	€/Kg	0,0016	€/u 65 €
Pimentón dulce de la Vera	0,0002	Kg	3,7800	€/Kg	0,0006	€/u 23 €



Ajo	0,0013	Kg	5,6700	€/Kg	0,0071	€/u	286 €
Grasas	0,000040	Kg	0,0010	€/Kg	0,0000	€/u	0 €
Orégano	0,000040	Kg	11,6800	€/Kg	0,0005	€/u	19 €
Pimienta Negra	0,000040	Kg	13,1800	€/Kg	0,0005	€/u	21 €
Sal Gorda	0,000100	Kg	2,4500	€/Kg	0,0002	€/u	10 €
Aceite de oliva virgen	0,002080	Kg	3,3700	€/L	0,0070	€/u	283 €
Vino blanco	0,002080	Kg	2,1700	€/L	0,0045	€/u	182 €
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>0,198</b>	<b>Kg</b>	<b>1,77</b>		<b>0,35</b>	<b>€/u</b>	<b>14.169 €</b>
Mano De obra directa	0,10	hh	20	€/hh	2,00	€/u	80.640 €
<b>TOTAL COSTE MANO DE OBRA DIRECTA</b>							<b>80.640 €</b>
Costes Generales de Fabricación Variables	0,10	hh	2,00	€/hh	0,20	€/u	<b>8.064 €</b>
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>							<b>102.873 €</b>
<b>Margen</b>							<b>280.167 €</b>
Costes instalaciones							7.200 €
Gastos fijos	0,10	hh	1,00	€/hh	0,10	€/u	4.032 €
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>							<b>11.232 €</b>
<b>RESULTADOS PREVISTOS</b>							<b>268.935 €</b>

### 3.6.2. Planificación de ventas y tesorería

Con la previsión de ventas anuales, se ha realizado una distribución homogénea durante los meses del primer año, ya que la idea no es distribuir personalmente, sino a grandes superficies y comercios, logrando contratos por cantidades.

Se ha previsto una venta de 3.360 Unidades de chorizos veganos mensuales debido al aumento del consumo de productos del mercado vegano.

Para los dos siguientes años de estudio se ha propuesto un aumento del 10% en las ventas del producto, consecuencia de la fidelización de clientes y la constante inversión en publicidad.

Los gastos previstos a tener en cuenta son los gastos propios de los salarios y seguridad social del personal, gastos de aprovisionamientos de las materias primas para fabricar los productos, gastos derivados del alquiler y del local como suministros, seguros y mantenimiento.

La siguiente tabla detalla la previsión de las ventas y los gastos durante un periodo de tres años de estudio.



Tabla 10. Previsión de ingresos y gastos mensual y a tres años vista.

PREVISIÓN GASTOS		INGRESOS Y GASTOS															
		2021	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2021	2022	2023
<b>Previsión ingresos</b>		<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>383.040,00</b>	<b>421.344,00</b>	<b>463.478,40</b>
Ventas IVA Incluido		35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	421.344,00	463.478,40	509.826,24
<b>Ventas</b>		<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>31.920,00</b>	<b>383.040,00</b>	<b>421.344,00</b>	<b>463.478,40</b>
10,00%	Unidades	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	40.320,00	44.352,00	48.787,20
	Precio (€/unidad)	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50
		<b>2020</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Previsión gastos</b>		<b>11.209,85</b>	<b>11.209,29</b>	<b>11.208,73</b>	<b>11.208,17</b>	<b>11.207,60</b>	<b>11.207,03</b>	<b>11.206,47</b>	<b>11.205,89</b>	<b>11.205,32</b>	<b>11.204,75</b>	<b>11.204,17</b>	<b>11.203,59</b>	<b>11.203,01</b>	<b>134.480,86</b>	<b>133.455,88</b>	<b>140.007,50</b>
Aprovisionamientos IVA incluido		1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	15.523,20	17.075,52	18.783,07
<b>Aprovisionamientos</b>		<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>14.112,00</b>	<b>15.523,20</b>	<b>17.075,52</b>
10,00%	Unidades	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	40.320,00	44.352,00	48.787,20
	Precio (€/unidad)	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
<b>Total aprovisionamientos</b>		<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>1.176,00</b>	<b>14.112,00</b>	<b>15.523,20</b>	<b>17.075,52</b>



Universidad de Valladolid

<b>Gastos de personal</b>		<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>7.779,06</b>	<b>93.348,72</b>	<b>98.016,16</b>	<b>102.916,97</b>
	Sueldos y salarios (€)	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	68.841,24	72.283,30	75.897,47
	Seguridad Social (€)	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	24.507,48	25.732,86	27.019,50
<b>Otros gastos de explotación</b>		<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>1.940,00</b>	<b>23.280,00</b>	<b>16.260,00</b>	<b>16.445,52</b>
21,00%	Alquileres y cánones (€)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00		
21,00%	Reparación y conservación (€)	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00	264,00	290,40
21,00%	Transportes (€)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
	Seguros (€)	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
21,00%	Publicidad y propaganda (€)	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
21,00%	Suministros (€)	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7.800,00	7.956,00	8.115,12
<b>Gastos financieros</b>		<b>82,42</b>	<b>81,86</b>	<b>81,30</b>	<b>80,74</b>	<b>80,17</b>	<b>79,61</b>	<b>79,04</b>	<b>78,47</b>	<b>77,89</b>	<b>77,32</b>	<b>76,74</b>	<b>76,16</b>	<b>951,72</b>	<b>868,10</b>	<b>781,07</b>
	Intereses de deudas (€)	82,42	81,86	81,30	80,74	80,17	79,61	79,04	78,47	77,89	77,32	76,74	76,16	951,72	868,10	781,07
<b>Amortización</b>		<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>232,37</b>	<b>2.788,42</b>	<b>2.788,42</b>	<b>2.788,42</b>
	Dotación amortización (€)	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	232,37	2.788,42	2.788,42	2.788,42

Fuente: Elaboración propia.



A modo de resumen, los ingresos por las ventas previstos durante los tres primeros años ascienden a 383.040 €, 421.344 € y 463.478 €, mientras que los gastos previstos suman un total de 134.480,86 € durante el primer año, 133.455,88 € el segundo año y 140.007,50 € el tercer año.

### 3.6.3. Punto muerto

Con el cálculo del punto muerto se determinará la cantidad de unidades que debe vender la empresa para que la empresa cubra los gastos, es decir, a partir de que cantidad de unidades vendidas la empresa obtendrá beneficios.

Para dicho cálculo se separan por una parte los ingresos por ventas, los gastos variables dependientes de esas ventas y los gastos fijos de la empresa.

A modo de mostrar de una manera sencilla ese cálculo se ha elaborado la siguiente tabla.

Tabla 11. Cálculo del punto muerto

Unidades	Ingresos	Gastos variables	Gastos fijos	Resultado
0	- €	- €	120.368,86 €	- 120.368,86 €
2000	19.000,00 €	700,00 €	120.368,86 €	- 102.068,86 €
4000	38.000,00 €	1.400,00 €	120.368,86 €	- 83.768,86 €
6000	57.000,00 €	2.100,00 €	120.368,86 €	- 65.468,86 €
8000	76.000,00 €	2.800,00 €	120.368,86 €	- 47.168,86 €
10000	95.000,00 €	3.500,00 €	120.368,86 €	- 28.868,86 €
<b>12000</b>	<b>114.000,00 €</b>	<b>4.200,00 €</b>	<b>120.368,86 €</b>	<b>- 10.568,86 €</b>
<b>14000</b>	<b>133.000,00 €</b>	<b>4.900,00 €</b>	<b>120.368,86 €</b>	<b>7.731,14 €</b>
16000	152.000,00 €	5.600,00 €	120.368,86 €	26.031,14 €
18000	171.000,00 €	6.300,00 €	120.368,86 €	44.331,14 €
20000	190.000,00 €	7.000,00 €	120.368,86 €	62.631,14 €
22000	209.000,00 €	7.700,00 €	120.368,86 €	80.931,14 €
24000	228.000,00 €	8.400,00 €	120.368,86 €	99.231,14 €
26000	247.000,00 €	9.100,00 €	120.368,86 €	117.531,14 €
28000	266.000,00 €	9.800,00 €	120.368,86 €	135.831,14 €
30000	285.000,00 €	10.500,00 €	120.368,86 €	154.131,14 €
32000	304.000,00 €	11.200,00 €	120.368,86 €	172.431,14 €
34000	323.000,00 €	11.900,00 €	120.368,86 €	190.731,14 €
36000	342.000,00 €	12.600,00 €	120.368,86 €	209.031,14 €
38000	361.000,00 €	13.300,00 €	120.368,86 €	227.331,14 €
40000	380.000,00 €	14.000,00 €	120.368,86 €	245.631,14 €
42000	399.000,00 €	14.700,00 €	120.368,86 €	263.931,14 €



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, el número de unidades que debe de vender la empresa anualmente se sitúa entre las 12.000 y 14.000 unidades.

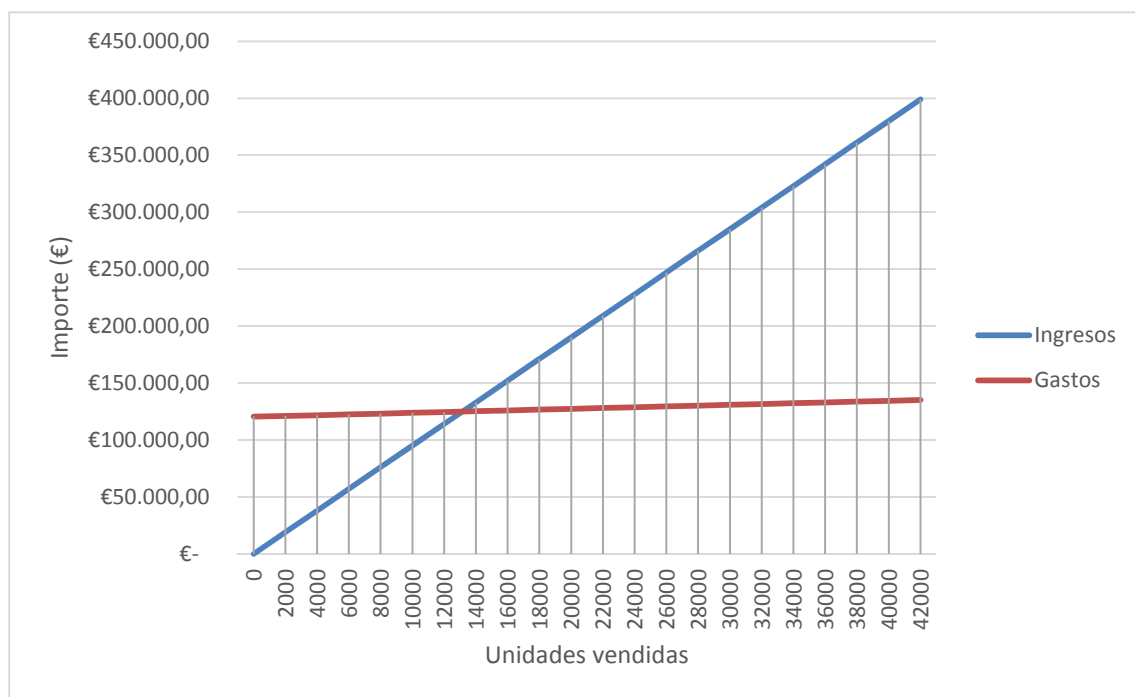
Si se quiere calcular el número aproximado, tan solo hay que plantear la ecuación en la que el número de unidades es la incógnita, y quedaría de la siguiente forma

$$9.5 * X - 0.35 * X - 120368.86 = 0 \quad X = 13155,06 \text{ Unidades}$$

Es decir, a partir de 13155 unidades vendidas en un año, la empresa es rentable.

La siguiente figura muestra de forma gráfica esta distribución en función de las unidades vendidas.

Figura 4. Distribución punto muerto



Fuente: Elaboración propia.

### 3.7. PLANIFICACIÓN DE TESORERÍA MENSUAL DEL PRIMER AÑO

Con el cálculo de plan económico y financiero en Excel, se han obtenido los datos correspondientes a la tesorería mensual durante el primer año, y la tesorería a finales del segundo y tercer año.

En la siguiente tabla se observa que el balance final al finalizar el primer año es positivo, con un valor de 269.010,79 €, mientras que el segundo año finaliza en 424.321,50 € y a





**Universidad de Valladolid**

Al final del tercer año se obtiene un resultado de 569.296,54 €. Lo cual indica un buen crecimiento económico y financiero.

Para este cálculo se tiene en cuenta los periodos de cobro y pago, y la distribución de resultados anual.



REVISIÓN DE TESORERÍA

	2021												2022		2021	Pendiente	2022	Pendiente	2023	Pendiente		
	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1							2	
Saldo inicial	5.000,00														5.000,00		269.010,78		424.321,50			
Ventas (€) IK	0,00	#####	#####	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	35.112,00	#####	7.022,40	00.276,80	21.067,20	440.304,48	23.173,92	484.334,93	25.491,31	
Contado	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20	21.067,20		52.806,40	0,00	278.087,04		305.895,74		
a 30 días			7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40		77.246,40	7.022,40	84.971,04	7.724,64	93.468,14	8.497,10	
a 60 días				7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40	7.022,40		70.224,00	14.044,80	77.246,40	15.449,28	84.971,04	16.994,21	
Pendiente cobrar ejercicio anterior																	21.067,20		23.173,92			
<b>Total cobros</b>	<b>5.000,00</b>	<b>#####</b>	<b>#####</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>35.112,00</b>	<b>#####</b>	<b>7.022,40</b>	<b>05.276,80</b>	<b>21.067,20</b>	<b>730.382,46</b>	<b>23.173,92</b>	<b>931.830,35</b>	<b>25.491,31</b>	
Aprovisionamientos IK	0,00	646,80	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	1.293,60	646,80	0,00	14.876,40	646,80	16.364,04	711,48	18.000,44	782,63
Contado		646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80			7.761,60	0,00	8.537,76		9.391,54	
a 30 días			646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80	646,80			7.114,80	646,80	7.826,28	711,48	8.608,91	782,63
Sueldos y salarios (€) IK		5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77	5.736,77			58.841,24		72.283,30		75.897,47	
Seguridad Social (€) IK			2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29	2.042,29			22.465,19	2.042,29	23.588,45	2.144,40	24.767,87	2.251,62
Alquileres y cánones (€) IK		726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00	726,00				8.712,00		0,00		0,00	
Reparación y Conservación (€) IK	0,00	12,10	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	24,20	12,10	0,00	278,30	12,10	306,13	13,31	336,74	14,64
Contado		12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10			145,20	0,00	159,72		175,69	
a 30 días			12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10			133,10	12,10	146,41	13,31	161,05	14,64
Transportes (€) IK	0,00	60,50	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	60,50	0,00	1.391,50	60,50	1.391,50	60,50	1.391,50	60,50
Contado		60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50			726,00	0,00	726,00		726,00	
a 30 días			60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50			665,50	60,50	665,50	60,50	665,50	60,50
Seguros (€) IK		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00				3.000,00		3.000,00		3.000,00	
Publicidad y propaganda (€) IK	0,00	0,00	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	0,00	4.259,20	387,20	4.259,20	387,20	4.259,20	387,20
Contado		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		0,00	
a 30 días			387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20	387,20			4.259,20	387,20	4.259,20	387,20	4.259,20	387,20
Suministros (€) IK		786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50	786,50				9.438,00		9.626,76		9.819,30	
Préstamo		250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35	250,35				3.004,18		3.004,18		3.004,18	
Pendiente de pagar ejercicio anterior																	3.148,89		75.288,92			
Pago de dividendo																	79.473,95		108.970,69			
Liquidación IVA																	27.474,77		37.797,48			



Universidad de Valladolid

Impuesto sobre beneficios															62.139,78	62.139,78	71.972,03	80.867,73		
Total pagos	0,00	8.469,02	11.617,91	1.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	11.617,91	3.148,89	136.266,01	65.288,67	306.060,96	75.288,92	362.533,80	84.364,32
FLUJO DE TESORERÍA EVISAR	12.598,18	16.471,69	3.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09	23.494,09		269.010,79		424.321,50		569.296,54	
FLUJO DE TESORERÍA ACUMULADO	5.000,00	17.598,18	34.069,87	7.563,96	81.058,05	104.552,15	128.046,24	151.540,33	175.034,42	198.528,51	222.022,60	245.516,69	269.010,78							

Tabla 12. Tesorería mensual del primer año y anual de tres años.

Fuente: Elaboración propia.



### 3.8. PREVISIÓN DE BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS A FINALES DEL TERCER AÑO

El balance de previsión muestra la variación en activo, pasivo y patrimonio neto durante los tres años de estudio.

El activo no corriente pasa de representar un 6,98 % a un 2,65 % a finales del tercer año, mientras que el activo corriente aumenta de un 93,02 % a un 97,35 %, lo cual es un indicativo de que la liquidez de la empresa es mayor, y se reducen los inmovilizados intangibles. Esto se traduce en una mayor posibilidad de inversión y menor riesgo.

El patrimonio neto aumenta a lo largo de los tres primeros años desde un 62,98 % hasta un 76,35 %, el pasivo no corriente disminuye de un 6,59 % hasta un 2,62 % y el pasivo corriente disminuye desde un 30,43 % hasta un 21,03 %. Todas estas variaciones reflejan una alta productividad de la empresa, y una disminución de la deuda adquirida a corto y largo plazo.

La siguiente tabla refleja el cálculo del balance durante los tres primeros años de negocio.

Tabla 13. Balance de los tres primeros años.

BALANCE							
ACTIVO		2021		2022		2023	
A)	<b>ACTIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V + VI)</b>	<b>21.779,34</b>	<b>6,98%</b>	<b>18.990,92</b>	<b>4,07%</b>	<b>16.202,50</b>	<b>2,65%</b>
I	Inmovilizado intangible	2.000,00	9,18%	2.000,00	10,53%	2.000,00	12,34%
II	Inmovilizado material	19.779,34	90,82%	16.990,92	89,47%	14.202,50	87,66%
B)	<b>ACTIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI+VII)</b>	<b>290.077,99</b>	<b>93,02%</b>	<b>447.495,42</b>	<b>95,93%</b>	<b>594.787,86</b>	<b>97,35%</b>
I	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	21.067,20	7,26%	23.173,92	5,18%	25.491,31	4,29%
1	Clientes por ventas y prestaciones de servicio	21.067,20	100,00%	23.173,92	100,00%	25.491,31	100,00%
IV	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	269.010,79	92,74%	424.321,50	94,82%	569.296,54	95,71%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>311.857,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>466.486,34</b>	<b>100,00%</b>	<b>610.990,36</b>	<b>100,00%</b>
PATRIMONIO NETO Y PASIVO							
		2020		2021		2022	
A)	<b>PATRIMONIO NETO (A1+A2+A3)</b>	<b>196.419,35</b>	<b>62,98%</b>	<b>332.861,49</b>	<b>71,36%</b>	<b>466.493,98</b>	<b>76,35%</b>
A-1)	<b>Fondos propios</b>	196.419,35	100,00%	332.861,49	100,00%	466.493,98	100,00%
I	Capital	10.000,00	5,09%	10.000,00	3,00%	10.000,00	2,14%
1	Capital escriturado	10.000,00	100,00%	10.000,00	100,00%	10.000,00	100,00%
II	Reservas	0,00	0,00%	106.945,40	32,13%	213.890,80	45,85%
III	Resultados del ejercicio	186.419,35	94,91%	215.916,09	64,87%	242.603,18	52,01%
B)	<b>PASIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V)</b>	<b>20.538,44</b>	<b>6,59%</b>	<b>18.315,33</b>	<b>3,93%</b>	<b>16.001,65</b>	<b>2,62%</b>
I	Deudas a largo plazo	20.538,44	100,00%	18.315,33	100,00%	16.001,65	100,00%
1	Deudas con entidades de crédito	20.538,44	100,00%	18.315,33	100,00%	16.001,65	100,00%
C)	<b>PASIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI)</b>	<b>94.899,53</b>	<b>30,43%</b>	<b>115.309,52</b>	<b>24,72%</b>	<b>128.494,73</b>	<b>21,03%</b>
I	Deudas a largo plazo	2.136,08	2,25%	2.223,11	1,93%	2.313,68	1,80%
1	Deudas con entidades de crédito	2.136,08	100,00%	2.223,11	100,00%	2.313,68	100,00%
II	Creditores comerciales y otras cuentas a pagar	92.763,44	97,75%	113.086,40	98,07%	126.181,05	98,20%
1	Proveedores	1.106,60	1,19%	1.172,49	1,04%	1.244,97	0,99%
2	Otros acreedores	91.656,84	98,81%	111.913,91	98,96%	124.936,08	99,01%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>		<b>311.857,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>466.486,34</b>	<b>100,00%</b>	<b>610.990,36</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Elaboración propia.

Otro de los resultados obtenidos del análisis que es preciso estudiar es la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

En ella se pueden observar los datos resultados de la explotación, con los beneficios que se obtienen antes y después de aplicar los impuestos correspondientes.

Para ello se ha tenido en cuenta la previsión de ingresos y gastos, la inversión inicial y las amortizaciones, y los gastos procedentes del préstamo bancario.

La siguiente tabla refleja dicha cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 14. Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		2021		2022		2023	
1	Importe neto de la cifra de negocios	383.040,00	100,00%	421.344,00	100,00%	463.478,40	100,00%
2	Variación de existencias de productos acabados y en curso	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3	Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4	Aprovisionamientos	(14.112,00)	-3,68%	(15.523,20)	-3,68%	(17.075,52)	-3,68%
5	Otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6	Gastos de personal	(93.348,72)	-24,37%	(98.016,16)	-23,26%	(102.916,97)	-22,21%
7	Otros gastos de explotación	(23.280,00)	-6,08%	(16.260,00)	-3,86%	(16.445,52)	-3,55%
8	Amortización del inmovilizado	(2.788,42)	-0,73%	(2.788,42)	-0,66%	(2.788,42)	-0,60%
9	Imputación de subvenciones inmovilizado no financiero y otros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10	Excesos de provisiones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
11	Deterioro y resultado por alienaciones del inmovilizado	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
A)	<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>249.510,86</b>	<b>65,14%</b>	<b>288.756,22</b>	<b>68,53%</b>	<b>324.251,97</b>	<b>69,96%</b>
12	Ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
13	Gastos financieros	(951,72)	-0,25%	(868,10)	-0,21%	(781,07)	-0,17%
14	Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
15	Diferencias de cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
16	Deterioro y resultado por venta de instrumentos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B)	<b>RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>(951,72)</b>	<b>-0,25%</b>	<b>(868,10)</b>	<b>-0,21%</b>	<b>(781,07)</b>	<b>-0,17%</b>
C)	<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>248.559,14</b>	<b>64,89%</b>	<b>287.888,12</b>	<b>68,33%</b>	<b>323.470,90</b>	<b>69,79%</b>
17	Impuesto sobre beneficios	(62.139,78)	-16,22%	(71.972,03)	-17,08%	(80.867,73)	-17,45%
D)	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)</b>	<b>186.419,35</b>	<b>48,67%</b>	<b>215.916,09</b>	<b>51,24%</b>	<b>242.603,18</b>	<b>52,34%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, en el resultado del ejercicio, se ha pasado de 186.419,35 € a 242.603,18 € al terminar el tercer año de explotación, lo cual supone un incremento porcentual desde un 48,67 % hasta un 52,34 %, que supone una variación favorable hacia la viabilidad económica de la empresa.



### 3.9. RATIOS DE GESTIÓN Y FINANCIEROS

Con el fin de comprobar y obtener más datos acerca de la viabilidad económica y comprender un poco mejor la rentabilidad de la empresa se han analizado diversos ratios característicos de un plan de empresa.

#### 3.9.1. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra mide la capacidad de la empresa para afrontar las deudas generadas a corto plazo. En este estudio el resultado es muy elevado, por lo que es un valor muy positivo a tener en cuenta.

		2021	2022	2023
Fondo de Maniobra	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	195.178,46	332.185,90	466.293,13

#### 3.9.2. Liquidez

La liquidez determina la capacidad de la empresa para poder efectuar los pagos a corto plazo.

		2021	2022	2023
Liquidez	(Activo Corriente / Pasivo Corriente)	3,06	3,88	4,63

El valor de liquidez es positivo y con tendencia creciente a lo largo de los tres primeros años, por lo que la empresa no tendrá problemas de impagos.

#### 3.9.3. Endeudamiento

El endeudamiento relaciona las deudas de la empresa a largo y corto plazo con el patrimonio neto de la misma. Un endeudamiento decreciente implica una menor deuda frente al patrimonio.

		2021	2022	2023
Endeudamiento	(PNC + PC) / Patrimonio Neto y Pasivo	0,37	0,29	0,24

#### 3.9.4. Rentabilidad económica

Con este ratio, se pretende medir el beneficio obtenido por los activos, dejando al margen la financiación. Un valor elevado supone un mayor rendimiento de los activos. En este caso el valor inicial es elevado pero se ve reducido durante los dos siguientes años, lo



cual no implica una menor rentabilidad, y esto se debe a los periodos de amortización de las inversiones.

		2020	2021	2022
<b>Rentabilidad Económica</b>	<b>(BAII / Activo)</b>	<b>80,01%</b>	<b>61,90%</b>	<b>53,07%</b>

### 3.9.5. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el retorno que obtendrán los socios de la empresa, teniendo en cuenta el beneficio neto y los intereses generados por el préstamo bancario.

Al igual que en el caso de la rentabilidad económica, al tratarse de una empresa que genera elevados beneficios desde el primer año, y dejando como reserva cada año 100.000 €, es lógico que el ratio disminuya durante los tres años de estudio.

		2020	2021	2022
<b>Rentabilidad Financiera</b>	<b>(BDI / Patrimonio Neto)</b>	<b>94,91%</b>	<b>64,87%</b>	<b>52,01%</b>

Realizando el análisis del plan económico y financiero completo, se puede comprobar que la idea de negocio es económicamente viable.

Los resultados que se han obtenido con las previsiones de ventas son altamente satisfactorios, resultando un modelo de negocio muy rentable.

Cabe destacar que el hecho de que sea un sector poco explotado y aún desconocido para un porcentaje elevado de la población provoca una gran incertidumbre y una posible variación en los resultados esperados, pero al analizar el escenario pesimista se siguen obteniendo valores muy positivos. Realmente sería necesario que el volumen de ventas se redujese a una tercera parte de lo previsto para entrar en una zona de peligro empresarial.

EL crecimiento es progresivo a lo largo de los tres primeros años en cualquiera de los tres escenarios analizados, y el punto muerto de los tres se sitúa muy por debajo de las previsiones realizadas.

Los ratios corroboran los datos obtenidos, afianzando el proyecto como un proyecto económicamente rentable al haberse obtenido datos positivos en cuanto a la liquidez y endeudamientos analizados.



Como conclusión, se puede afirmar que este proyecto resulta viable desde el punto de vista económico y financiero, existiendo un gran margen de beneficios que pueden absorber las distintas desviaciones o imprevistos que puedan surgir durante la puesta en marcha del negocio.

#### 4. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proyecto se llega a una serie de conclusiones que son las siguientes:

*Vegalbérico* ha sido un proyecto realmente muy trabajado y analizado, el cual asienta su base en fuentes bibliográficas académicas y recursos científicos. En este hay muchas horas de dedicación a jornada completa, puesto que la autora actualmente se encuentra inmersa, el 100% de su tiempo, en sus estudios universitarios en la Universidad de Valladolid, por el que le ha podido dedicar todo el tiempo necesario con la intención de presentar una propuesta de nueva empresa cuidadosa y profesional.

El objetivo de este proyecto fue realizar un plan de empresa, donde se trabaje sobre varios aspectos relacionados: establecimiento del modelo de negocio, realización de los planes de marketing, logístico, de recursos y financiero, previo estudio del entorno de la empresa; así que, por este lado, este objetivo se ha satisfecho.

En términos generales, se considera un proyecto muy trabajado; aun así, presenta algunas limitaciones que hay que comentar:

- Vegalbérico comercializa un único producto: esto tiene sus ventajas, por ejemplo, la empresa se puede focalizar en un nicho muy concreto y mejorar su eficiencia; pero no existe gran margen para mejorar el producto e incentivar, constantemente, la compra del chorizo con nuevas y originales estrategias de marketing.
- El hecho de comercializar un único producto disminuye su flexibilidad y poder de adaptación ante los continuos cambios en los gustos de los consumidores. No obstante, *Vegalbérico* confía al acontecer un producto tradicional “*de toda la vida*”.
- Concentrado en Valladolid: a pesar de empezar la actividad en Valladolid, es adecuada que amplíe la distribución al resto de España, hasta acontecer un producto internacional.





- El precio de venta es elevado: esto provoca que no sea un producto accesible para una gran parte de la población, sólo al nicho de mercado al cual se dirige, con un estatus económico elevado y que valore mucho la calidad del alimento.
- La campaña de marketing, debido a la escasez económica al inicio de la actividad, esta campaña se concibe como modesta y muy centrada en recursos gratuitos. Se considera en un futuro, en función de cómo evolucione económicamente la compañía, poder contratar algún famoso vegano que influya en la compra del chorizo; o hacer anuncios promocionales de televisión y radio, con intención de dar a conocer la marca a más posibles consumidores.
- Subcontrataciones: por el mismo motivo que el punto anterior, al inicio de la actividad se excluye la contratación de las asesorías que se prevén, a pesar de esto, se toman en consideración para un futuro.  
Tampoco se considera la subcontratación de tareas. Sí que se contemplan, en función del progreso, la limpieza y mantenimiento del local, tareas de marketing, tareas de gestión de recursos humanos, etc.
- Continuas apariciones de nuevos embutidos veganos: aparición de nuevos competidores en la gama de producto (embutidos) y dentro de la misma línea (chorizo), que pueden perjudicar las ventas de Vegalbérico. A pesar de este inconveniente, subrayar que todavía ninguno se asemeja al chorizo Vegalbérico.

### Mejoras prospectivas a implantar

- Establecer estrategias de diversificación de productos: añadir nuevos productos, como, por ejemplo, seitán casero, seitán enlucido, albóndigas, quesos veganos, etc.
- Establecer estrategias de desarrollo de mercados: en qué Vegalbérico introduzca en nuevos mercados el producto tradicional de la empresa. Como, por ejemplo:
  - ✓ Nuevas áreas geográficas.
  - ✓ Nuevos segmentos de clientes: que se diferencian de los actuales por renta, de los canales por su distribución, etc.
- Internacionalización futura.

### **Bases para una posible continuación del trabajo**



La autora del proyecto considera que la empresa Vegalbérico presenta unas bases sólidas, para una posible continuación del trabajo. Por un lado, España se encuentra en un contexto económico muy inestable, debido a la crisis sanitaria sobrevenida por el Covid 19. Sin embargo, esperamos que esto se solucione a medio plazo, pudiendo ofrecer a los consumidores una carta de varios productos vegetales de gran sabor y cualidades nutricionales.

Vegalbérico se encuentra en la fase inicial del proyecto, en que se tiene la idea de producto y un anteproyecto del plan de negocio, pero todavía es necesario ponerlo en marcha. La autora considera que es un proyecto muy interesante que debe crecer en base al contacto con inversores y fuentes de financiación y de publicidad:

- Primera inyección de capital de la mano de las mismas fundadoras.
- Recurrir a las «3F», «*Family, Friends and Fools*».
- Aceleradoras, que se dedican a impulsar *start-ups*, como por ejemplo «*Lanzadera*».
- Atraer a Inversores «*Early-Stage*»: como los inversores «*Business Angels*», o inversores institucionales «*Pre-seed*».

Si Vegalbérico consigue la suficiente financiación para iniciar la actividad, se prevé la creación de una empresa que aportará un elevado valor a la sociedad, a través de la implementación de un modelo empresarial firme, basado en el trabajo productivo y en los valores de respeto a nuestro entorno.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- A World Bank Group Flagship Report. (2019), *Doing Business. Training for Reform*, 16th Edition. Disponible en: [https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)
- Del Moral, JA (2005) Asociación de usuarios de Internet, *Redes Sociales ¿Moda o nuevo paradigma?*, Madrid.



- Díaz Carmona, Estela (2012). Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REYES), *Perfil del vegano/a activista de liberación animal en España*. Centro de investigaciones Sociológicas, Número 139. Disponible en: <https://www.ingentaconnect.com/content/cis/reis/2012/00000139/00000001/art00008#>
- Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (2016).
- Estudio Anual Redes Sociales (2017), Elogia, IAB Estudio RRSS, España. Disponible en: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab\\_estudioredessociales\\_2017\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2017). *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas mieda Internet*. Disponible en: [https://www.ine.es/ss/satellite?!=es\\_es&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/satellite?!=es_es&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- J. Key, Timothy. Appleby, Paul N. Rosell, Magdalena S., (2016) *Health effects of vegetarian and vegan diets. Proceedings of the nutrition Society*. Disponible en : [https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/263822873377096A7BAC4F887D42A4CA/S0029665115004334a.pdf/longterm\\_health\\_of\\_vegetarians\\_and\\_vegans.pdf](https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/263822873377096A7BAC4F887D42A4CA/S0029665115004334a.pdf/longterm_health_of_vegetarians_and_vegans.pdf)
- Lantern Papers (2017). *The Green Revolution: Entendiendo el auge del movimiento veggie*. Disponible en: <http://www.lantern.es/papers/the-green-revolution-entendiendo-el-auge-del-mundo-veggie>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). *Informe del consumo alimentario en España 2018*, Madrid.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Creación de Empresas*. Disponible en: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/DecisionEmprender.aspx>
- Paul N. Appleby. Timothy J. Key. (2016). *The long-term health of vegetarians and veganos. Proceedings of the Nutrition Society*. Volume 75, 3.
- Ramírez León, Cecilia. (2013). *La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. Pensamiento & Gestión*. Disponible en : <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832008.pdf>
- Renner, Michael (2014). *Peak meat productions strains land and water Resources. Vital sign. World Watch Institute*. Disponible en: [http://vitalsigns.worldwatch.org/sites/default/files/meat\\_vital\\_signs.pdf](http://vitalsigns.worldwatch.org/sites/default/files/meat_vital_signs.pdf)



- Rowe, Martin (Enero, 2015). Tedrowe, M / Van Kleeck, Justin (2015). *Letters to a new vegano. Words to inform, inspire, and apoyo a vegano Lifestyle*, Brooklyn New York.
  - Ryes, A; Trout, J, (2002). *Posicionamiento: la batalla miedo su mente*, Mc Graw Hill.
  - Sexton, Alexandra (2016), *Alternative Proteins and the (non) Stuff of "Meat"*. *Gastronomical: The Journal of Critical Food Studies*, Vol. 16, 3.
  - Spencer (2000). Potts, Annie / Armstrong, Philip (2018) *Critical Terms for Animal Studies*, Edited by Lori Gruen. U of Chicago, pp 395-448.
  - Wind, Y. (1982), *Product policy: concepts, methods and strategy*, Addison Wesley. (Incluido en el libro: Serrano Gómez, F. y Serrano Domínguez, F. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de productos*, Esic Editorial. )
-