



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE NEGOCIO COMESEGOVIA”

IVÁN MELERO SANZ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 2022



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE NEGOCIO COMESEGOVIA”

Trabajo presentado por:

Iván Melero Sanz

Tutor:

María Redondo Carretero

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 2022

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Aproximación al comercio electrónico	6
2.1 Definición y utilidades del comercio electrónico	6
2.2 Tipos de comercio electrónico	7
2.3 Características del comercio electrónico	9
3. Evolución del e-commerce	11
3.1 Orígenes del comercio electrónico	11
3.2 El comercio electrónico en España	12
4. El comprador electrónico	15
4.1 Características del comprador electrónico	15
4.2 Perfil del comprador según grupo de edad	17
4.3 Canales y medios de compra-venta	18
5. La alimentación artesana.....	20
5.1 Características de la alimentación artesana.....	20
5.2 Singularidades de la alimentación artesanal segoviana.....	21
5.3 Marca Segovia.....	22
6. Análisis del entorno.....	24
6.1. Análisis interno.....	24
6.2. Análisis externo.....	29
6.3. Análisis DAFO.....	33
7. Objeto y forma jurídica.....	34
7.1 Objeto.....	34
7.2 Objetivos del negocio	36
7.3 Forma jurídica.....	38
7.4 Otros aspectos legales.....	39

8. Plan de Marketing	41
8.1 Producto	42
8.2 Precio	44
8.3 Distribución	46
8.4 Comunicación	49
9. Plan económico y financiero	53
9.1 Balance de situación	54
9.2 Cuenta de pérdidas y ganancias	58
9.3 Estudio de ratios financieros	66
10. Conclusiones	67
Bibliografía	69
Anexos	71

1. Introducción

El trabajo de fin de grado que a continuación vamos a presentar se basa en la creación de una nueva empresa que se dedicará a la comercialización y distribución de productos alimenticios artesanales producidos por toda la provincia de Segovia a través de una tienda online.

Comenzaremos nuestro proyecto mostrando una visión global sobre el comercio electrónico, su utilidad, características y los diferentes modelos existentes. Posteriormente entraremos más en detalle en cómo ha sido la evolución, desde sus orígenes hasta la actualidad y mostraremos algún dato para facilitar su comprensión. Igualmente analizaremos el perfil de comprador electrónico, lo seccionaremos y veremos sus particularidades, así como los canales y medios que utiliza en el proceso de compra.

Por otro lado, facilitaremos una visión sobre en qué consiste la alimentación artesana y los factores que la determinan. Entraremos más en detalle de las características de la alimentación artesanal segoviana, y expondremos una muestra de los productos y alimentos típicos que moldean su identidad gastronómica.

En relación con el entorno en el que nos vamos a situar, analizaremos las variables macroeconómicas y microeconómicas que más nos afectan y haremos una composición de lugar a través de un análisis DAFO. Con estas herramientas estableceremos el marco estratégico que vamos a plantear en nuestro modelo de negocio.

Sobre los conceptos citados empezaremos a construir nuestro proyecto de negocio, desglosando el estudio en diferentes planes (legal, marketing y económico-financiero). Inicialmente seleccionaremos la forma jurídica más conveniente para nuestra empresa y estudiaremos el entorno legal para conocer las normas por las que nos regiremos durante el desarrollo de la actividad.

Posteriormente, el plan de marketing dará a conocer más ampliamente nuestra idea de negocio. Determinaremos las estrategias que vamos a seguir de cara a la creación de la empresa para terminar de configurar la estructura del negocio y su organización, basándonos en la teoría del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

Por último, el plan financiero nos permitirá disponer de un diagnóstico sobre la situación económica del proyecto empresarial, al igual que nos proporcionará una imagen fiable sobre viabilidad, rentabilidad o liquidez. Conceptos claves y muy importantes de cara a la toma de decisiones ya que marcarán el desarrollo de la empresa.

2. Aproximación al comercio electrónico

En el presente apartado vamos a desarrollar en qué consiste el comercio electrónico y que utilidades tiene. Igualmente analizaremos los tipos de comercio electrónico más destacados y sus características.

2.1. Definición y utilidades del comercio electrónico

El comercio electrónico es una actividad económica que posibilita tanto la compra como la venta de productos, bienes y servicios mediante plataformas digitales como pueden ser páginas webs, aplicaciones móviles y redes sociales (Libreros, 2011).

Este tipo de comercio aporta ventajas frente al comercio tradicional. La rapidez y accesibilidad son alguna de estas ventajas más destacadas, ya que permite transacciones en cualquier hora y en cualquier lugar del mundo.

El e-commerce permite que los productos y servicios que ofertan las empresas que utilizan este canal lleguen a muchos consumidores que una tienda física al uso no haría llegar. No hay horarios, no hay desplazamiento físico y no hay contacto con vendedores, lo que se adapta a la forma de consumo que muchos usuarios demandan y se adapta a una relación de compra-venta que con el paso del tiempo no para de evolucionar.

El crecimiento de este tipo de comercio es evidente, y es por eso por lo que cada vez más empresas eligen disponer de páginas webs, establecerse en distintas redes sociales con el fin de tener mayor alcance y crear una relación o vínculo con el consumidor.

El comercio electrónico genera una serie de utilidades a las empresas, entre las que destacan las siguientes:

1. Incremento de las oportunidades de venta

Permite aprovechar los canales de venta del e-commerce, los cuales cada vez son más usados por los consumidores, dando lugar a operaciones y transacciones más cómodas, ágiles y sencillas.

A través de estas plataformas las empresas pueden llegar a un número de usuarios mucho mayor ubicados en cualquier parte del mundo.

2. Lanzar productos o servicios innovadores

Presentar un producto a través de la forma tradicional normalmente requiere de un mayor esfuerzo e inversión. Mediante el comercio electrónico podemos dar a conocerlo de forma masiva, con recursos innovadores y con resultados más rápidos.

3. Lograr el reconocimiento de marca

En estos momentos tener presencia en el comercio electrónico y en las redes sociales permite una mayor visibilidad, fidelidad de marca y que empresa y producto sean conocidos por un mayor número de consumidores. Incluso los comentarios en las páginas facilitan ganar credibilidad y alcanzar un mejor posicionamiento.

2.2. Tipos de comercio electrónico

A continuación, pasamos a describir los tipos de comercio electrónico más frecuentes según el entorno, participantes y características.

B2B – Business to Business (Negocio a Negocio)

Hace referencia a las transacciones comerciales realizadas de negocio a negocio. Ambas partes deben estar presentes en internet para que la operación sea posible. En este tipo el consumidor final no interviene. Enfocado a proveedores, vendedores e intermediarios.

En este tipo de comercio la organización distribuye productos al por mayor o vende materias primas que van a utilizar otras industrias. También podría tratarse de servicios, por ejemplo, adaptar un software dentro de una empresa.

B2C – Business to Consumer (Negocio a Consumidor)

Este tipo de comercio es uno de los modelos más conocidos y extendidos, dado que conecta directamente a la empresa con el consumidor final.

La relación se establece entre un negocio en línea y una persona que quiere adquirir un producto o servicio para su consumo final. En esta forma de negocio el trato con el cliente es más cercana, incluso puede personalizarse según sus gustos. El consumidor puede consultar o realizar una compra en el momento que quiera y desde cualquier lugar.

En algunos casos puede ocurrir que intervenga un intermediario, lo que haría aumentar los costes debido a una posible comisión de esta parte.

B2E - Business to Employee (Negocio a Empleado)

Esta modalidad es la que se da de empresa a empleado. Las operaciones se desarrollan de forma interna entre los colaboradores de la compañía. Es la más reciente y es habitual entre grandes empresas.

Este tipo de negocio las empresas lo llevan a cabo con el objetivo de que sus trabajadores puedan beneficiarse de promociones, descuentos o contenidos exclusivos.

De esta forma la empresa puede incentivar, motivar e incrementar el desempeño laboral de sus trabajadores, así como fidelizarlo como cliente e incrementar la identificación corporativa del trabajador.

C2C – Consumer to Consumer (Consumidor a Consumidor)

Es el que se da cuando una persona particular ofrece un producto y otra lo demanda. En este caso ninguna de las dos partes pertenece a una empresa.

Es habitual en las plataformas de segunda mano, dando importancia a los perfiles de los usuarios y comentarios. El precio es una variable a tener en cuenta ya que los productos son más asequibles que si fueran originales.

Este tipo de e-commerce ha adquirido mucha relevancia en los últimos años.

G2C – Government to Consumer (Gobierno a Consumidor)

Son las transacciones que un gobierno pone a disposición del ciudadano. Trámites de la administración que requieran de un pago como cuotas de actividades, declaración de impuestos o certificados

Aunque son menos habituales, supone un ahorro tiempo en las oficinas administrativas para aquellas tramitaciones de carácter sencillo

G2G – Government to Government (Gobierno a Gobierno)

Este tipo de comercio electrónico recoge las transacciones que se dan entre gobiernos y/o administraciones públicas.

La finalidad que tiene este modelo es la de satisfacer las demandas de otras entidades de gobierno, a través de mecanismos que posibilitan el uso compartido de información, evitando la duplicidad de procedimientos y facilitando la gestión de trámites y documentos entre los diferentes niveles de gobierno.

G2B - Government to Business (Gobierno a Negocio)

Es la relación que se da entre gobierno y empresas. Las empresas harán la función de suministradores, colaboradores, clientes y, ocasionalmente, competidores del gobierno. Adicionalmente, las empresas deberán regirse por la ordenación del gobierno mientras mantengan estas relaciones.

Este tipo de comercio probablemente es la mejor opción para aumentar la productividad y eficiencia de los organismos y administraciones públicas.

2.3. Características del comercio electrónico

Siguiendo a Fernández (2006) detallaremos unas peculiaridades que diferencian al e-commerce del comercio tradicional. A continuación, se explican las más destacadas:

1. Alcance

Este tipo de comercio permite una disponibilidad total, es decir, 24 horas del día los 7 días de la semana, y en cualquier parte del mundo sin limitación geográfica. El consumidor final puede adquirir un producto de manera rápida y fácil.

2. Personalización

El e-commerce facilita personalizar la información que se muestra al consumidor: incluir su nombre, anunciar productos en función de sus gustos e intereses y llevar un seguimiento de compras anteriores entre otras cosas.

3. Interactividad

Otra de las características de este tipo de negocio es que permite que haya una retroalimentación entre consumidor y vendedor.

La empresa puede utilizar un gran número de herramientas que le van a permitir saber quién es su cliente, qué consultó o en que paso se quedó, en definitiva, conocer cómo se comporta.

El comprador puede hacer preguntas y comentarios sobre un producto a la empresa vendedora, de esta forma se optimiza y mejora la experiencia de compra logrando mayor contacto y cercanía entre cliente y marca.

Adicionalmente también permite una interacción entre los compradores, lo que hace que el deseo o la utilidad de la compra se vea reforzado.

4. Menor inversión

El e-commerce se ha situado como una buena elección para pequeños y medianos negocios ya que no necesita una gran inversión comparado con el comercio tradicional.

Los costes de una tienda online son menores, ya que permite ahorrar en gastos como mantenimiento y alquiler de tiendas físicas, nómina de empleados, muebles, seguridad, etc.

3. Evolución del e-commerce

Siguiendo a Cisneros (2017) en este bloque haremos un repaso del origen del comercio electrónico a nivel mundial, desde sus orígenes hasta la actualidad, y destacaremos aquellos hitos más influyentes. También analizaremos la historia más reciente del e-commerce español y mostraremos datos que permitan profundizar en su comprensión.

3.1. Orígenes del comercio electrónico

El hombre, desde sus comienzos, siempre ha sentido la necesidad para su subsistencia de intercambiar productos y tener relaciones comerciales. Posiblemente este sea el origen de las distintas transacciones que hemos descrito y de las que se compone el actual comercio electrónico. Lo que hoy es para nosotros algo natural y forma parte de nuestro hábito de consumo, es el resultado de una evolución de las diferentes formas de intercambiar bienes y servicios a lo largo de la historia.

Podemos decir que el e-commerce es una transformación de la antigua venta por catálogo. Este formato consistía en la venta de productos que previamente eran visualizados desde los hogares a través de catálogos o revistas, para después elegir aquellos que querían adquirir y realizar un pedido por correo. Este tipo de negocio fue muy extendido a partir de 1913 cuando se creó el servicio postal de paquetería.

Es a partir de los años 60 cuando va a comenzar a extenderse el desarrollo informático y tecnológico. Uno de los hitos a destacar y que va a originar las primeras transacciones electrónicas e intercambios de datos comerciales entre empresas es la creación de EDI, *Electronic Data Interchange*. Las compañías pertenecientes a la industria del transporte de Estados Unidos son las que van a desarrollar este sistema con el fin de acabar tanto con el problema del exceso de papeleo, como de agilizar las entregas de mercancía entre otros.

A finales de los años 70 se lograron hacer las primeras transacciones electrónicas informáticas de ventas. El emprendedor e inventor Michael Aldrich tuvo una idea innovadora, la cual radicaba en conectar una televisión doméstica modificada vía teléfono a una línea multiusuario de procesamiento computarizado. Esta tecnología fue adherida por países como Reino Unido, España o Irlanda, dando lugar a lo que serían las primeras transferencias financieras y comerciales B2B (*Business to Business*). Los sectores que

primero utilizarían estos procedimientos sería el sector vacacional, venta al por menor, automoción y empresas de crédito.

A partir de los años 90 se dará la verdadera transformación y expansión del comercio electrónico tal y como lo conocemos hoy en día. La aparición de internet y la incorporación de los ordenadores a los hogares permitieron que el intercambio de información y las transacciones comerciales pudieran llevarse a cabo de forma masiva durante las 24 horas del día. Grandes plataformas como Amazon y Ebay supieron ver las nuevas necesidades del consumidor implantando procesos de compra más sencillos.

Con el cambio de milenio el crecimiento del e-commerce ha alcanzado cifras que previamente eran imaginables con crecimientos exponenciales en todas las variables que analicemos, volumen de facturación, tráfico, número de vendedores y compradores, etc.

3.2. El comercio electrónico en España

En esta sección nos apoyaremos en el autor Libreros (2011) para analizar las características y evolución del comercio electrónico de nuestro país, además de mostrar a través de cifras cómo ha evolucionado el e-commerce en España y que actividades o sectores tienen más peso en la actualidad.

- **Evolución del comercio electrónico en España**

En lo que a la economía española se refiere, es a partir de la primera década de los 2000 cuando este tipo de comercio comienza a expandirse de forma más considerable. El sector turístico y la actividad hostelera se convertirán en el motor principal y se encargarán de liderar este crecimiento transformando la forma de viajar conocida hasta el momento.

Agencias de viajes, cadenas hoteleras y compañías aéreas serán las encargadas de poner a disposición de los consumidores la oferta de productos y servicios turísticos a través de la web. El uso de internet va a permitir mejorar la experiencia de compra de los clientes, nuevas opciones y facilidades de pago, personalización, etc.

Otras plataformas electrónicas pioneras como eDreams, Booking o Trivago liderarán la venta de productos y servicios turísticos dentro y fuera de nuestras fronteras logrando los mayores ingresos del comercio electrónico español.

A partir del año 2010, se empezó a oír el concepto de startup y aparecieron otros medios de nueva creación que buscaban hacerse un lugar con nuevas ideas de negocio rompedoras y novedosas. Es el caso Chicfy, fue el mayor mercadillo virtual de ropa en

España que facilitaría la compra-venta de ropa de segunda mano. Cabe mencionar también a Wallapop, otro mercadillo virtual que sigue activo en la actualidad, y que según un informe de la OCU (2019), es la plataforma preferida por los usuarios, obtenido los mejores resultados por su facilidad de uso y por su amplia oferta de productos

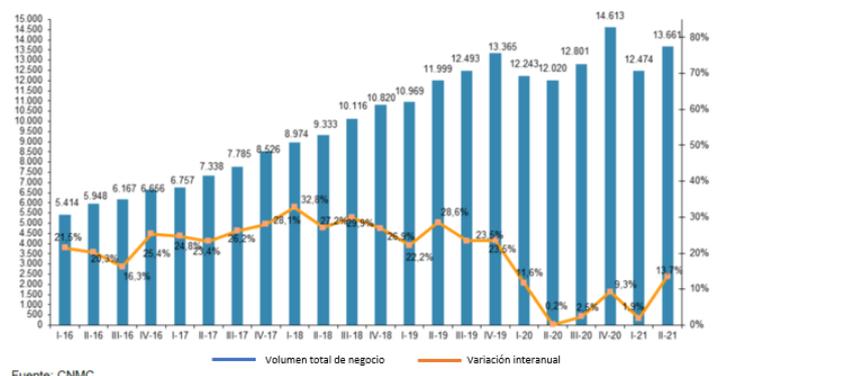
En 2020 el impacto del confinamiento de la pandemia originó cambios en los hábitos de compra electrónica del mercado español, incrementando el volumen y la frecuencia con la que se hacían compras vía internet. Muchos usuarios encontraron en las compras online la forma más fácil y segura para comprar. Aunque 2020 supuso grandes retos para la economía nacional, muchos pequeños empresarios aprovecharon la especial situación para poner en marcha canales digitales que les permitiera seguir trabajando y ofertar sus productos a pesar de las restricciones impuestas.

- **Comercio electrónico en cifras**

La historia más actual del e-commerce español ha seguido una constante evolución al alza, como podemos ver en el gráfico detallado más abajo, el volumen de negocio de nuestro mercado año tras año incrementa sus cifras totales de una forma contundente. Este progreso solo se ha visto interrumpido por la pandemia, donde podemos visualizar el estancamiento tanto de la variación interanual como del volumen de negocio total.

De acuerdo con los datos revelados por la CNMC (2019), el comercio electrónico supera en España los 13.600 millones de euros en el segundo trimestre de 2021, un 13,7% más que el año anterior. Podemos ver también como en estos últimos cinco años el volumen de negocio se ha duplicado, lo que demuestra el claro auge del e-commerce

Gráfico 1 – Evolución del volumen de negocio del e-commerce en España



Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual (Millones de €; Porcentaje)

El futuro más probable para el comercio electrónico en España es que siga creciendo de una forma constante (no a los ritmos de los 20% del pasado, pero seguirá

creciendo de una forma moderada). El canal preferido para este tipo de compras seguirá siendo el móvil, mayoritariamente a través de APPs.

Adicionalmente las redes sociales influyen de una manera significativa en las decisiones de compra (8 de cada 10 consumidores se sienten influidos por los medios), la sostenibilidad, el comercio de proximidad y la responsabilidad social de las empresas se tendrá en cuenta cada vez más antes de realizar las compras.

A continuación, vamos a examinar el e-commerce desgregando por los sectores de actividad con mayores ingresos según el análisis de la CNMC (2019). Vemos claramente que las prendas de vestir ocupan el primer puesto, con el 9,7% de la facturación total; los servicios auxiliares financieros, con el 5,6% y, en tercer lugar, los juegos de azar con el 5,5%.

En cuarto lugar, encontramos hipermercados, supermercados y tiendas de alimentación. En este sector es donde vamos a situar e intentar hacer un hueco a nuestra tienda online “ComeSegovia”

Gráfico 2 – Volumen de negocio español del e-commerce según actividad



Fuente: CNMC

Datos del mercado español (Primer Trimestre 2021; Porcentaje)

Durante el primer trimestre del 2021 la pandemia del COVID-19 impactó de forma desigual en las distintas ramas de actividad del comercio electrónico. Las ramas ligadas al turismo sufrieron un descenso superior al 70% en su facturación respecto al primer trimestre de 2020. Por el contrario, los supermercados incrementaron más del doble la facturación respecto al mismo periodo.

4. El comprador electrónico

Hoy en día conocer al tipo de cliente o consumidor al que nos enfrentamos es esencial para intentar centrarnos en nuestro público objetivo y dedicar los recursos eficientemente a nuestro modelo de negocio.

Esto nos va a ayudar a la hora de establecer una valiosa comunicación entre empresa y cliente, vamos a poder elegir los mejores canales, obtener *feedback* e identificar las necesidades de los compradores. Adicionalmente nos facilitará una ventaja competitiva ante nuestros adversarios mejorando nuestras ventas.

Las necesidades de los usuarios van variando con el tiempo y estos cada vez son más exigentes. Desean recibir una mejor experiencia desde que comienza la interacción con la empresa hasta que finaliza la compra. Ofertas personalizadas, así como servicios de postventa y atención al cliente, son algunos apartados que más demandan actualmente.

4.1. Características del comprador electrónico

A continuación, pondremos en común aspectos clave sobre características principales de este tipo de comprador y alguna de sus necesidades según Romero (2018):

- **Tipo de compra**

En la actualidad podemos distinguir entre tres tipos de compradores diferenciando si su origen es para satisfacer una necesidad personal o por el contrario si viene causada por un estímulo. En el primer lugar tenemos al comprador racional, donde llevará a cabo una compra racional y meditada. Por otro lado está el comprador compulsivo, que es aquel que no tiene control sobre sus gastos y después de realizar una compra que no es de primera necesidad se siente culpable. Por último tenemos a los compradores impulsivos, los cuales consumen por placer y no tienen ningún tipo de remordimiento.

- **Ofertas personalizadas**

Los compradores quieren que las necesidades que demandan estén adaptadas a su a su perfil, gustos o historial de consumo. Por lo que las empresas deberán disponer de las

herramientas necesarias para procesar la información que los clientes les transmiten a través de su comportamiento y hábitos de compra.

Según un informe de Accenture de 2018, un 91% de los consumidores tienen más probabilidades de comprar en compañías que los recuerdan. Además, el 83% de ellos también están dispuestos a compartir sus datos a cambio de una experiencia personalizada.

- **Opinión de prescriptores**

La opinión de terceros sobre productos y servicios ha tomado mayor relevancia en los últimos tiempos en cuanto a la toma de decisiones se refiere. Dicha opinión o conjunto de comentarios va a provenir tanto del círculo más cercano del consumidor como de otros usuarios influyentes del mercado que harán incrementar el valor de la marca y de la oferta comercial de las empresas.

Este factor va a influir sobre todo en aquellos consumidores de tipo más reflexivo, los usuarios se han transformado en compradores sociales que validan sus adquisiciones con distintas comunidades unidas por intereses idénticos en la red.

- **Mayores canales de contacto**

Hoy en día, los consumidores quieren disponer de canales adicionales para contactar con el vendedor y poder resolver sus dudas y problemas. A los ya habituales teléfono de atención al cliente o correo electrónico empiezan a sumarse otros como chats instantáneos, a través de los cuales podrán realizarse consultas de forma inmediata. Otro canal en aumento sería el de los tutoriales, donde se dan a conocer los productos, su funcionamiento o incluso realizar mantenimientos o reparaciones según que productos.

- **Influencias sociales y culturales**

Costumbre, valores, círculos sociales o incluso identidad son algunos de los factores que pueden ejercer influencia en el hábito de compra. Ciertas necesidades van a ser reforzadas por las relaciones anteriormente citadas.

En otro sentido, el mercado también va a influenciar en la compra de los consumidores mediante nuevas modas y tendencias, campañas publicitarias o promociones realizadas por los competidores.

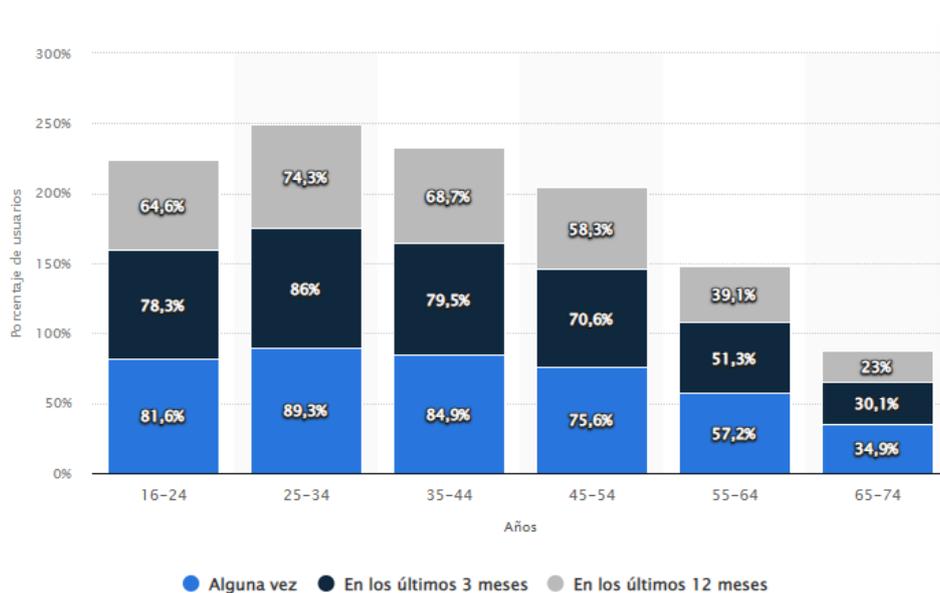
4.2. Perfil del comprador según grupo de edad

En el estudio de 2021, Statista sitúa a la cabeza la franja de edad de 25 a 34 como el rango de usuarios que más recurren al comercio electrónico. En 2021, un 89,3% de internautas de esta franja de edad compró en alguna ocasión. También podemos ver que el 86% compró durante los tres meses previos.

Por otro lado, seguido de muy cerca se encuentra la siguiente franja de edad más importante en cuanto al uso del comercio electrónico se refiere, los usuarios de entre 35 a 44 han consumido en alguna ocasión en un porcentaje del 84,9%.

Otro grupo a tener en cuenta es el integrado por los usuarios más jóvenes de edad, consumidores entre 16 y 24 años de edad. Aunque es el sector con menor poder adquisitivo se sitúa en tercera posición, un 81,6% declaran haber comprado en formato electrónico.

Gráfico 3 – Consumidores españoles de e-commerce por grupo de edad



Fuente: Statista

(Periodo de 25/05/21 a 23/08/2021; Porcentaje)

Claramente se distingue como a partir de los 45 años, el consumo electrónico se va debilitando. Aunque los usuarios de 45 a 55 años aún tienen un peso importante dentro de este estudio, en concreto un porcentaje del 75,6%.

Cabe destacar por otro lado, como algo menos del 35% de los internautas de 65 a 74 años compraron online alguna vez, situándose como el grupo de edad menos relevante.

4.3. Canales y medios de compra-venta

En este punto veremos los cuatro canales más importantes disponibles en la red. Además mostraremos cifras sobre los medios más utilizados a la hora de comprar y cómo han variado en los últimos años.

- **Canales de venta**

1. Tienda online

Podemos decir que esta opción es la más popular y segura, las empresas mostrarán su catálogo de productos a través de una página web o aplicación móvil. Requiere de inversión en tiempo y recursos.

La tienda online va a permitir controlar todo el proceso de ventas, también facilita gestionar y actualizar el catálogo de productos. Al mismo tiempo posibilita el control de la calidad de los datos almacenados y los datos de los clientes, además de manejar la atención que se les ofrece.

2. Marketplace

Este canal es una opción muy común para compradores y vendedores. Aquí las marcas pueden publicar los productos, gestionar la logística o incluso dejarla en manos del Marketplace. Los vendedores tendrán asociadas unas tasas debido a la colaboración establecida, lo que hace disminuir la rentabilidad.

Con esta vía se consigue atraer a un gran número de clientes, una parte destacable de estos compradores buscan el mejor precio y no fidelización, por lo que la venta en Marketplace en muchos casos será una opción complementaria a otros canales utilizados.

3. Redes sociales

Actualmente se espera que las redes sociales sean el canal que tome mayor importancia y que permita incrementar las ventas para las marcas. Cada vez más empresas de las redes sociales están promoviendo canales de e-commerce integrados para atraer más adeptos. De esta forma se consigue vender de una forma más directa y eficaz, evitando otras plataformas intermediarias.

4. Comparadores de productos

Las plataformas que se dedican a comparar bienes y servicios de una misma categoría actúan de forma parecida a los Marketplace. Un usuario hace una búsqueda para visualizar las distintas opciones que las marcas ofertan, sin embargo, en este canal los comparadores no venden los productos ni son intermediarios, sino que unen al consumidor con la página donde podrán comprar los productos.

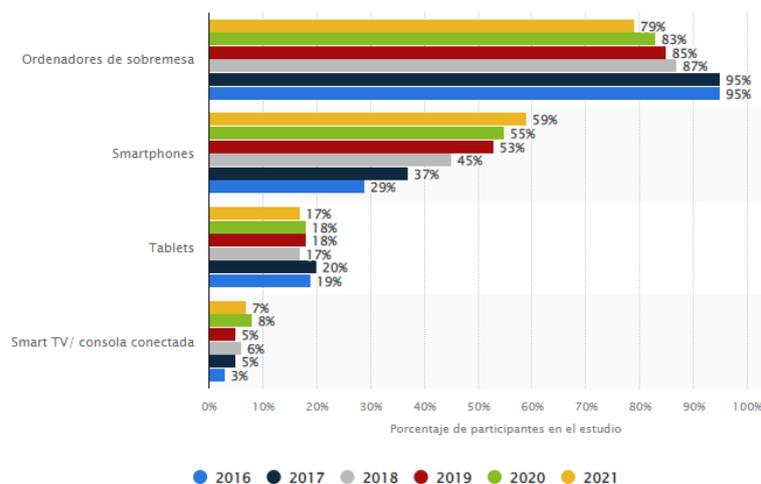
- **Medios usados por los compradores**

A través de un estudio de Statista (2021), mostraremos y analizaremos el gráfico que anexamos. En él, podemos ver las estadísticas que detallan el porcentaje de usuarios que realizaron compras online mediante dispositivos electrónicos en España de 2016 a 2021, según el tipo de dispositivo.

Los dispositivos más usados son los ordenadores de sobremesa con un 95%, aunque claramente observamos el descenso que viene sufriendo desde el año 2016. Los teléfonos inteligentes, en segundo lugar, parecen seguir una tendencia alcista imparable, de forma que en el año 2021 casi un un 60% de los encuestados afirmó adquirir productos o servicios a través de internet haciendo uso de su smartphones.

Por otro lado también podemos observar cómo las tablets van perdiendo algo de peso en detrimento de otros dispositivos como smarttvs o consolas, las cuales comenzaron más tarde a integrar estas opciones dentro de sus sistemas operativos.

Gráfico 4 - Dispositivos electrónicos usados en la compra online



Fuente: Statista

(Periodo de 2016 2021; Porcentaje)

5. La alimentación artesana

En los siguientes epígrafes nos centraremos en describir los aspectos fundamentales de la alimentación artesana en general y las características propias de los productos artesanos de origen segoviano en particular. Por último haremos un repaso por los productos de la gastronomía local más significativos.

5.1 Características generales de la alimentación artesana

Los productos artesanos podemos definirlos como únicos, ya que a diferencia de los productos industriales o tradicionales que pueden ser repetidos en cualquier tiempo y lugar, los artesanos son característicos por el uso de las materias primas elegidas, además del modo singular de su elaboración, cultivo o cría, y de las costumbres y usos propios de la zona.

Un factor para tener en cuenta en este tipo de producción es el respeto que se tiene hacia el consumidor, informando siempre de un forma fiel y transparente, una publicidad veraz y auténtica calidad.

En esta parte queremos explicar y destacar la importancia de la producción de alimentos artesanales en cuanto a su elaboración, uso de materias primas y sostenibilidad con el medio ambiente.

1. Elaboración

Los productos artesanales van ligados a una elaboración muy cuidada y controlada, siendo mínimamente procesados, es decir, sin forzarlos a través de procedimientos físicos o químicos. Otra variable a tener en cuenta es la restricción del uso de aditivos, ya que, aunque estando legalmente permitidos, pueden alterar su color, textura, su olor y sabor, e incluso incrementar su duración en detrimento de su calidad.

2. Materias Primas

Por otro lado, este tipo de producción está muy ligado al uso de materias primas de primera calidad, en su estado más natural y sujetas a un proceso de selección estricto. Intentando respetar que la elección de las materias primas tenga en cuenta su procedencia local y en su punto óptimo de consumo.

El control de las materias primas desde el origen y la defensa al medio ambiente con un alto grado de concienciación y exigencias será, por parte de los productores, una norma a seguir para conseguir la mejor producción saludable posible.

3. Sostenibilidad

La protección del medio ambiente y la defensa de un desarrollo sostenible toma vital importancia, debido a que es un factor capital para los productores, optando en todo lugar por las prácticas más respetuosas con la naturaleza. La elección de proveedores y colaboradores también se guiará en función de aquellos que asuman el mismo nivel de compromiso.

Estas prácticas van a ir muy vinculadas a la promoción del desarrollo y economía rural, debido a que estas áreas rurales tienen un gran potencial de crecimiento ligado a una producción alimenticia de cercanía.

5.2 Singularidades de la alimentación artesanal segoviana

En este apartado vamos a entrar más al detalle en explicar las características de los productos de origen segoviano y que variables les distinguen frente a otros.

En primer lugar, aunque algo redundante, haremos referencia al ámbito geográfico donde se producen. Localizamos este tipo de productos en la provincia de Segovia y más en concreto en localidades del medio rural, productores de tamaño reducido y de máxima proximidad con la tierra y el producto.

Por otro lado, destacamos el compromiso por conservar la elaboración y el modo de hacer tradicional. Respetando una producción basada en procesos heredados del pasado y la costumbre popular, con el mayor respeto a la naturaleza y sus ritmos.

A continuación, vamos a señalar los tres conceptos que hacen destacar la elaboración de los productos alimenticios segovianos y en los que se va a basar la comercialización de los artículos que pondremos a la venta en nuestra tienda online “ComeSegovia”:

- Calidad

Como hemos comentado con anterioridad, la elección de las mejores materias y el uso de unos métodos tradicionales muy cuidados de elaboración hace que los alimentos y bebidas producidos en Segovia sean de una calidad suprema.

De esta forma se trata de conseguir una diferenciación y atraer a los usuarios a un consumo mucho más saludable.

- Cercanía a la tierra y proximidad

Los productos de cercanía van a originar mayor eficiencia en la utilización de recursos, esto es debido a que la cadena de distribución es mucho más reducida, evitando que productos y materias primas se deterioren en los procesos, se pierdan y/o tengan que tirarse.

La alimentación y la gastronomía de cercanía favorece positivamente una acción decisiva en el marco de la sostenibilidad.

- Autenticidad

Al consumidor, cada vez más, le gusta saber quién hay detrás del producto que consume, que procesos se utilizan para su elaboración o si el alimento está hecho de una manera tradicional. En muchas ocasiones los procesos industrializados, el uso de componentes químicos o la robotización en la producción está distanciando de una forma considerable a los consumidores de los productores tradicionales.

Es por este motivo que toma mayor importancia los productos artesanales y su cuidada elaboración, dándole una distinción y autenticidad frente al resto.

5.3 Marca Segovia

Segovia es conocida fuera de sus fronteras por sus monumentos y edificaciones centenarias, todo el mundo ha oído hablar de su majestuoso acueducto, el imponente alcázar y, en definitiva, su casco histórico en conjunto. Pero otro de sus puntos fuertes es su

gastronomía, apreciada y reconocida, ya que une tradición, innovación y deliciosos ingredientes de la cocina castellana.

Hablar de Segovia es hablar de cochinillo, pero quedarse aquí sería desmerecer un surtido amplio y variado de productos. El cordero toma especial protagonismo a la par del cochino, el clima y diversidad paisajística segoviana permiten y han situado a estos dos alimentos, lentamente elaborados en el horno de leña, como las viandas más célebres y populares. Pero esto no queda aquí, otras carnes de vacuno y ternera también se han hecho un hueco considerable dentro de nuestras cocinas.

Por otro lado, el cerdo no puede faltar a la hora de definir la gastronomía tradicional de Segovia, ya que desde el pasado y en menor medida en la actualidad, las matanzas han formado parte de la vida cotidiana de las familias. Morcillas, embutidos, jamones y un sinfín de productos hacen de este animal el mejor aprovechado. Sin embargo, destacaremos al chorizo de Cantimpalos como uno de los protagonistas de la oferta culinaria que da a conocer el nombre de Segovia a través de la geografía española.

En esta provincia cabe destacar la huerta de la “tierra de pinares” y “el carracillo” con extraordinarias hortalizas, endibias, puerros, ajos, zanahorias. Otros productos dignos de mención son las legumbres, el judión de La Granja y el garbanzo de Valseca son los mayores exponentes. Pero no solo eso, cada otoño se pueden recolectar variedad de setas de gran calidad en sus bosques y pinares.

Un sector en plena expansión es el del vino y el queso, ambos muy ligados a la tierra y a una elaboración tradicional. En cuanto al vino, a parte de las consagradas D.O. de Rueda y D.O.P. de Valtiendas, señalaremos la reciente aparición de pequeñas bodegas de autor en localidades como Cuéllar, Nava de la Asunción o Cabañas de Polendos. En lo que al queso y lácteos se refiere destacaremos los municipios de Sacramenia y Escalona del Prado, tanto por su innovación y como por el uso de ganadería propia.

También mencionaremos, con mayor relevancia en las regiones rurales, productos de la caza menor como liebres y conejos, palomas, perdices y codornices, aves de corral como el pollo y el pato. En cuanto a la caza mayor, el jabalí estofado sería el plato más típico aunque ha perdido mucho protagonismo en los últimos tiempos. La pesca será uno de los sectores menos desarrollados, solamente podemos distinguir la calidad de las truchas de las zonas de Valsaín y Navafría.

6. Análisis del entorno

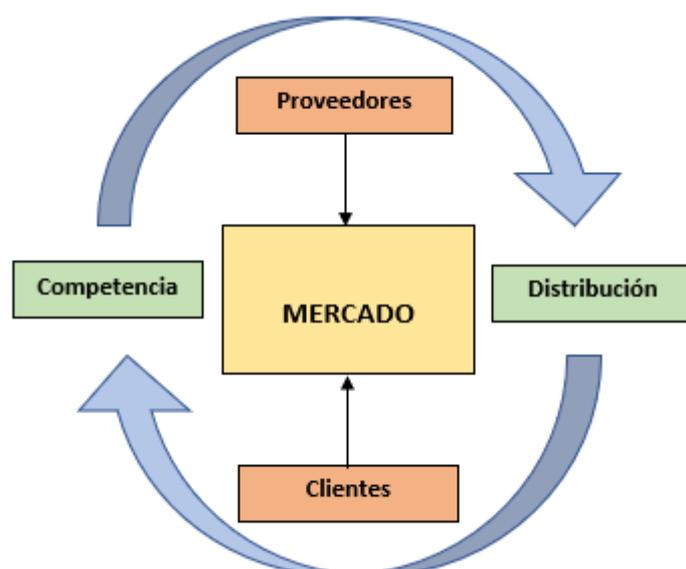
En esta parte vamos a explicar las ideas claves en las que se descomponen el entorno al que nos enfrentamos, tanto a nivel micro como macro. Este estudio nos servirá de cara a definir las estrategias que implementaremos en nuestro modelo de negocio. Más adelante elaboraremos un análisis DAFO donde pondremos el foco en nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

6.1. Análisis interno

Microentorno

Para analizar el entorno micro vamos a desarrollar los ejes principales de nuestro modelo de negocio que van a delimitar nuestra área y fuerza de acción.

Gráfico 5 – Ejes del modelo “ComeSegovia”



Fuente: Elaboración propia

- **Competencia**

Nuestra idea de negocio está integrada dentro del e-commerce por lo que actualmente es un modelo muy conocido y cada vez más desarrollado debido a su gran expansión y al incremento de su uso por parte de cada vez más empresas. Aunque la distribución de alimentos artesanales se va extendiendo, nuestra oferta en el mercado destacará por unos artículos exclusivos en cuanto a calidad y elaboración se refiere.

Queremos hacer llegar nuestros alimentos artesanales elaborados con especial mimo fuera de nuestras fronteras. Para ello vamos a aprovechar tanto el tirón del turismo de nuestra ciudad y provincia, como el reconocido prestigio de nuestra gastronomía más tradicional. El objetivo que pretendemos lograr es que nuestros clientes perciban una experiencia única consiguiendo fidelizar al máximo público posible.

La competencia a la que nos enfrentamos la podemos dividir en dos. Por un lado tenemos la competencia indirecta, más amplia, ya que englobaría todas las empresas que comercializan bebidas y alimentos con servicio a domicilio, como pueden ser tiendas de alimentación y supermercados que comercializan productos artesanos o gourmet. Frente a estos competidores nuestra mejor herramienta será la de la diferenciación, aportando exclusividad y calidad a nuestro catálogo de productos.

Por otra parte tenemos a la competencia directa, donde se incluyen aquellos competidores que distribuyen productos artesanos de origen y características similares a los nuestros. Si exploramos, encontraremos 2 empresas que distribuyen productos de origen segoviano a través de la red, aquí será donde tengamos que gastar recursos para darnos a conocer e intentar posicionarnos por delante. Los dos competidores directos son:

- Diablo cojuelo: tienda online con catálogo similar al nuestro.
- Segovia un buen plan: portal de turismo que oferta packs promocionales gastronómicos.

COMPETENCIA INDIRECTA	COMPETENCIA DIRECTA
 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hipermercados ➤ Supermercados ➤ Tiendas de alimentación 	

- **Proveedores**

Los proveedores con los que trabajemos serán aquellas pequeñas empresas y empresarios locales de cercanía que nos ofrezcan una selección de alimentos única, que hagan uso de materias primas de primera calidad, que respeten al medio ambiente e integren elaboraciones tradicionales dentro de sus procesos (ver anexo Tablas de proveedores por familia).

Aunque sabemos que al principio será más complicado vamos a dar una importancia elevada a la terea negociación y elección de proveedores para intentar establecer un equilibrio entre calidad y precio, ya que somos conscientes de que este tipo de productos artesanos o “gourmet” tienen tanto un precio de compra como de venta superior al de los productos de consumo habitual. Por lo que no queremos que un precio alto de venta desvíe la elección de nuestros artículos a otros de idéntico precio y calidad inferior penalizando a nuestras ventas.

En este sentido vamos a tratar de enfatizar la calidad de tanto de nuestros productores y proveedores como del artículo que está adquiriendo nuestro cliente.

- **Clientes**

Nuestro público objetivo lo segregaremos en dos tipos, vamos a diferenciar entre clientes potenciales y clientes secundarios. Nuestros clientes potenciales van a ser usuarios particulares, consumidores habituales de comercio electrónico. Por otro lado, los clientes secundarios serán empresas y empresarios, en los que de inicio no se focalizará principalmente nuestra cuota de mercado y el uso de recursos.

Clientes Potenciales:

- Ciudadanos segovianos que viven fuera de la provincia y que no tienen accesibilidad a comprar este tipo de productos.
- Turistas que han visitado Segovia y han conocido alguno de nuestros productos en los distintos puntos de restauración de la ciudad.
- Internautas consumidores de este tipo de productos artesanales.

Clientes Secundarios:

- Empresas físicas dedicadas a la venta y distribución de productos locales, gourmet o artesanos.

- Restaurantes y otros locales de restauración que incluyan alguno de nuestros productos en sus cartas y menús.

Nuestro área de acción no va a discriminar en cuanto a fronteras, ya que el comercio electrónico nos va a permitir ampliar nuestros límites fuera de España. Vamos a establecer 3 sectores según importancia y recursos. Primordialmente el foco lo ponemos dentro de la geografía española. En segundo lugar, estableceremos el área de acción en países vecinos, como son Portugal, Francia e Italia. Y en último lugar, el área más residual que englobará al resto de países.

El grueso de nuestras ventas vendrá del consumo nacional, pero no queremos dejar la oportunidad que nos brinda el e-commerce para vender fuera del país. Esto supondrá un incremento en los costes logísticos de los envíos internacionales además de disponer en nuestra página web una opción en el idioma inglés.

Gráfico 6 – Área de acción



Fuente: Elaboración propia

Las variables que tendremos más en cuenta a la hora de seleccionar nuestro público objetivo serán edad, nivel de renta y la variable gusto por la gastronomía tradicional.

En cuanto al sexo no haremos distinción ya que el perfil del consumidor electrónico se sitúa a la par entre hombres y mujeres.

Una de las variables a tener en cuenta es la de la edad, la cual ligaremos al nivel de renta. Nuestra oferta irá dirigida al grupo de edad donde el consumo a través de las redes e internet es mayor, y adicionalmente disponen de un poder adquisitivo medio o medio-alto, es decir los usuarios de 35 a 44 años. Sin dejar fuera los consumidores de 45 a 54 ya que tienen un poder adquisitivo muy importante y un uso del e-commerce razonablemente alto.

Otro factor para destacar y el cual va a definir a nuestro público objetivo es la de el gusto por la gastronomía tradicional, es decir nuestros clientes deberán valorar y tener inclinación por la gastronomía local y de cercanía.

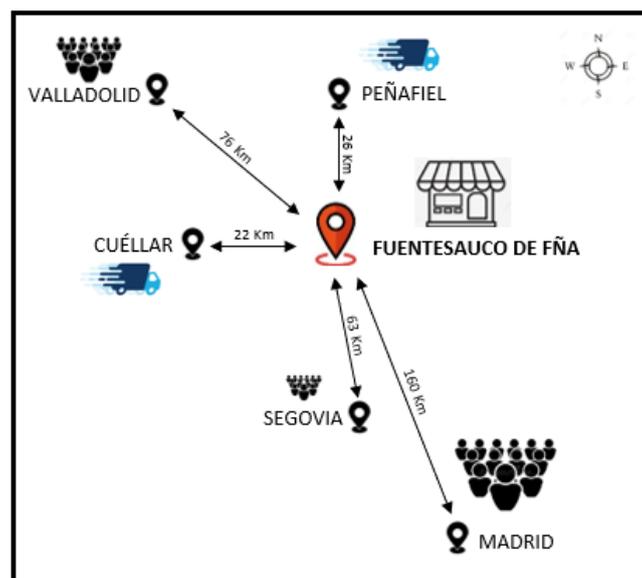
- **Distribución**

Somos conocedores de la influencia que tiene la distribución en la marco de nuestro negocio, ya que una buena elección de los colaboradores impactará en nuestros costes, pero también en nuestras ventas. Los tiempos de entrega y precios añadidos juegan un papel trascendental en la decisión de compra.

Estaremos ubicados en el ámbito rural cerca de los productores, concretamente en la localidad segoviana de Fuentesauco de Fuentidueña, donde estableceremos nuestro almacén y desde donde distribuiremos nuestros productos.

Nos situamos entre los municipios de Cuéllar y Peñafiel, 22 y 26 kilómetros nos separan respectivamente. Estas dos localizaciones nos servirán de enlace logístico, ya que las empresas de envío y transporte con las que trabajaremos están emplazadas en dichas localidades. La distancia a las capitales de provincia más cercana es de 76 km a Valladolid y 63 Km a Segovia. Con Madrid estamos separados 160 kilómetros aproximadamente, es la urbe más significativa para nuestro negocio debido al conjunto de habitantes que dispone y del mayor número de migrantes segovianos desplazados en toda España.

Gráfico 7 – Modelo de distribución



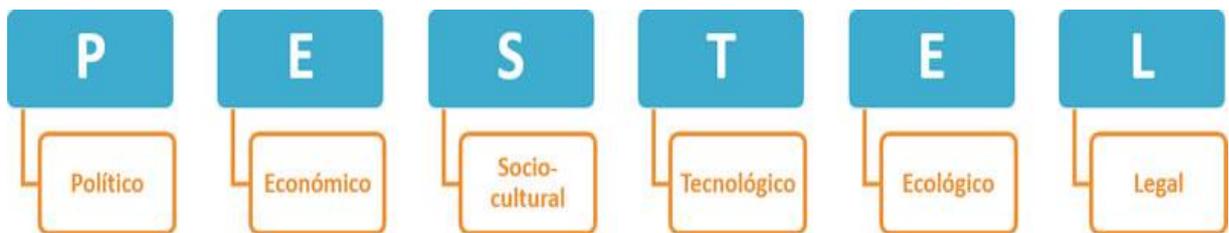
Fuente: elaboración propia

6.2. Análisis externo

Macroentorno

El macroentorno engloba todos los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente que afectan tanto a la actividad comercial como a otras muchas más actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Para analizar el macroentorno vamos a utilizar el modelo PESTEL (Fahey y Narayanan, 1968) el cual incluye los siguientes factores:

Gráfico 8 – Modelo PESTEL



Fuente: elaboración propia

- **Factores Políticos**

Dentro del análisis PESTEL hay unos factores políticos que van a influir directa o indirectamente en los procesos del mundo empresarial. Estos aspectos son relativos a las instituciones estatales, su organización y las políticas llevadas a cabo.

En estos momentos la situación política española la podemos calificar como algo inestable. El periodo actual destaca por un desgaste de los partidos políticos tradicionales, la irrupción de nuevos partidos y la desconfianza de los ciudadanos en el electorado. Esta fragmentación legislativa está generando que para gobernar en ayuntamientos y administraciones sea necesario de acuerdos y pactos en algunos casos entre semejantes y en otros entre menos afines. Estos acuerdos de gobiernos entre distintas fuerzas políticas, en muchas ocasiones se están rompiendo antes de concluir el final de las legislaturas, lo que está causando repeticiones electorales y el alargamiento en los tiempos para formar gobiernos, paralizando y retrasando programas que estaban en las agendas públicas.

Adicionalmente el COVID ha hecho poner el foco en intentar mitigar la pandemia, desviando recursos que podrían haber ido a implementar políticas y leyes para una completa recuperación de la anterior crisis económica.

Actualmente, la reciente guerra de Ucrania está afectando a las relaciones internacionales de los distintos países, lo que tiene una implicación político-económica en las decisiones dentro del marco europeo.

- **Factores Económicos**

En estos momentos este apartado está muy ligado al factor político, ya que la economía también se ve afectada y es especialmente sensible a incertidumbre política o la crisis sanitaria del COVID.

Actualmente estamos viviendo un periodo inflacionista post-COVID, el cual se ha visto agravado por el conflicto en Ucrania. Según el economista (2022) el mercado de materia primas, en lo que va de año, a lo que recursos energéticos se refiere (petróleo, gasolina, gas natural y electricidad) está sufriendo una subida del 44,7%. Los recursos agrícolas se encarecen un 22,1% de media en el ejercicio y los metales lo hacen un 22,5%.

En cuanto al sector de los alimentos, la crisis Ucraniana está perjudicando altamente a los precios, por el impacto que puede tener en la producción de algunos cereales en Rusia y Ucrania, dos importantes productores de materias como el cereal (trigo y cebada), el maíz o el aceite de girasol. El trigo es el que más sube en 2022, con un repunte que ya roza el 74%

El diario expansión muestra como el producto interior bruto español en 2021 creció un 5% respecto al año anterior, pasando de 1,12 billones a 1,20 billones de euros. Si se cumplen las previsiones del Banco de España, el PIB podría crecer entre un 3,9% y un 4,8% en el año 2022.

Los datos que publica la Moncloa del paro con fecha febrero 2022 lo sitúan en 3.111.684 personas. Respecto al mes de febrero de 2021, el paro ha descendido en 897.105 personas (-22,38%), lo que supone la mayor bajada interanual de la serie histórica. Sin embargo, seguimos teniendo la segunda tasa de desempleo más alta, un 12,7% tan solo superados por Grecia (13,3%).

Otros factores en el candelero y que podrían tener impacto en la rentabilidad de las empresas pero que no entraremos a analizar son: variaciones de los tipos de interés y tipos

de cambio, aumento de los costes laborales, importaciones y exportaciones o disponibilidad de crédito.

- **Factores Sociales**

La sociedad española en los últimos tiempos ha sufrido y está sufriendo una importante transformación, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha sido uno de los factores más trascendentes. El perfil de nuestra sociedad está evolucionando. En el pasado las familias tradicionales con varios hijos eran mayoritarias mientras que en la actualidad cada vez son más habituales familias con un solo progenitor o familias monoparentales. Además, también cabe destacar otras casuísticas como personas que viven solas por distintos motivos (viudedad, elección propia, soltería), parejas sin hijos o trabajadores con interminables jornadas de trabajo.

En cuanto al colectivo de jóvenes podemos decir que viven en una sociedad más próspera que la de sus antecesores, sin embargo, a pesar del progreso en muchos aspectos, la juventud española hoy en día se enfrenta a problemas que se vienen arrastrando desde hace décadas. Como por ejemplo el abandono escolar, el desempleo y otros que han empeorado recientemente, como son los problemas para independizarse, la vulnerabilidad económica o la precariedad laboral.

La pandemia del COVID y las medidas adoptadas para su contención han tenido efectos notables en la sociedad española. La paralización de la actividad laboral ha conllevado una considerable caída de rentas, más acusada en algunos colectivos enfrentándose a situaciones de pobreza y exclusión.

- **Factores Tecnológicos**

El uso del móvil, la accesibilidad a internet y el desarrollo del comercio electrónico son los factores que debemos destacar para entender la revolución tecnológica que hemos sufrido y como se ha transformado el mercado.

Actualmente los consumidores se ven sometidos a cambios constantes en lo que se refiere a la generación de nuevas necesidades. Debido al progreso de la tecnología y al alcance que toman las redes sociales estos cambios se producen cada vez más rápido, pero también nos va a permitir obtener una mayor información sobre consumo, comportamiento del comprador, modas, estilo de vida.

En otro sentido, los empresarios también están implementando el uso de aplicaciones móvil y redes sociales con el objetivo de adaptar sus productos y servicios a las

nuevas necesidades del mercado y sus clientes, transformándose, permitiendo una mayor fidelización.

El Big data es otra de las claves a la hora de explicar el desarrollo tecnológico actual. La importancia del análisis de datos va a facilitar y guiar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Los beneficios de esta técnica son numerosos, aumento de eficiencia, mejoras en los servicios ofertados, conocimiento del mercado y *feedback* en tiempo real son algunas de las ventajas que aporta a las empresas.

- **Factores Entorno Ambiental**

En la actualidad el gobierno, empresa y sociedad son más sensibles con la protección de nuestro medio ambiente, cada vez se regula y se legisla más en defensa de nuestro entorno como a través de la creación de le leyes de protección. Las empresas están invirtiendo en recursos para implementar políticas que abogan por la sostenibilidad, el medio ambiente y no perjudicar así a nuestro entorno más cercano.

El entorno ambiental afecta en gran medida al ámbito empresarial. Los recursos energéticos y el uso que se da de ellos en muchos casos definen la imagen de una marca o empresa, por lo que la población da importancia a la adopción de unas correctas prácticas ambientales por parte de las compañías.

El clima, los recursos naturales o el entorno paisajístico son otras variables a tener en cuenta sobre las cuales no tenemos margen de acción pero que afectan e influyen a la hora de moldear el tipo de mercado y sociedad de una zona determinada.

- **Factores Legales**

El marco de acción va a depender en gran medida del sistema legal del país o países en los que operemos y de la concienciación en materia de cumplimiento legal de su población.

En el aspecto jurídico es capital conocer el sistema legal del país donde la empresa está establecida o tiene relaciones comerciales, dado que estas van a influir en la forma de operar. El marco de acción de una empresa va a tener que regirse entre otros fundamentos, por la legislación relativa a competencia, leyes para la protección del consumidor, legislación laboral, la ley de protección de datos y otros requisitos en materia seguridad laboral.

En nuestro caso, nuestros productores y proveedores van a estar sometidos a rigurosas reglas en materia de sanidad, etiquetado o limitaciones medioambientales, además deberán cumplir con estándares de fabricación y producción controlados.

6.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio que nos permitirá identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro negocio. De forma que nos ayude a tomar las decisiones idóneas y elegir las mejores estrategias intentado impactar y minimizar las debilidades, eliminando o reduciendo las amenazas, consolidando las fortalezas y aprovechando las ventajas de las oportunidades (Humphrey, 1969).

En la tabla siguiente mostraremos las ideas clave que aplican a nuestro modelo de negocio:

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> × Nueva empresa en un sector ya muy expandido × Recursos financieros limitados × Cambio en los gustos de los clientes × Falta de experiencia × Poder y gran posicionamiento de la competencia indirecta 	<ul style="list-style-type: none"> × Incertidumbre geo-política y económica × Periodo inflacionista, incremento de combustibles y materias primas × Barreras de entrada × Entorno COVID × Cambio en los gustos o en los hábitos de compra
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de nuestros productos ✓ Empresa online ✓ Bajo costes de personal ✓ Baja inversión ✓ Reducida competencia directa ✓ Oferta exclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aparición de nuevas tecnologías ✓ Evolución del sector de la distribución ✓ Incremento de las ventas electrónicas

7. Objeto y forma jurídica

En esta parte definiremos el objeto de nuestro proyecto y los objetivos para los primeros años de existencia del negocio. Posteriormente expondremos los motivos, ventajas y beneficios fiscales que nos proporcionará el tipo de sociedad elegida.

7.1. Objeto

Vamos a dedicarnos a la comercialización y distribución de productos alimenticios segovianos de elaboración artesana a través de la tienda online denominada “**ComeSegovia**”. Los productos que ponemos a la venta son de primera calidad, elaborados con las mejores materias primas a través de procesos cuidados y sostenibles. Alguno de los productos que trabajamos y que dan forma a nuestra rica oferta son legumbres, embutidos, vinos, cervezas, cochinitillo y cordero lechal asados en horno de leña entre otros.

La venta online de alimentos viene aumentando de forma exponencial en los últimos años y más aún durante la pandemia. Es por esto por lo que queremos aprovechar este canal para establecernos en el mercado y trasladar a los consumidores las ventajas de la compra online. Como por ejemplo, no tendrán que desplazarse de sus casas para adquirir nuestros productos, podrán comparar y ver comentarios de otros clientes. Nuestra herramienta principal a través de la cual mostraremos nuestro catálogo de productos estará disponible para los consumidores en el siguiente portal web:

<https://comesegovia.com/>

Al comienzo de la actividad la empresa solo dispondrá de un único trabajador, el socio fundador, encargado de todas las tareas relativas al negocio (almacén, pedidos, negociación y marketing) mientras que las funciones contables y de administración tributaria se externalizarán a terceros. El mantenimiento de la página web lo llevará también una empresa externa. A medida que la empresa y las ventas vayan aumentando se estudiará la necesidad de contratar a personal y reformular el grueso de tareas.

- **Localización**

El hecho de no necesitar una tienda física para llevar a cabo nuestra actividad nos posibilita ubicar nuestro centro de trabajo fuera de zonas comerciales saturadas, evitando así otros emplazamientos que por sus características o ubicación van a ser más caros. Por lo que decidimos situarnos en el medio rural. Esto nos va a permitir minimizar los costes de alquiler de local y estar muy cerca de nuestros proveedores y productores.

La sede social la estableceremos en el local comercial situado en la localidad segoviana de Fuentesauco de Fuentidueña, con la dirección plaza mayor número 8 y código postal 40355.

Dispondremos de un espacio de 216 m² en régimen de alquiler, en el cual ubicaremos un almacén de tamaño 200 m², una oficina de 12 m² y un baño de 4 m².

- **Nombre de la tienda y logotipo**

El nombre de nuestra tienda online como hemos indicado anteriormente será “ComeSegovia”. Queremos que en el nombre de la tienda aparezcan dos elementos que describen la esencia de nuestro negocio, en primer lugar la palabra “Come”, ya que estamos ofertando productos que son del sector de alimentación. Por otro lado la palabra “Segovia”, haciendo referencia al lugar de procedencia de nuestra oferta. Un nombre no muy largo, de fácil de pronunciación y fácil de recordar.

En el logotipo también vamos a mantener las palabras “Come” y “Segovia” de forma que potencie la identidad de marca y se asocie también a la tienda online. Además, hemos incluido dos imágenes que son patrimonio de la gastronomía y del turismo segoviano. Primero hemos hecho un guiño al cochinitillo, incluyendo en la letra “o” de “Come” el hocico del cerdo, y segundo, hemos añadido sobre la palabra “Segovia” un dibujo representando una parte del acueducto romano que preside la ciudad.

Gráfico 9 – Logotipo



Fuente: elaboración propia

7.2. Objetivos del negocio

Acerca de los objetivos que vamos a definir en nuestro negocio diferenciaremos entre cualitativos y cuantitativos. De esta manera marcaremos unas pautas para intentar establecernos en el mercado de forma eficaz y crecer como empresa.

- **Objetivos Cualitativos**

1. Selección de producto: El primer objetivo que vamos a establecer es el de una cuidada selección, tanto del producto, como de los proveedores y fabricantes. En este punto queremos destacar en el sector por proponer a nuestros clientes una oferta de primera calidad, productores sostenibles y de cercanía.
2. Competencia: Otro objetivo que nos marcamos es el de intentar posicionarnos delante de la competencia. Para ello debemos estudiar a la competencia de una forma constante. Estaremos alerta de sus precios, promociones y nuevos lanzamientos que puedan introducir en su oferta. Todo esto nos valdrá para establecer nuestras políticas de precios, gastos de envío y diferenciarnos del resto.
3. Cuota de mercado: En este sentido, nuestro objetivo va a ser el de intentar alcanzar la mayor cuota de mercado posible. Para llegar a ello y conseguir un número importante de ventas nos apoyaremos, como hemos comentado en el punto anterior, en unos precios basados en la competencia. Esto supondrá que en la fase inicial de vida del negocio los márgenes obtenidos sean más reducidos de lo deseado. Una vez establecidos en el mercado intentaremos ir ampliando estos márgenes para poder obtener unos mejores beneficios.
4. Negociación: El último objetivo que nos fijamos es el de llevar a cabo negociaciones con nuestros colaboradores que aporten ventajas a nuestro proyecto. Intentaremos llegar a acuerdos con nuestros proveedores para conseguir precios de compra competitivos, descuentos por volumen de compra y/o entregas rápidas. En cuanto a las empresas de transporte la idea es similar, examinaremos y elegiremos aquellas compañías del sector que mejor servicio nos proporcionen teniendo en cuenta calidad-precio.

- **Objetivos Cuantitativos**

1. Ventas anuales: Para establecer el objetivo de ventas anuales de los 3 primeros ejercicios, como desarrollaremos más profundamente en el apartado financiero (Ver epígrafe 9.2 Cuenta de pérdidas y ganancias / Estimación de ventas), tomaremos las variables ticket medio (30€) y número de compras al día (3) para su cálculo. Adicionalmente tendremos en cuenta la estacionalidad del negocio en el periodo invernal y un incremento de las ventas del 10% y 13% para el segundo y tercer ejercicio respectivamente. Por lo que el objetivo de ventas será el siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas totales	40.746,60 €	44.821,26 €	50.648,02 €

2. Número de clientes socios: Este tipo de clientes son aquellos que nos facilitan su datos personales y de contacto, sobre los cuáles llevaremos un seguimiento y aplicaremos promociones. Nuestro objetivo será alcanzar el primer año 450 clientes en total, de los cuales 2 de cada 3 deberán ser clientes socios. Para los siguientes años, al igual que para las ventas, prevemos unos incrementos del 10% y 13%.

	Año 1	Año 2	Año 3
Cientes Totales	450	495	559
Cientes no socios	150	165	186
Cientes socios	300	330	373

3. Ratios financieros: En cuanto a los ratios que mencionaremos más abajo intentaremos situarnos dentro unos valores óptimos basados en las ideas de Oriol Amat (2008) que nos servirán posteriormente para diagnosticar nuestra solidez financiera.

Ratios Financiero	Valor objetivo ideal
Ratio de endeudamiento	Entre 0,4 y 0,6
Rato de autonomía	Entre 0,7 y 1,5
Ratio de liquidez	Entorno al 1
Fondo de maniobra	Valor positivo

7.3. Forma jurídica

Toda actividad económica deberá tener una forma jurídica y reglarse a través de la legislación española. En este apartado indicaremos el tipo de empresa elegido de acuerdo con nuestra situación y comentaremos que ventajas y beneficios nos proporcionará dicha elección. De la selección de una u otra forma jurídica dependerán tanto los tramites que se han de realizar para su constitución, como las obligaciones fiscales y laborales que como empresario debemos cumplir. Acudiremos al portal web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para recopilar toda la información necesaria que deberemos tener en cuenta para la creación de nuestra empresa.

Para nuestro negocio estableceremos una **Sociedad Limitada Nueva Empresa**, esta elección está basada principalmente en tres fundamentos que pasamos a señalar:

- El capital mínimo exigido para constituir este tipo de sociedad no es muy elevado, 3.000€ es el importe mínimo mientras que el máximo es de 120.000€.
- Habrá un único socio exclusivamente, aunque dejamos abierta la posibilidad de integrar algún socio adicional en el futuro. Esta opción establece un máximo de 5 socios.
- La responsabilidad del socio está limitada exclusivamente a las aportaciones realizadas.

A parte de los motivos citados anteriormente, nos hemos declinado por esta modalidad de sociedad ya que podremos aprovecharnos de ciertas ventajas y beneficios fiscales que resumiremos a continuación.

• **Ventajas**

- Rápida constitución. Eligiendo la tramitación telemática y los estatutos sociales orientativos, en sólo 48 horas podríamos tener nuestra empresa constituida.
- El objeto social es genérico, lo que permite mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin tener la necesidad de modificar los estatutos.
- El trámite para la denominación social de este tipo de sociedad se hace en menos de 24 horas en el Registro Mercantil.
- El libro de registro de los socios no es obligatorio.

- **Beneficios fiscales**

- Aplazamiento sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- No tenemos la obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto de Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

- **Datos de constitución de ComeSegovia**

Tipo de actividad	Sociedad Limitada Nueva Empresa
Denominación social	Melero Sanz, Iván, SLNE
Socio único	Iván Melero Sanz
Capital	3.000 €
Responsabilidad	Limitada al capital aportado
Obligaciones fiscales	IVA e Impuesto sobre Sociedades
Administración	Administrador único
Sede social	Plaza mayor, nº 8 Código postal 40355 Fuentesaúco de Fuentidueña (Segovia)

7.4. Otros aspectos legales

Como operador alimentario deberemos cumplir ciertos requisitos como indica el Ministerio de Consumo en su portal web, en primer lugar deberemos estar inscritos en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA). La base legal será el **Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero**.

Los operadores alimenticios que comercializan productos a través de la red y los productos que comercialicen tienen que cumplir todas las normas comunitarias y nacionales.

En este sentido, productos y operadores de alimentación están sujetos a controles oficiales para controlar el cumplimiento de la legislación. En el caso de no cumplirse la normativa de seguridad alimenticia, el operador será el responsable siendo de aplicación la **Ley 17/2011 de seguridad alimenticia y nutrición**, pudiendo aplicarse sanciones de hasta 600.000€ y la posibilidad de clausura del establecimiento o el sitio de internet que gestione.

Los empresarios que se dediquen a la venta online de productos de alimentación deben cumplir, además, con todos los requisitos generales de seguridad alimenticia:

- No comercializar alimentos que no sean seguros.
- Se deberá asegurar que los alimentos comercializados cumplen los requisitos de la legislación alimenticia pertinente.
- Proceder a la retirada de productos que no se ajusten a los requisitos de seguridad y cooperar en las medidas que adopten los fabricantes o las autoridades competentes.
- Informar inmediatamente a las autoridades competentes cuando consideren que uno de los alimentos comercializados puede ser nocivo para la salud.

Por otro lado en cuanto a los requisitos de almacenamiento, transporte y entrega, se deberá asegurar que el sistema de envío utilizado para alimentos perecederos mantendrá la comida a una temperatura segura durante el transporte y la entrega al consumidor. Los requisitos de temperatura para los alimentos son:

- Alimentos refrigerados: 4 °C o menos
- Alimentos congelados: -18 °C o menos
- Alimentos calientes: 65 °C o más

Todas las empresas operadoras de alimentos deberán ser capaces de garantizar la trazabilidad un paso anterior y posterior al de su intervención. Se debe poder reconocer todas las empresas de alimentos que te suministran productos y que productos te suministran. Esta información tiene que estar correctamente identificada.

En lo que se refiere a la información que mostramos en la página web nos regiremos por la **ley 34/2020 de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico**. Esta norma regula entre otras temas, la obligatoriedad de mostrar tanto la información de las fabricantes, como la información alimenticia de los productos que distribuimos, debiendo cumplir con unas prácticas informativas fieles.

8. Plan de marketing

Entendemos el marketing como un “proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos” (Kotler, 2012, pág. 5).

En este apartado vamos a mostrar tanto las acciones que tomaremos inicialmente para la puesta en marcha de nuestro proyecto, como las estrategias para establecer nuestra marca en el mercado de una forma eficaz y competitiva.

Para desarrollar estas acciones nos apoyaremos en la teoría del marketing mix. Podemos decir que es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía que sirve para analizar algunos conceptos básicos de su actividad. Eso sí, teniendo siempre en cuenta que las acciones a desarrollar se van a dirigir al mercado, dónde será necesario analizar las necesidades del público objetivo al que nos dirigimos, así como la competencia potencial y existente. Concretamente, el marketing mix se define como un conjunto de decisiones sobre las variables comerciales que se refieren al producto para conseguir los objetivos comerciales. Este estudio se centra en 4 variables: Producto, precio, distribución y comunicación (McCarthy, 1960).

Teniendo en cuenta el análisis DAFO analizado con anterioridad, desarrollaremos nuestro plan de marketing y definiremos una estrategia integral para la empresa basándonos en el marketing mix y alineándonos con los objetivos del negocio establecidos.

Gráfico 10 – Marketing mix



Fuente: internet

8.1. Producto

Se suele decir que el producto es la variable más importante del marketing mix puesto que engloba tanto los bienes como los servicios que comercializa una empresa, y en cierto modo gran parte de las acciones de marketing giran alrededor del producto. Ello se debe a que el producto será el medio a través del cual intentaremos satisfacer las necesidades de los consumidores.

Dentro del producto se podrán trabajar temas como la marca, la imagen, el packaging o incluso los servicios posventa. También se marcarán estrategias sobre el catálogo de productos y nuevos lanzamientos, diferenciación o ciclo de vida.

Nuestra estrategia sobre el producto que ofrecemos a nuestros clientes se va a basar en dos aspectos claves, los cuales esperamos que aporten un valor extra a la experiencia de compra y refuerzo de nuestra imagen de marca. Estos aspectos son los siguientes:

- **Elección de un producto de garantía**

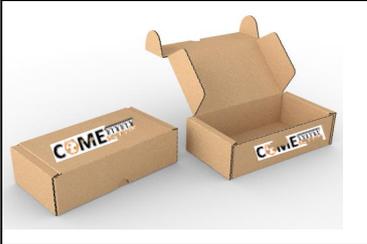
Los artículos que incluiremos en nuestro catálogo van a ser productos de una gran calidad, con las mejores materias primas y una cuidada elección de productores y fabricantes como ya hemos comentado con anterioridad (Ver anexo 2 – Tabla de selección de productos). Nuestra oferta estará constituida por productos que cumplan alguna de las siguientes normas de calidad:

- Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P), Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P) o Especialidad Tradicional Garantizada (E.T.G)
- Vinos elaborados en la provincia de Segovia amparados por Vino de Calidad Producido en una Región Determinada (V.C.P.R.D) y Vinos de la Tierra de Castilla y León.
- Productos acogidos a la norma de calidad para el jamón ibérico, paleta ibérica y caña de lomo ibérica.
- Producción integrada de productos agrícolas y productos ecológicos
- Marca de garantía y marca Colectiva.
- Alimentos artesanales, a los que se refiere el Decreto 53/2007, de 24 de mayo por el que se regula la Artesanía Alimentaria de Castilla y León.
- Carnes de “raza autóctona” regulado en el Real Decreto 505/2013, de 28 de junio o tener implantando un certificado de Bienestar Animal.

- **Packaging**

Nuestro packaging dispondrá de varios formatos en función de los productos que incluya y el peso del conjunto de éstos. El packaging será de color marrón y únicamente se mostrará impreso el logo de ComeSegovia en dos lados del embalaje, lo haremos por duplicado para potenciar la imagen de marca cuando nuestros clientes reciban sus pedidos.

Tabla 1 - Packaging

	<p>Packaging número 1 – Tamaño pequeño</p> <p>En este formato enviaremos los pedidos más pequeños y con menos artículos. Hasta 1 kg</p>
	<p>Packaging número 2 – Tamaño mediano</p> <p>Este tamaño lo usaremos para envíos intermedios.</p> <p>Hasta 3,5 kg</p>
	<p>Packaging número 3 – Tamaño pequeño vino</p> <p>En este formato enviaremos los pedidos que incluyan 3 botellas de vino. Aproximadamente 4 kg</p>
	<p>Packaging número 4 – Tamaño mediano vino</p> <p>En este formato enviaremos los pedidos que incluyan 6 botellas de vino. Aproximadamente 8 kg</p>
	<p>Packaging número 5 – Tamaño grande</p> <p>Este tamaño lo usaremos para los pedidos más pesados y voluminosos. Hasta 10 kg</p>

8.2. Precio

El precio representa la cantidad en dinero que un cliente paga por adquirir lo que se le ofrece. Este elemento es importante para el marketing mix, pero también lo es para el plan de marketing general de las empresas, puesto que este valor podrá determinar la permanencia de los productos y del negocio en el mercado. La forma en la que el comprador percibe el valor es el resultado de la relación que este hace entre los beneficios del servicio y el coste que tendrá que pagar por él.

Para establecer los precios de nuestra oferta vamos a realizar inicialmente un análisis exhaustivo de los precios que presentan las empresas competidoras dentro del sector. Por lo que marcaremos unos precios atractivos para llegar al máximo público posible y posicionarnos frente a la competencia.

A continuación veremos los distintos métodos para la fijación de precios que utilizan las empresas, así como otras estrategias de precios que tratan de influir sobre la decisión de compra de los consumidores.

- **Métodos de fijación de precios**

A continuación vamos a definir 3 métodos de fijación de precios que las empresas utilizan a la hora de establecer sus precios:

- Método de fijación de precios basado en la demanda: Este método tendrá en cuenta para fijar un precio adecuado el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto o servicio.
- Método de fijación de precios basado en la competencia: Para este caso se tendrá en cuenta los precios que tienen establecidos la competencia en productos similares a los que nuestra empresa va a ofrecer.
- Método de fijación de precios basado en los costes: En este método la principal referencia son los costes directos e indirectos que va a suponer el producto o servicio a la empresa que lo comercializa.

Para nuestro proyecto vamos a elegir la opción de un método de fijación de precios basado en la competencia, por lo que estudiaremos muy bien los precios marcados por el resto de las empresas competidoras y nos situaremos por debajo o en la misma línea que ellos.

Otro factor diferenciador será el precio de los gastos de envío de los pedidos. Nosotros situaremos en 40€ el importe total de la compra a partir de la cual los gastos de envío serán gratuitos para el comprador. Mientras que la principal empresa competidora los sitúa en 100€, para que esto sea sostenible tendremos que llegar a un acuerdo importante con las empresas transportistas.

- **Estrategias de precios**

A la hora de fijar los precios también habrá que tener en cuenta los objetivos que tiene el negocio basados en 4 variables:

- **Beneficio:** El objetivo es el de maximizar el beneficio, en este caso los precios serán elevados, a cambio se ofrece un servicio de alta calidad. Esta variable es buscada por empresas consolidadas o que son líderes de su mercado.
- **Ingresos:** En este ejemplo se ponen precios elevados para obtener unos ingresos más altos. El riesgo que se asume es la pérdida de clientes y más al inicio de una empresa si aún no se ha conseguido fidelizar a los clientes.
- **Rentabilidad:** El objetivo es conseguir una alta rentabilidad y alcanzar buenos beneficios para compensar el desembolso inicial de la empresa. En nuestro caso no tenemos un desembolso inicial excesivo por lo que no será para nosotros un objetivo prioritario.
- **Cuota de mercado:** En este caso se trata de conseguir una alta cuota de mercado teniendo precios más bajos que la competencia. Este método implica que para alcanzar beneficios altos las ventas también tendrán que ser muy elevadas debido a la reducción de los márgenes.

En cuanto a la estrategia que llevaremos a cabo, al ser una empresa de nueva creación, nos pondremos la meta de conseguir una cuota de mercado amplia. Si a esto le sumamos la fijación de precios basada en la competencia comentada en el punto anterior, conseguiremos llegar a nuestro público objetivo, alcanzar el mayor número posible de ventas, clientes que conozcan nuestros productos y se sientan atraídos por nuestra marca. Por lo tanto, asumimos que durante los primeros años de nuestro proyecto vamos a priorizar alcanzar una cuota de mercado alta y aceptar que tendremos unos márgenes y beneficios más ajustados.

8.3. Distribución

La distribución dará valor a la experiencia de compra del cliente, ya que de ella dependen los niveles de eficiencia a la hora de que el consumidor reciba su pedido correctamente en cuanto a forma y tiempo. Cuando el cliente obtenga una experiencia positiva esto generará más confianza hacia la marca. Cuando no sea así, puede afectar al posicionamiento de la marca de forma negativa, ya que el responsable de la distribución al fin y al cabo es la empresa comercializadora.

En este apartado entraremos más en detalle sobre conceptos como el canal de distribución, su funcionamiento y el punto de venta. También haremos una breve mención a nuestro servicio de atención al cliente.

- **Canal de distribución**

Desde ComeSegovia haremos de enlace entre el productor o fabricante y el consumidor final. Por lo que operaremos en un canal corto, donde nosotros seremos el único intermediario entre el origen de los productos y su destino, el consumidor final.

En nuestro negocio el canal estará dividido en dos fases, y a ellas dedicaremos fuerza de negociación para intentar minimizar costes. De esta manera pasamos a describir las fases comentadas:

1. Fase suministro: Esta etapa corresponde a la relación que se establecerá entre los fabricantes y nuestra tienda online, también incluiremos el suministro de embalajes serigrafiados en esta fase. Las dos partes estableceremos un contrato comercial en el cual nos comprometemos a cumplir una serie de normas fijadas previamente. Dicho contrato recogerá información como por ejemplo descuentos por pronto pago, descuentos por volumen de compra o importe mínimo para portes gratuitos.
2. Fase cliente: Esta otra etapa será la que recoge la relación entre tienda online y empresas de transporte que gestionan el envío de los pedidos a nuestros clientes. Una vez realizada la compra, se le facilitará al cliente a través de un correo electrónico su número de pedido. Mediante esta referencia podrá consultar el estado de dicha gestión y donde se encuentra a través de la página web de nuestro operador logístico.

En la siguiente tabla mostraremos información sobre los tiempos de envío que manejamos en ambas fases de suministro y quien se hará cargo de los costes de transporte:

Proveedor	Fase	Tiempo de envío	Características
Proveedores y fabricantes	Suministro	4-5 días	Portes gratuitos para pedidos superiores a 150€. Pedidos inferiores a 150€ el coste de los portes será de 25€ a cargo de ComeSegovia.
Proveedor de embalajes	Suministro	10-14 días	Portes gratuitos para pedidos superiores a 100€. Pedido inferiores a 100€ el coste de los portes será de 20€ a cargo de ComeSegovia.
Envíos nacionales	Cliente	24-48 h	Envío gratuito al cliente para pedido superiores a 40€. En el caso de pedidos de mayor importe se hará cargo ComeSegovia. Coste gastos de envío 5€.
Envíos internacionales	Cliente	5-7 días	En este caso los gastos de envío siempre irán a cargo del cliente. Coste gastos de envío 12€.

Como aclaración sobre el tiempo de envío de los pedidos nacionales dependerá del lugar geográfico al que se envíe. El plazo de 24-48 horas corresponderá a envíos peninsulares, mientras que para las islas, Ceuta y Melilla será de 48 y 92 horas desde la confirmación del pedido. Estos plazos de entrega son orientativos ya que hacen referencia a días laborables (de lunes a viernes no festivos).

- **Punto de venta**

Nuestra página web estará alojada en el dominio <https://comesegovia.com/>. Tanto la creación y mantenimiento de la web (Actualizaciones, introducción de nuevos productos, etc.) como la pasarela de pago estará subcontratado a una empresa externa. Mientras que por otro lado, nosotros como administradores, tendremos acceso al portal para la gestión de pedidos y extracción de informes como por ejemplo datos de información de clientes, ventas o pedidos.

El punto de venta de nuestro negocio será exclusivamente la página web. A continuación definiremos dos tipos de compra según su forma:

1. Compra socio: En este tipo de compra hará falta un registro mediante nombre y apellidos, el correo electrónico, DNI y el número de teléfono. A través de estos datos pasará a nuestra base de datos y asignaremos un número de socio. Los socios de la tienda recibirán información en sus teléfonos y correo electrónico con promociones y lanzamientos de nuevos productos.
2. Compra no socio: En estas transacciones el registro no es necesario para adquirir alguno de nuestros productos. Por lo que no podremos obtener información adicional y fidelizar al cliente ya que será una relación anónima. Como es lógico siempre será preferible la primera opción de cara a conocer mejor a nuestro público, pero muchos consumidores aún siguen optando a comprar sin un registro previo y ceder sus datos personales.

Si hablamos de otras vías que podríamos utilizar, hay empresas que recurren a marketplaces como pueden ser Amazon o Privalia entre otros, para ampliar su cuota de mercado, ya que aportan ventajas que permitirán incrementar las ventas o incluso generar confianza en el consumidor. Sin embargo, en nuestro caso, al tratarse de una empresa de nueva creación, la estrategia que seguiremos en los primeros años de vida será dedicar los recursos a crear nuestra propia imagen de marca. Por otro lado, aunque hemos comentado alguna ventaja a la hora de trabajar con estos medios, tendríamos otros inconvenientes como son que la plataforma y los clientes que entren por esta vía dejarían de pertenecernos, también estaríamos posicionándonos a unos clics de distancia de otros competidores.

- **Servicio de atención al cliente**

El servicio de atención dará soporte a través de una dirección de correo electrónico y una línea de teléfono. El horario de atención al cliente será 10:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00 de lunes a viernes y garantizaremos una respuesta antes de 24 horas. Aquí los clientes podrán ponerse en contacto con nuestra empresa para indicarnos sus dudas, comentarios o realizar seguimiento de sus pedidos.

8.4. Comunicación

La promoción o comunicación es una herramienta del marketing mix que tiene la función de dar a conocer un producto o servicio con la intención de convencer al consumidor para que lo adquiera y, al mismo tiempo, reforzar la imagen de la empresa haciendo que el cliente la pueda recordar.

En la actualidad no es suficiente con ofrecer un buen producto a un precio competitivo, las empresas deberán utilizar otras técnicas para que el cliente escoja nuestra marca entre el resto de las ofertas de la competencia. En nuestro caso vamos a definir las estrategias y planes que llevaremos a cabo en cuanto a comunicación, promoción y refuerzo de calidad en la web.

- **Acciones de comunicación**

Un punto de especial interés en el cual vamos a invertir recursos para promocionar nuestra oferta y darnos a conocer serán las redes sociales, ya que actualmente cada vez se les da mayor importancia debido a los avances tecnológicos. Utilizaremos este medio para interactuar con el público objetivo y darnos a conocer entre todo tipo de usuarios. A continuación detallaremos brevemente los medios que utilizaremos para difundir ComeSegovia:

- **Página web.** A través de ella daremos a conocer nuestro catálogo y será la vía que tendrán nuestros clientes para compartir sus comentarios y experiencia de compra. Además mostraremos la información de la empresa, formas de contacto, ofertas puntuales, etc.
- **Facebook.** Esta red social nos permitirá compartir imágenes de los productos, nuestra filosofía, instalaciones o publicitar nuestras promociones. A través de este medio los usuarios van a poder interactuar entre ellos.
- **Instagram:** Esta última red social nos ofrecerá las mismas opciones que Facebook, pero adicionalmente la usaremos para publicar videos en directo sobre cultura de alimentación sostenible y cercanía, mostrando videos de nuestros fabricantes y productores locales.

- **Acciones de promoción de puesta en marcha**

Debido a que somos una empresa de nueva creación llevaremos a cabo un plan especial de posicionamiento para impulsarnos y encontrar nuestro sitio dentro del mercado. Este plan de promoción de puesta en marcha girará en torno a cuatro aspectos, el primero será una estrategia de SEO, el segundo la asistencia a ferias, por último el de la publicidad en marquesinas y cartas de restaurantes.

1. Estrategia de SEO: Esta técnica nos va a ayudar a mejorar la posición de nuestra marca o productos en las búsquedas en internet. Es muy importante tener un buen posicionamiento en los motores de búsqueda para que nuestra tienda sea una de las primeras en aparecer y obtener así mayor flujo de clientes. Este trabajo será subcontratado por una empresa externa.
2. Ferias: La asistencia a ferias además de darnos la oportunidad de promocionarnos, nos va a facilitar obtener nuevos contactos, proveedores o incluso conocer competidores que ofrezcan un servicio similar al nuestro. Acudiremos mayoritariamente a ferias de artesanía y gastronomía de ámbito local en ciudades de tamaño medio. Además acudiremos a otras ferias de carácter exclusivamente gastronómico con mayor repercusión como es Alimentaria de Madrid. En estos eventos dispondremos de merchandising para entregar a los nuevos contactos.
3. Marquesinas de paradas de autobús: En los primeros meses del proyecto recurriremos a esta opción para intentar llegar a más gente. Nos publicitaremos en alguna de las marquesinas más céntricas de Segovia aprovechando el gran tirón turístico de la ciudad.
4. Carta de restaurantes: Negociaremos con restaurantes segovianos que utilicen algunos de nuestros productos para incluir en sus cartas un código QR y nuestro logotipo a través del cual accederán a nuestra tienda online. Apostamos por esta táctica publicitaria ya que consideramos que nos da la opción de llegar a consumidores de turismo y gastronomía habituales. Se podrá realizar mediante pegatinas que se pondrán tanto en las cartas como en otras ubicaciones de los restaurantes como por ejemplo puertas o ventanas. También llegaremos a acuerdos para elaborar nuevas cartas que se costearan entre los restaurantes y nosotros.

- **Acciones de promoción de mantenimiento**

Posterior a las acciones de promoción de puesta en marcha estableceremos una serie descuentos y cupones que marcarán nuestra política de promociones. Estos descuentos se llevarán a cabo en periodos puntuales a lo largo del año. Su difusión se llevará a cabo a través de la página web, redes sociales, correo electrónico y mensajes a móvil.

Tabla 2 –Promociones descuentos y cupones

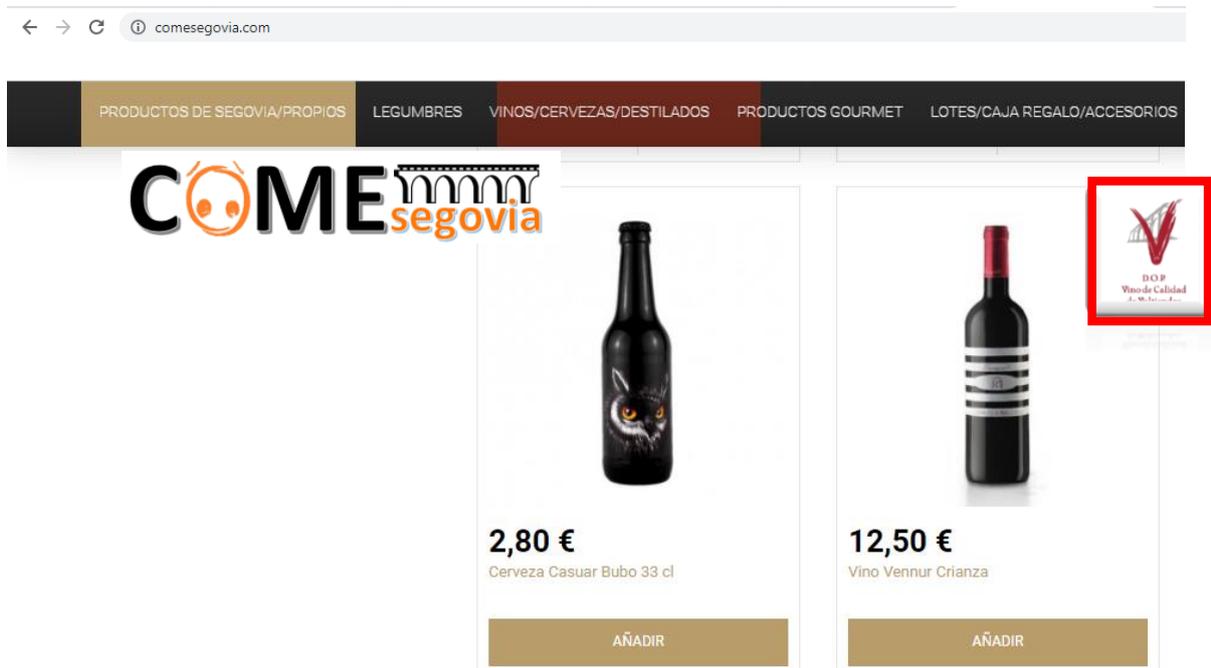
Descuentos fin de mes	Ofreceremos descuentos en las compras de los últimos días de mes. De esta forma intentaremos incrementar las transacciones en estos periodos de mes ya que generalmente el consumo suele ser más fuerte los primeros días de mes y va decreciendo gradualmente.
Descuentos especiales	Publicaremos bonificaciones en días especiales en fechas señaladas como rebajas, black friday día del padre y de la madre.
Cupones	Como hemos explicado estaremos presentes en las cartas de algunos restaurantes. Facilitaremos cupones con ofertas a los clientes que lleguen a través de este medio.

- **Refuerzo de calidad en la web**

Respecto a las tareas de promoción es importante que se seamos capaces de comunicar eficazmente los elementos característicos de ámbito geográfico, vínculo histórico o tipicidad de nuestros productos.

Para ello aplicaremos un refuerzo de calidad a los productos en nuestra tienda online, acompañando a los mismos de los distintivos de la marca de garantía, sello de calidad, DOP o similar al que pertenecen. De esta manera aprovecharemos el reconocimiento y fuerza de venta de la que gozan estos sellos reforzando la decisión de compra (ver anexo 3 – Tabla de distintivos de calidad).

Gráfico 11 - Ejemplo distintivo IGP web



Fuente: elaboración propia

9. Plan económico y financiero

En este apartado mostraremos la información esencial de carácter económico y financiero de nuestro proyecto para poder analizar tanto el potencial económico como su viabilidad.

El análisis que vamos a realizar en esta parte lo llevaremos a cabo en una línea temporal de 3 años, un periodo en el que la empresa se habrá constituido y además dispondrá de algo de rodaje. Un periodo más largo podría mostrar datos menos fiables debido a la incertidumbre actual.

Aquí podremos ver los datos del plan de inversión, detallaremos los activos y un plan de financiación que incluirá tanto fuentes de recursos propias como ajenas. Adicionalmente elaboraremos el balance de situación de nuestra empresa, que será una foto ordenada de los elementos patrimoniales de nuestra tienda, formada por los activos y pasivos de la misma. De un solo vistazo, podremos vincular las inversiones con las fuentes de financiación.

Por otro lado, realizaremos una estimación de ingresos con las ventas de nuestros productos. Haremos una previsión de nuestros gastos (gastos de gestión, gastos generales, etc.). A partir de aquí obtendremos la cuenta de resultados en el marco temporal comentado de 3 años donde podremos ver los beneficios o pérdidas que obtendríamos en cada uno de los ejercicios.

En último lugar, llevaremos a cabo un ejercicio a través del cual enseñaremos los ratios financieros más importantes con el fin de lograr una información fiable de la rentabilidad, solvencia y liquidez del proyecto.

Hay que añadir que en este estudio hemos realizado los cálculos sin incluir el Impuesto sobre Valor Añadido (IVA). Esto es debido a que en nuestra empresa ejercemos como intermediario entre hacienda, clientes y proveedores, recaudando el IVA repercutido existente en nuestras facturas de venta de productos y soportando el IVA en las compras realizadas. En el caso de diferencias entre el IVA soportado y el IVA repercutido se ajustaría mediante liquidaciones trimestrales.

A la hora de completar las explicaciones de este epígrafe nos guiaremos de Amat, (2008).

9.1. Balance de situación

El balance de situación es el documento contable que incluye las cuentas anuales dividiéndolas en activo, pasivo y patrimonio neto del negocio con fecha del cierre del ejercicio económico.

ACTIVO

El activo se divide en no corriente y corriente, el primero incluye los activos que tienen carácter de permanencia superior al año, mientras que el segundo la permanencia es inferior.

Activo No Corriente: activos que se utilizan en el negocio y que no venderemos o consumiremos en un periodo de corto plazo.

- Inmovilizado material: elementos tangibles, tales como muebles o inmuebles que utilizaremos en el desarrollo de la actividad. En nuestro ejemplo:
 - 1- Mobiliario: una mesa de oficina, tres sillas, papelera, 4 archivadores, 1 armario, diez estanterías 1.000€
 - 2- Equipos informáticos: un ordenador, una impresora y un teléfono. 2.000€
 - 3- Maquinaria: dos neveras industriales. 2.200€

- Inmovilizado intangible: activos compuestos por derechos susceptibles de valoración económica, carecen de apariencia física y tienen carácter no monetario. En nuestra empresa estará compuesto:
 - 1- Patentes, licencias, y marca: los gastos serán de 144€ el primer año con una validez de 10 años.
 - 2- Aplicaciones informáticas: Incluimos el desarrollo de la página web así como los programas que utilizaremos para el desarrollo de nuestra actividad (Windows, Paquete Office, Antivirus Panda, Paquete Adobe.). Los gastos de estos conceptos ascienden a 1.200€ y 300€ anuales respectivamente.

Activo Corriente: aquellos activos que no tienen carácter de permanencia ya que su plazo de estancia en la empresa es inferior a los doce meses. Al ser una empresa de nueva creación el activo corriente de nuestra empresa será el efectivo del que disponemos.

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

Compuesto por las obligaciones y/o deudas que la empresa contrae, pueden ser tanto a corto plazo como a largo plazo.

Pasivo No corriente: Es el pasivo a largo plazo, donde se incluyen las obligaciones o deudas contraídas con la empresa en un periodo de tiempo superior a un año (Gallego y Vara, 2008).

Para nuestro proyecto en este apartado añadiremos las deudas contraídas con entidades de crédito.

Pediremos un préstamo ICO con el objetivo de tener mayor flujo de caja, el cual tendrá las siguientes condiciones (ver anexo 4 – Tablas préstamo ICO):

- Importe: 6.000€
- Plazo: 4 años
- Intereses: Plazo de tres años sin carencia es un 4,1%

Pasivo Corriente: se incluyen las deudas contraídas en un plazo inferior a un año. En este apartado añadiremos los créditos obtenidos con las entidades bancarias con plazo menos a un año y deudas con proveedores que ascenderán a 2.000€.

Patrimonio Neto: Son todos aquellos elementos que engloban la financiación propia de la empresa, es la parte residual de los activos de la empresa una vez deducidos todos los pasivos exigibles. En él se incluyen las aportaciones realizadas tanto en el momento de la constitución como otras aportaciones realizadas posteriormente incluyendo adicionalmente los resultados acumulados de ejercicios anteriores.

En nuestra empresa estará compuesto por el capital, la reserva legal y el resultado del ejercicio. Inicialmente aportaremos 3.000€.

Tabla 3 – Balance de situación Año 0 y 1

	AÑO 0	AÑO 1
ACTIVO NO CORRIENTE	6.844,00 €	7.636,00 €
I. Inmovilizado intangible	1.644,00 €	1.500,00 €
3. Patentes, licencias y marcas	144,00 €	
Registro de la marca	144,00 €	
Licencias on-line	300,00 €	300,00 €
5. Aplicaciones informáticas	1.200,00 €	1.200,00 €
II. Inmovilizado material	5.200,00 €	6.136,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	5.200,00 €	5.200,00 €
Mobiliario	1.000,00 €	1.000,00 €
Equipos para proceso de la información	2.000,00 €	2.000,00 €
Maquinaria	2.200,00 €	2.200,00 €
Amortización de inmovilizado material	- €	936,00 €
ACTIVO CORRIENTE	4.156,00 €	7.958,19 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	4.156,00 €	7.958,19 €
1. Tesorería	4.156,00 €	7.958,19 €
TOTAL ACTIVO	11.000,00 €	15.594,19 €

	AÑO 0	AÑO 1
PASIVO NO CORRIENTE	6.000,00 €	4.408,42 €
II. Deudas a largo plazo	6.000,00 €	4.408,42 €
2. Deudas con entidades de crédito	6.000,00 €	4.408,42 €
PASIVO CORRIENTE	2.000,00 €	2.000,00 €
II. Deudas a corto plazo	2.000,00 €	2.000,00 €
2. Deudas con entidades de crédito	2.000,00 €	2.000,00 €
PATRIMONIO NETO	3.000,00 €	9.185,77 €
Fondos propios	3.000,00 €	9.185,77 €
I. Capital	3.000,00 €	3.000,00 €
1. Capital estructurado	3.000,00 €	3.000,00 €
III. Reservas	- €	300,00 €
1. Legal y estatutaria	- €	300,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	- €	- €
VII. Resultado del ejercicio	- €	5.885,77 €
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	11.000,00 €	15.594,19 €

Tabla 4 – Balance de situación Año 2 y 3

	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	8.572,00 €	9.508,00 €
I. Inmovilizado intangible	1.500,00 €	1.500,00 €
3. Patentes, licencias y marcas		
Registro de la marca		
Licencias on-line	300,00 €	300,00 €
5.Aplicaciones informáticas	1.200,00 €	1.200,00 €
II. Inmovilizado material	7.072,00 €	8.008,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmov. material	5.200,00 €	5.200,00 €
Mobiliario	1.000,00 €	1.000,00 €
Equipos para proceso de la información	2.000,00 €	2.000,00 €
Maquinaria	2.200,00 €	2.200,00 €
Amortización de inmovilizado material	1.872,00 €	2.808,00 €
ACTIVO CORRIENTE	14.056,71 €	26.735,54 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	14.056,71 €	26.735,54 €
1. Tesorería	14.056,71 €	26.735,54 €
TOTAL ACTIVO	22.628,71 €	36.243,54 €

	AÑO 2	AÑO 3
PASIVO NO CORRIENTE	1.468,68 €	1.410,84 €
II. Deudas a largo plazo	1.468,68 €	1.410,84 €
2. Deudas con entidades de crédito	1.468,68 €	1.410,84 €
PASIVO CORRIENTE	1.988,00 €	1.298,00 €
II. Deudas a corto plazo	1.988,00 €	1.298,00 €
2. Deudas con entidades de crédito	1.988,00 €	1.298,00 €
PATRIMONIO NETO	19.172,03 €	33.534,70 €
Fondos propios	19.172,03 €	33.534,70 €
I. Capital	3.000,00 €	3.000,00 €
1. Capital estructurado	3.000,00 €	3.000,00 €
III. Reservas	300,00 €	300,00 €
1. Legal y estatutaria	300,00 €	300,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	5.885,77 €	15.872,03 €
VII. Resultado del ejercicio	9.986,27 €	14.362,67 €
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	22.628,71 €	36.243,54 €

9.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Para elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias previamente realizaremos una estimación de las ventas, y así determinar la facturación anual. Por otro lado realizaremos una previsión de los gastos esperados para los próximos tres años.

- **Estimación de ventas**

Para determinar el volumen de facturación anual de nuestra tienda online debemos hacer una estimación de ventas. En primer lugar hallaremos el precio de venta medio de nuestro catálogo. Este cálculo lo hemos realizado a través de una media aritmética, eligiendo 10 de los artículos más representativos de nuestras 5 familias de producto. Hemos estimado el precio de venta medio de nuestros productos en 9,90€.

Tabla 5 – Precio de venta medio del catálogo

Familia	Producto	Precio de Venta
Vinos y cervezas	Botella de Vino Vagal	9,95 €
Vinos y cervezas	Cerveza 90 Varas 3 Uds.	8,95 €
Quesos y lácteos	Queso semicurado Celestino	13,50 €
Quesos y lácteos	Yogur artesanal Sacramenia	1,25 €
Panadería y bollería	Pastas delicias de Cuéllar	6,95 €
Panadería y bollería	Suspiros de Turégano	6,95 €
Legumbres y hortalizas	Garbanzo de Valseca 1 kg	5,95 €
Legumbres y hortalizas	Judión de la Granja 1kg	8,50 €
Carnes y embutidos	Chorizo de Cantimpalos 350 g	4,95 €
Carnes y embutidos	1/4 Cochinillo asado	32,00 €
	Total	98,95 €
	PVP media	9,90 €

Según un estudio de 2021 del portal ecommercerentable.es el ticket medio del sector de la alimentación para compras online es 81,8 €. Debido a la peculiaridad de los productos que vendemos, nuestro ticket medio o pedido lo rebajaremos a 30€, situándolo por debajo del precio a través del cual nuestros clientes pueden evitarse los gastos de envío (para compras superiores a 40€ estos gastos serán gratuitos). Esto implica que nuestro ticket medio estará compuesto de 3 productos.

Por otro lado hacemos una previsión del número de personas que visitarán nuestra página web en un día, en torno a 6-10 personas, de las cuales 3 llegarán a materializar su compra.

A través de estos datos, construiremos nuestra estimación de ventas anual teniendo en cuenta también la estacionalidad de las ventas, siendo éstas especialmente altas durante los meses de noviembre, donde se duplicará, y diciembre, donde se triplicará.

Tabla 6– Estimación de ventas mensuales del primer año

	Ventas
Enero	2.790,00 €
Febrero	2.520,00 €
Marzo	2.790,00 €
Abril	2.700,00 €
Mayo	2.790,00 €
Junio	2.700,00 €
Julio	2.790,00 €
Agosto	2.790,00 €
Septiembre	2.700,00 €
Octubre	2.790,00 €
Noviembre	5.400,00 €
Diciembre	8.370,00 €
Total	41.130,00 €

Teniendo en cuenta este cálculo obtendríamos unas ventas anuales para el primer año de 41.130€. Preveemos una mejora de la facturación del negocio en los próximos años, incrementándose un 10% y un 13%, el primer y segundo año respectivamente, debido a la expansión de nuestro negocio y la mejora del posicionamiento de nuestra marca.

Tabla 7 - Estimación de ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas totales	41.130,00 €	45.243,00 €	51.124,59 €

- **Estimación de gastos**

A continuación desglosaremos los gastos de personal, gastos fijos y gastos variables.

Gastos de personal:

Tendremos en cuenta los gastos de los empleados y la cotización a la seguridad social de los mismos.

1. Nómina del empleado: Nuestra empresa inicialmente solo dispondrá de un empleado como hemos indicado anteriormente, dueño y socio fundador. El sueldo establecido para los tres primeros años se situará 150€ por encima del salario mínimo interprofesional, es decir 1.150€ mensuales en 14 pagas anuales. Por lo que el salario bruto anual será de 16.100€.
2. Seguridad social: Adicionalmente tendremos en cuenta el porcentaje de seguridad social a pagar por dicho trabajador que supondrá un 30% sobre el sueldo anual, es decir, 4.830€ al año.

Gastos fijos:

Son aquellos gastos que no dependen del volumen de ventas. Siempre serán los mismos, independientemente de que el volumen de ventas aumente o disminuya.

1. Intereses de deuda: Incluimos los gastos de apertura e intereses del préstamo ICO contraído (Ver anexo – Tablas préstamos ICO).
2. Alquiler del local comercial: Hemos alquilado un espacio donde ubicaremos nuestra oficina y donde tendremos el almacén. El alquiler mensual es 180€.
3. Suministros: Aquí incluiremos telefonía, luz, agua e internet con unos gastos aproximados mensuales de 140€.
4. Seguros: Contrataremos un seguro de responsabilidad civil y accidentes, el cual nos supone un gasto de 200€ anuales.
5. Servicios profesionales externos: Incluye la cuota a la asesoría jurídica y las gestiones de la empresa que mantiene nuestra página web. Cuota anual de 600€.
6. Gastos de apertura: El primer año tendremos unos gastos de notaría 400€.
7. Publicidad y marketing: En este apartado incluiremos unos gastos fijos relativos a las acciones y promociones de marketing llevada a cabo. 2.500€ para el primer año y 1.500€ para los siguientes.

8. Amortización: Utilizaremos un método de amortización lineal, a través del cual, distribuiremos gradualmente los costes de nuestro inmovilizado teniendo en cuenta una vida útil de 5 años y un valor residual de un 10% sobre el valor de adquisición. Para los cálculos de las cuotas utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota de amortización} = (\text{Valor de adquisición} - \text{Valor residual}) / \text{Años de vida útil}$$

Tabla 8 - Amortización Inmovilizado

AÑO	VALOR DE ADQUISICIÓN	VALOR RESIDUAL	VIDA UTIL	CUOTA DE AMORTACIÓN
AÑO 0	5.200,00 €	520,00 €	5	No hay
AÑO 1	5.200,00 €	520,00 €	5	936,00 €
AÑO 2	5.200,00 €	520,00 €	5	936,00 €
AÑO 3	5.200,00 €	520,00 €	5	936,00 €
AÑO 4	5.200,00 €	520,00 €	5	936,00 €
AÑO 5	5.200,00 €	520,00 €	5	936,00 €

Gastos variables:

Son aquellos gastos susceptibles a cambios en función de la variación del volumen de ventas. Para el desarrollo de nuestro negocio tendremos en cuenta tres tipos de gastos variables (Ver tabla 9 – Gastos variables mensuales):

1. Distribución: Son los costes derivados del envío de nuestros productos al cliente. En nuestro caso al tener un ticket medio de 30€, en la mayoría de las compras los gastos de envío estarán soportados por el consumidor. No obstante, los hemos establecido en un 5% del volumen de ventas.
2. Envases y embalajes: Aquí estarán incluidas las cajas y sobres de cartón a través de las cuales se realizarán los envíos. Hemos calculado un 2% sobre la cifra de ventas.
3. Desplazamientos y ferias: Esta partida incluye los gastos de desplazamiento para visitas a proveedores. También incluiremos los gastos derivados de eventos y ferias, estas serán más habituales en la temporada estival.

Tabla 9 – Gastos variables mensuales

	Ventas	Gastos de distribución	Gastos Envases	Despl. y ferias	Gastos Variables
Enero	2.790,00 €	139,50 €	55,80 €	35,00 €	230,30 €
Febrero	2.520,00 €	126,00 €	50,40 €	35,00 €	211,40 €
Marzo	2.790,00 €	139,50 €	55,80 €	35,00 €	230,30 €
Abril	2.700,00 €	135,00 €	54,00 €	35,00 €	224,00 €
Mayo	2.790,00 €	139,50 €	55,80 €	35,00 €	230,30 €
Junio	2.700,00 €	135,00 €	54,00 €	60,00 €	249,00 €
Julio	2.790,00 €	139,50 €	55,80 €	100,00 €	295,30 €
Agosto	2.790,00 €	139,50 €	55,80 €	100,00 €	295,30 €
Septiembre	2.700,00 €	135,00 €	54,00 €	60,00 €	249,00 €
Octubre	2.790,00 €	139,50 €	55,80 €	35,00 €	230,30 €
Noviembre	5.400,00 €	270,00 €	108,00 €	35,00 €	413,00 €
Diciembre	8.370,00 €	418,50 €	167,40 €	35,00 €	620,90 €
Total	41.130,00 €	2.056,50 €	822,60 €	600,00 €	3.479,10 €

A continuación vamos a detallar los costes variables para los ejercicios siguientes, tendremos en cuenta una subida anual de un 3% debido a la subida de los precios.

Tabla 10 – Gastos variables anuales

	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos variables	3.479,10 €	3.583,47 €	3.690,98 €

En la tabla siguiente mostraremos la imagen prevista de nuestro estado financiero, donde desglosaremos todos los ingresos y gastos generados por nuestra empresa en los tres primeros ejercicios. Sobre el resultado restaremos el impuesto sobre beneficios que en el caso de nuestra empresa asciende al 25%, obteniendo el resultado final después de impuestos.

Tabla 11 – Pérdidas y ganancias

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	41.130,00 €	45.243,00 €	51.124,59 €
Ventas	41.130,00 €	45.243,00 €	51.124,59 €
GASTOS DE PERSONAL	20.930,00 €	20.930,00 €	20.930,00 €
Sueldos, salarios y asimilados	16.100,00 €	16.100,00 €	16.100,00 €
Cargas sociales	4.830,00 €	4.830,00 €	4.830,00 €
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	12.202,31 €	10.817,98 €	10.864,37 €
Intereses de deudas	276,00 €	188,16 €	127,94 €
Alquiler local	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €
Suministros	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €
Seguros	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Servicios profesionales externos	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Gastos de apertura	400,00 €		
Publicidad y marketing	2.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Amortización	936,00 €	936,00 €	936,00 €
Gastos variables (Distribución, envases, ferias, etc.)	3.450,31 €	3.553,82 €	3.660,43 €
A.1) RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	7.997,69 €	13.495,02 €	19.330,22 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	150,00 €	180,00 €	180,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.847,69 €	13.315,02 €	19.150,22 €
18. Impuestos sobre beneficios	1.961,92 €	3.328,76 €	4.787,56 €
A.4) RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.885,77 €	9.986,27 €	14.362,67 €

9.3. Estudio de ratios financieros

En este apartado vamos a calcular y analizar ciertos ratios que nos van a permitir analizar cuál es la situación financiera de nuestra empresa en lo relativo a liquidez, riesgo y endeudamiento. Estos ratios son interesantes porque nos permiten ver una evolución de estas variables, incluso compararnos con empresas competidoras. Para desarrollar este apartado nos basaremos en las ideas de Oriol Amat (2008).

- **Ratio de endeudamiento**

Este ratio se utiliza para conocer la calidad y cantidad de la deuda de la empresa. El rango ideal en el cual debería situarse un proyecto es entre 0,4 y 0,6. Si el valor del ratio se sitúa por debajo de 0,4 se traduce en que la empresa tiene exceso de fondos propios. En el caso de situarse por encima de 0,6 quiere decir que el volumen de deudas es elevado y la capacidad de financiación depende de terceros.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = (\text{Total deudas}) / (\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo})$$

En nuestro caso vemos como el primer año nos situamos un poco por encima del nivel aconsejable, mientras que los ejercicios siguientes el ratio se sitúa por debajo del 0,4 comentado, por lo que el nivel de endeudamiento de nuestra empresa el primer año es un poco elevado, corrigiéndose en los años siguientes. El segundo y tercer año estaríamos en disposición de invertir en algún activo que necesitemos para la mejora de nuestro negocio.

Tabla 12 – Ratio de endeudamiento

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total de deudas	8.000,00 €	6.408,42 €	3.456,68 €	2.708,84 €
Patrimonio neto + Pasivo	11.000,00 €	15.594,19 €	22.628,71 €	36.243,54 €
Ratio de endeudamiento	0,7	0,4	0,2	0,1

- **Ratio de autonomía**

Con este ratio mediremos la forma en la que la empresa está usando sus activos. El valor óptimo se encuentra entre 0,7 y 1,5. Cuando se encuentra por debajo, la empresa tendrá dependencia de capitales externos, mientras que cuando se sitúa por encima de 1,5, el negocio dependerá mucho de sus capitales propios.

$$\text{Ratio de autonomía} = (\text{Capitales propios}) / \text{Deudas}$$

En el primer ejercicio nos situamos en un nivel bajo de autonomía, por lo que tendríamos algo de dependencia de capitales externos. El segundo año este ratio se situaría dentro de los niveles óptimos. Mientras que los dos últimos ejercicios podemos ver cómo el ratio se va incrementando, lo que se traduce en una mayor autonomía financiera. Estos valores altos implican más posibilidades de sobrevivir en situaciones de incertidumbre que puedan producirse en el futuro.

Tabla 13 – Ratio de autonomía

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capitales propios	3.000,00 €	9.185,77 €	19.172,03 €	33.534,70 €
Total de deudas	8.000,00 €	6.408,42 €	3.456,68 €	2.708,84 €
Ratio de autonomía	0,4	1,4	5,5	12,4

- **Ratio de liquidez**

Este ratio nos indica la liquidez disponible, un dato óptimo de solvencia estaría situado en torno al valor 1, esto quiere decir que el importe total del disponible y el realizable debe ser semejante a la suma de las deudas a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = (\text{Activo corriente}) / (\text{Pasivo corriente})$$

Desde la puesta en marcha de nuestro negocio vemos como este ratio se va incrementado con el paso del tiempo, esto muestra que tenemos bastante liquidez, pero también nos indica que los recursos de nuestra empresa están desaprovechados. Como

hemos comentado con el ratio de endeudamiento, estaríamos en situación de hacer alguna inversión debido a este sobrante de liquidez.

Tabla 14 – Ratio de liquidez

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	4.156,00 €	7.958,19 €	14.056,71 €	26.735,54 €
Pasivo corriente	2.000,00 €	2.000,00 €	1.988,00 €	1.298,00 €
Ratio de liquidez	2,1	4,0	7,1	20,6

- **Fondo de maniobra**

Este indicador permite conocer la estructura del patrimonio de una empresa, su control es muy importante para garantizar la liquidez y solvencia de una empresa a corto plazo. Un resultado positivo de este valor indica que la empresa será capaz de hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos. Por otro lado, un fondo de maniobra negativo sería síntoma de una situación deficiente ya que la empresa no podría hacer frente a sus compromisos de pago en el corto plazo.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Durante todos los ejercicios de nuestra tienda observamos que el fondo de maniobra tiene valores positivos, cada año con un margen más amplio. Este análisis nos indica que nuestra empresa será solvente en los primeros años de vida y podrá hacer frente a todos sus pagos más inmediatos.

Tabla 15 – Fondo de maniobra

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	4.156,00 €	7.958,19 €	14.056,71 €	26.735,54 €
Pasivo corriente	2.000,00 €	2.000,00 €	1.988,00 €	1.298,00 €
Fondo de maniobra	2.156,00 €	5.958,19 €	12.068,71 €	25.437,54 €

10. Conclusiones

En este último epígrafe ordenaremos las ideas clave que hemos expuesto a lo largo de todo el trabajo y finalizaremos analizando la viabilidad de la puesta en marcha de nuestro negocio.

En primer lugar hemos asentado la base teórica en la que se fundamentará nuestro proyecto, la cual nos ha permitido conocer el mercado en el que nos movemos, cuya evolución está en continuo crecimiento, además de poner en valor las oportunidades que nos brinda el comercio electrónico. También nos ha permitido analizar la tendencia del comportamiento de los internautas, definir el perfil de nuestro público objetivo y reconocer los canales que utiliza.

Indagar sobre las características de la alimentación artesana en general, y la alimentación segoviana en particular, ha consolidado la idea que teníamos de trabajar con pequeñas empresas que apuesten por políticas de producción mucho más sostenibles y la importancia que estas adquieren en la conservación de zonas rurales. Según nuestro punto de vista, este tipo de producción o modelo económico contribuye directamente en el mantenimiento del medio ambiente y dar el mejor uso a los recursos naturales.

En cuanto al entorno en el que nos movemos, en el análisis llevado a cabo sobre el área de acción más directa o inmediata, nos ha servido para situarnos y conocer diferentes aspectos que afectarán a nuestro negocio. Nos hemos ubicado en el mercado junto a tiendas y supermercados que ofertan alimentación artesana o gourmet, y hemos investigado la competencia más cercana a la que nos enfrentamos, siendo esta reducida. En este sentido, también hemos marcado las pautas sobre los proveedores con lo que trabajaremos y hemos desglosado nuestro público objetivo en clientes potenciales y secundarios a los que dedicaremos más o menos recursos según su importancia. En lo que se refiere a distribución hemos situado nuestra base logística en el ámbito rural lo que nos permitirá estar cerca de los productores locales y aprovechar posibles sinergias.

Si hablamos de las condiciones externas que van a afectar positiva o negativamente al desarrollo de nuestra empresa, destacamos factores geo-políticos de incertidumbre originados por la pandemia, la guerra de Ucrania o la inestabilidad política. Adicionalmente estamos viviendo un periodo inflacionista que según los últimos estudios se mantendrá en el tiempo algunos meses. Estos factores comentados tendrán alguna influencia negativa como es lógico, sin embargo para contrarrestar, también queremos poner encima de la mesa otros factores de carácter positivo como son el constante progreso tecnológico y la adaptación

que han hecho en este sentido las empresas en la etapa COVID contribuyendo al crecimiento del comercio electrónico. Por otro lado, destacamos la relevancia que están logrando políticas medioambientales y de sostenibilidad en los debates sociales y políticos.

En lo que se refiere al ámbito del marketing nos hemos ayudado de la teoría del marketing mix para marcar las estrategias de nuestra empresa. Hemos marcado unas pautas de calidad y reconocimiento para la selección de nuestra oferta. Mientras que por el lado de del precio, la táctica que seguiremos será la de la fijación de precios basada en el estudio de la competencia y la obtención de una cuota de mercado lo más amplia posible. A la distribución dedicaremos una gran fuerza de negociación con la intención de llegar a importantes acuerdos comerciales con nuestros principales colaboradores, como son proveedores y empresas de transporte. Estos acuerdos junto al servicio de atención al cliente aportarán un valor añadido a la experiencia de compra del consumidor. Por último, vamos a desplegar una campaña de promoción la cual recogerá un plan ambicioso de puesta en marcha y acciones posteriores basadas en descuentos, posicionamiento y uso de redes sociales.

En el aspecto económico y financiero, el análisis llevado a cabo nos indica, en primer lugar, que disponemos de unas cuentas saneadas, en la cuales podemos ver unos beneficios después de impuestos positivos que se irán incrementando en ejercicios sucesivos. En segundo lugar, pondremos el foco en el balance de situación y el estudio de los ratios financieros. Podemos decir que el estado de nuestras finanzas está equilibrado, aunque en el primer año de actividad observamos que el nivel de endeudamiento es algo elevado, por lo que dependemos en cierta medida de capitales externos, no obstante, esta situación es normal en empresas de nueva creación. En ejercicios posteriores vemos como estos valores se corrigen incrementando nuestra liquidez y adquiriendo una mayor autonomía financiera, lo que se traduce en que podríamos dedicar recursos a nuevas inversiones en el futuro.

Como conclusión final, tras examinar diferentes análisis del entorno, definir las estrategias de marketing, elaborar el análisis económico y financiero, junto con los requisitos legales para la implementación del negocio, a la vista de los resultados obtenidos, podemos dar por concluido nuestro proyecto asegurando la viabilidad del mismo.

Bibliografía

- Accenture (2018). Personalized marketing services & solutions. Recuperado el 23 de marzo, de <https://accntu.re/3vC8NwT>
- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (2019). *Información sobre venta de alimentos por internet*. Recuperado el 18 de marzo, de <https://bit.ly/3v3xXWg>
- Amat, O. (2008). "Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones". Editorial Gestión 2000
- Blanco V. (2022). El economista. *Las materia primas no dan tregua al alza del IPC*. Recuperado el 25 de marzo, de <https://bit.ly/3K08TUp>
- Cisneros, E. D. (2017). "E-commerce". Editorial Macro
- Comisión Nacional de los Mercado y la Competencia. (2019). *Promoción de competencia*. Recuperado el 21 de marzo, de <https://www.cnmc.es/node/374283>
- Expansión. (2021). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Recuperado el 25 de marzo, de <https://bit.ly/3K7NtES>
- Fernández Gómez, E. (2006). "Comercio electrónico". Mcgraw Hill Editorial
- Gallego, E. y Vara, M. (2008). "Manual práctico de contabilidad financiera". Ediciones Pirámide
- González J. (2021). Ecommerce Rentable. *Ecommerce Alimentación / Alimentación Online en España*. Recuperado el 17 de marzo, de <https://bit.ly/3xlpWaP>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Recuperado el 22 de marzo, de <https://bit.ly/3884QYN>
- La Moncloa. (2022). *Demandantes de empleo, paro, contratos y prestaciones por desempleo*. Recuperado el 22 de marzo, de <https://bit.ly/3K85pPs>
- Libreros, E. (2011). "El libro del comercio electrónico". Editorial ESIC
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (). Descripción formas jurídicas. *Sociedad Limitada Nueva Empresa*. Recuperado el 28 de marzo, de <https://bit.ly/3v2M0eH>
- Organización de Consumidores y Usuarios. (2019). *Segunda mano: una nueva vida para tus cosas*. Recuperado el 26 de marzo, de <https://bit.ly/3k7u9g8>

Romero, J. (2018). "Vender en las plataformas digitales". Editorial ESIC

Statista. (2021). *Número de usuarios de Internet que compraron online en España en 2021, por grupos de edad*. Recuperado el 15 de marzo, de <https://bit.ly/3k8Nc9T>

Statista. (2021). *Dispositivos electrónicos utilizados para realizar compras online en España de 2016 a 2021*. Recuperado el 15 de marzo, de <https://bit.ly/3L8apFg>

Anexos

Anexo 1 -Tablas de proveedores por familia

- Vinos y cervezas

Proveedor	Producto/s
BODEGA FINCA CÁRDABA Coto de cárdaba Ctra. Sacramenia - Pecharromán, S/N, Pecharromán, 40238	Vinos DOP de Valtiendas
BODEGA VAGAL C/ La Fuente, 19, Valtiendas, Segovia	Vinos DOP de Valtiendas
BODEGA Y VIÑEDOS AGEJAS Camino del Pavillo, s/n, Cabañas de Polendos, Segovia 40392	Vinos de la tierra de Castilla y León
BODEGA SANTIYUSTE – ESMERALDA GARCÍA C/ Molino, Santiuste De San Juan Bautista, 40460	Vinos DO de Rueda
BODEGAS GARCÍA SERRANO C/ Hermanos García Barbero, 11, Nava De La Asunción, 40450	Vinos de la tierra de Castilla y León
CERVEZA CASUAR C/ El Reguero, 18, Montejo de la Vega de la Serrezuela, Segovia	Cerveza artesanal
CERVEZA 90 VARAS Camino de la Sierra, 8, 40591 Cerezo de Abajo,	Cerveza artesanal

- Quesos y lácteos

Proveedor	Producto/s
QUESERÍA ARTESANAL CELESTINO ARRIBAS C/ Honda, 10, Escalona del Prado, Segovia	Quesos
QUESOS EL MOLINERO C/ Segovia, 7, Espirido, Segovia	Quesos
QUSERÍA ARTESANAL SACRAMENIA Sacramenia, Segovia	Quesos y yogures artesanos

- Panadería y bollería

Proveedor	Producto/s
BOLLERÍA PASTELERÍA MIGUEL ÁNGEL PASCUAL C/ Sindimio García, 13, Turégano, 40370	Panes y dulces
DELICIAS DE CUÉLLAR C/ Concepción, 42, Cuéllar, 40200	Dulces

- Legumbres y hortalizas

Proveedor	Producto/s
ECODUCO C/ Gomezserracín, S/N, Campo De Cuéllar, 40242	Hortalizas, legumbres y frutas
ECOMANJAR Camino Cantalejo, s/n, Lastras de Cuéllar, Segovia	Hortalizas, y frutas ecológicas
AGRÍCOLA SEGOVIANA DE LEGUMBRES S.L. C/Cristo S/N, 40153 Fuentemilanos, Segovia	Judión de la Granja
EL GARBANZAL DE VALSECA C/ del Rastro Viejo, s/n, Valseca, Segovia	Garbanzo de Valseca

- Carnes y embutidos

Proveedor	Producto/s
EMBUTIDOS LA MATILLANA C/ Montaña, 14, La Matilla, 40175	Embutidos
SAN IGNACIO MARTINEZ S.L. Ctra. Aranda, 2, Navalilla, Segovia	Embutidos y jamones
JESÚS PALOMO E HIJOS C/De Carretera De Yanguas, 7, Cantimpalos, 40360	Embutidos y jamones
CARNICERÍA REVILLA C/Real norte, 12, Fuentesauco de Fuentidueña, 40355	Cochinillo y cordero asado a la leña

Anexo 2 -Tablas selección de productos

Producto	Precio de Venta	Familia	Proveedor
Botella de vino Vagal	9,95 €	Vinos y cervezas	BODEGA VAGAL
Cerveza 90 Varas 3 Uds.	8,95 €	Vinos y cervezas	CERVEZA 90 VARAS
ALBA pack de 6	15,95 €	Vinos y cervezas	CERVEZA CASUAR
Botella de vino Sendero del pino	7.95 €	Vinos y cervezas	BODEGAS GARCÍA SERRANO
Botella de vino Arenas de Santyuste	17,50	Vinos y cervezas	BODEGA SANTIYUSTE
Cárdaba Rosado	7,95 €	Vinos y cervezas	BODEGA FINCA CÁRDABA

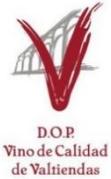
Producto	Precio de Venta	Familia	Proveedor
Queso semicurado Celestino 0,35 kg	13,50 €	Quesos y lácteos	QUESERÍA CELESTINO ARRIBAS
Requesón 0,35 kg	8,95 €	Quesos y lácteos	QUESERÍA CELESTINO ARRIBAS
Yogur artesanal Sacramenia	1,25 €	Quesos y lácteos	QUESERÍA ARTESANAL SACRAMENIA
Queso el chato curado 0,3 Kg	9,95 €	Quesos y lácteos	QUESERÍA ARTESANAL SACRAMENIA
Queso de rosca 0,5 kg	16,50 €	Quesos y lácteos	QUESOS EL MOLINERO
Queso El molinero semicurado 2,1 kg	23,50 €	Quesos y lácteos	QUESOS EL MOLINERO

Producto	Precio de Venta	Familia	Proveedor
Pastas delicias de Cuéllar 0,4 kg	6,95 €	Panadería y bollería	DELICIAS DE CUÉLLAR
Bandeja pastas tradicionales 0,4 kg	7,95	Panadería y bollería	DELICIAS DE CUÉLLAR
Suspiros de Turégano 0,5 kg	6,95 €	Panadería y bollería	PASTELERÍA MIGUEL ÁNGEL PASCUAL
Pastas ciegas 0,5 kg	8,95 €	Panadería y bollería	PASTELERÍA MIGUEL ÁNGEL PASCUAL

Producto	Precio de Venta	Familia	Proveedor
Garbanzo de Valseca 1 kg	5,95 €	Legumbres y hortalizas	EL GARBANZAL DE VALSECA
Judión de la Granja 1kg	8,50 €	Legumbres y hortalizas	AGRÍCOLA SEGOVIANA DE LEGUMBRES S.L.
Patata ecológica monalisa 3 kg	7,50 €	Legumbres y hortalizas	ECOMANJAR

Producto	Precio de Venta	Familia	Proveedor
Chorizo de Cantimpalos 350 g	4,95 €	Carnes y embutidos	JESÚS PALOMO E HIJOS
1/4 Cochinillo asado	32,00 €	Carnes y embutidos	CARNICERÍA REVILLA
1/4 Lechazo asado	29,95 €	Carnes y embutidos	CARNICERÍA REVILLA
Jamón Ibérico Cebo sobre 100 g	5,95€	Carnes y embutidos	SAN IGNACIO MARTINEZ S.L.

Anexo 3 – Tabla de distintivos de calidad

	<p>IGP Chorizo de Cantimpalos</p>		<p>Marca de garantía alimentos de Segovia</p>
	<p>DOP Vinos de calidad de Valtiendas</p>		<p>Marca de garantía tierra de sabor</p>
	<p>DO Rueda</p>		<p>IGP Lechazo de Castilla y León</p>
	<p>IGP Vinos de la tierra de Castilla y León</p>		<p>IGP Cordero lechal de Segovia</p>
	<p>Marca de garantía, judión de La Granja</p>		<p>Marca de garantía cochinitillo de Segovia</p>

Anexo 4 - Tablas préstamos ICO

Datos préstamo ICO	
Capital	6.000€
Tanto interés (anual)	4,10%
Años	4
Años de carencia	0
Comisión de apertura	0,50%
Valor actual	3,62
Término amortizativo	1.656,84€
Coste de apertura	30,00 €

Resultado préstamo ICO	
Total a pagar	6.657,35€

	Año	Término amortizativo	Cuota de		Capital	
			interés	amortización	Amortizado	Pendiente
Años para devolver el préstamo	1	1.656,84€	246,00€	1.410,84€	1.410,84€	4.589,16€
	2	1.656,84€	188,16€	1.468,68€	2.879,52€	3.120,48€
	3	1.656,84€	127,94€	1.528,90€	4.408,42€	1.591,58€
	4	1.656,84€	65,25€	1.591,58€	6.000,00€	0,00€