



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

**Máster en Administración de Empresas
(MBA)**

Trabajo de Fin de Máster

**Análisis estratégico: Viabilidad
de un comercio minorista
especializado.**

Presentado por:

Víctor Ferreiro González

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 20 de Septiembre de 2021

1. RESUMEN.

El siguiente trabajo ofrece un análisis estratégico actualizado, sobre las oportunidades de mercado para un establecimiento minorista de pequeño tamaño. Un negocio enfocado en una nueva necesidad que se está haciendo hueco en la sociedad actual, como es la sostenibilidad medioambiental. Un enfoque directo hacia la búsqueda de un nuevo modelo social preocupado por los límites del planeta, a la par que satisface sus necesidades del día a día.

El trabajo consta de 8 capítulos para fundamentar la viabilidad del proyecto de empresa. Si bien es cierto, el trabajo se centra mayormente en la visión estratégica tanto del entorno como de la propia empresa, más que en la planificación y organización requerido en un plan de empresa convencional.

En base a esta idea, con dicho trabajo queremos acercarnos a la respuesta de cuestiones básicas que se deben de realizar antes de embarcarse en la creación de una empresa. ¿Mi empresa sobrevivirá los primeros años de creación?, ¿Hay oportunidades de mercado?, ¿Qué me hace diferente a los demás?. Preguntas básicas a realizarse para saber donde posicionar tu negocio dentro de un mercado tan competitivo como lleno de incertidumbre.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva, análisis económico financiero.

Códigos de la clasificación JEL: G30, L11, M10, L81.

ABSTRACT.

The following work offers an updated strategic analysis, about the market opportunities for a small retail establishment. The business is focused on a new requirement that is finding its way into today's society, such as environmental sustainability. A direct approach towards the search for a new social model concerned with the limits of the planet, while satisfying its day-to-day needs.

The project consists of 8 chapters to substantiate the viability of the business project. Although the work focuses mainly on the strategic vision of both the environment and the company itself, rather than the planning and organization required in a conventional business plan.

Based on this idea, with this work we want to approach the answer to basic questions that must be done before embarking on the creation of a company. Will my company survive the first years of creation? Are there market opportunities? What makes me different from others? Basic questions to ask yourself to know where your business is positioned in a market as competitive as it is full of uncertainty.

Keywords: Strategy, competitive advantage, financial economic analysis.

JEL classification codes: G30, L11, M10, L81.

Índice de contenido:

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. ANÁLISIS EXTERNO O ANÁLISIS DEL MERCADO.....	10
3.1. Análisis PESTEL.....	10
3.2. Análisis de la demanda específica de Valladolid.....	21
3.3. Delimitación del mercado.....	23
3.4. Entorno específico (5 fuerzas de Porter).....	28
3.4.1. Rivalidad con la competencia directa.....	28
3.4.2. Amenaza de competidores potenciales.....	32
3.4.3. Poder de negociación de proveedores.....	32
3.4.4. Poder de negociación de clientes.....	33
3.4.5. Amenaza de productos sustitutivos.....	33
4. ANÁLISIS INTERNO. DECISIONES SOBRE LA EMPRESA.....	34
4.1. Identidad de la empresa.....	34
4.2. Forma jurídica.....	34
4.3. Recursos de la empresa.....	35
4.5. Organización y RRHH.....	36
5. DAFO.....	38
6. ESTRATEGIA.....	39
6.1. Visión, misión y valores.....	40
6.2. Estrategias competitivas.....	42
6.2.1. Estrategia de diferenciación.....	43
6.2.2. Estrategia de liderazgo en costes.....	45
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	51
7.1. Plan de inversión y plan de financiación.....	51
7.2. Cuenta de resultados.....	52
7.3. Cuenta de tesorería.....	54
7.4. Balance anual.....	55
7.5. Cuadro de mandos.....	56
8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.....	57
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
10. ANEXOS.....	61

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1: Resultado de la encuesta de percepción sobre el impacto y probabilidad de riesgos globales año 2021 (global risk report, WEF).....	7
Ilustración 2: Clasificación de riesgos más preocupantes a nivel mundial año 2021 (global risk report, WEF).....	8
Ilustración 3: Evolución del ranking de riesgos globales de los últimos 7 años (global risk report, WEF).....	8
Ilustración 4: Comparativa por regiones y años de la tasa de variación anual del PIB en % (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital / Informe de Coyuntura Económica).....	12
Ilustración 5: Proyección de la tasa de variación anual (Banco de España a fecha de cierre Marzo 2021).....	12
Ilustración 6: Proyección de la tasa de variación anual de diferentes indicadores económicos (Banco de España a fecha de cierre Marzo 2021).....	13
Ilustración 7: Evolución de la población mundial por continentes (Naciones Unidas).....	15
Ilustración 8: Perfil estratégico de nuestro entorno.....	19
Ilustración 9: Cifras oficiales de la población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2020 (INE. Instituto Nacional de Estadística).....	21
Ilustración 10: gráfico teórico delimitación del mercado de referencia.....	24
Ilustración 11: gráfico teórico estrategias de cobertura del mercado de referencia.....	25
Ilustración 12: Gráfico circular distribución del VAB español en el comercio.....	26
Ilustración 13: Gráfico circular distribución subsectores del comercio minorista.....	26
Ilustración 14: Estimación del PIB del sector del comercio y de nuestro sector de referencia..	27
Ilustración 15: Cálculo margen de beneficio de la compañía El herbolario Navarro Fuente: base de datos SABI (universidad de económicas).....	29
Ilustración 16: Resumen principales magnitudes del balance de situación del 2020 de la Asociación Azacán.....	30
Ilustración 17: Resumen cuenta de resultados del año 2019 y 2020 de la Asociación Azacán..	31
Ilustración 18: Hipótesis de desglose de precios de una empresa de la competencia.....	31
Ilustración 19: Resumen costes salariales anuales (datos teóricos estimados para el plan de empresa).....	36
Ilustración 20: Organización de turnos semanales.....	37
Ilustración 21: Análisis DAFO del negocio.....	38
Ilustración 22: Representación gráfica del valor de la cultura de empresa.....	41
Ilustración 23: Comparativa teórica respecto a los costes, el margen y el precio de venta.....	43
Ilustración 24: Imágenes de la multinacional 7-Eleven. A la izquierda uno de sus establecimientos modelo. A la derecha formato publicitario de su café Take away.....	45
Ilustración 25: Principales productos complementarios al café.....	46
Ilustración 26: Comparativa teórica del coste, el margen y del precio de venta.....	47
Ilustración 27: Cadena de valor del producto.....	48
Ilustración 28: Representación gráfica de la relación precio producto/demanda.....	49
Ilustración 29: Cuadro comparativo demanda de Cadena.....	50
Ilustración 30: Plan de inversión necesario para el arranque y puesta en funcionamiento.....	51
Ilustración 31: Plan de financiación inicial.....	52
Ilustración 32: Cuenta de resultados.....	53
Ilustración 33: Evolución mensual teórica de los ingresos y gastos.....	54
Ilustración 34: Presupuesto de tesorería a seis meses vista.....	55

Ilustración 35: Balance operativo.....	56
Ilustración 36: Número de personas empadronadas por zona estadística y según sexo (ayuntamiento de Valladolid).....	61
Ilustración 37: Renta disponible media anual (disponible en la Agencia Tributaria).....	61
Ilustración 38: Localización de los principales competidores directos del negocio. Ciudad de Valladolid.....	62
Ilustración 39: Evolución de los resultados de los últimos 5 años de la compañía El Herbolario Navarro (nif. B46432852). Fuente: base de datos SABI (universidad de económicas).....	63
Ilustración 40: Cuadro comparativo de ofertas de alquileres (en base a las ofertas de Jun-2021. Plataforma de búsqueda El idealista.com).....	63
Ilustración 41: Estrategia híbrida basada en el modelo del “reloj estratégico” de Johnson y otros (2006).....	63
Ilustración 42: Representación gráfica de la relación entre la diferenciación de producto y el precio de venta.....	64
Ilustración 43: campaña de marketing y sensibilización sobre el café de comercio justo: (Lema de la campaña: Para tomarse un buen café... no hace falta que nadie acabe molido).	64
Ilustración 44: Representación gráfica de la TIR para calcular la rentabilidad necesaria que supere el coste del capital.....	65
Ilustración 45: Representación gráfica del umbral de rentabilidad.....	65
Ilustración 46: Cuenta de resultados anual desglosada por meses.....	66
Ilustración 47: Presupuesto de tesorería a un año vista.....	67
Ilustración 48: Kpi’s a realizar para el cuadro de mandos (año 2022).....	68

2. INTRODUCCIÓN.

A 1.560 metros de altitud respecto del nivel del mar y rodeada de montañas se sitúa la ciudad a más altura de Europa. Nos encontramos en Davos, donde se ubica la estación de esquí más grande de Suiza. Sin embargo, esta ciudad es más conocida por acoger anualmente el Foro Económico Mundial, donde destacados líderes de la política, la empresa, y de la sociedad toman parte de su agenda internacional. El foro de Davos, como actualmente se lo conoce, y con más de 50 años en su haber, se ha convertido en una de las cumbres internacionales más importantes a nivel mundial, y recoge los temas más importantes e influyentes en la sociedad actual como pueden ser, la 4ª revolución industrial, o el desarrollo sostenible.

De la misma manera, se realiza una encuesta de percepción de riesgos globales valorando su potencial impacto y su probabilidad. A continuación, se muestran los resultados de dicho informe para el año 2021.

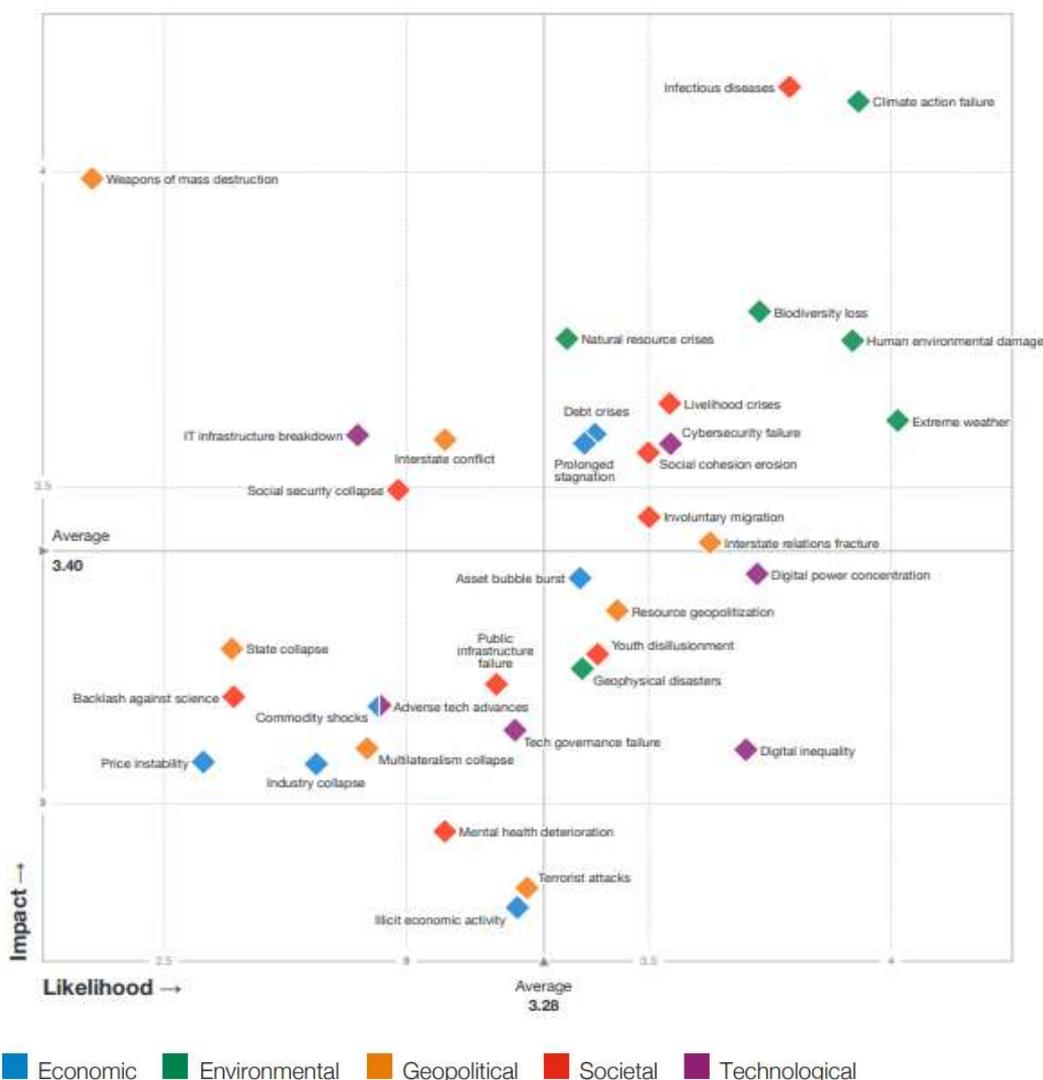


Ilustración 1: Resultado de la encuesta de percepción sobre el impacto y probabilidad de riesgos globales año 2021 (global risk report, WEF).

La ilustración 1 nos muestra una visión de los 35 riesgos globales más importantes según su grado de probabilidad y su impacto en la economía mundial.

En una segunda fase, y por medio de un programa estadístico se realiza una ordenación de estos, según la interrelación que podría tener con los otros riesgos globales. De esta manera se genera el ranking de los riesgos globales que podemos observar en las ilustraciones 2 y 3.

8 th	6 th	4 th	2 nd	1 st	3 rd	5 th	7 th	9 th
Extreme Weather	Debt Crises	Social Cohesion Erosion	Infectious Diseases	Climate Action Failure	Livelihood Crises	Biodiversity Loss	Prolonged Stagnation	Human Environmental Damage

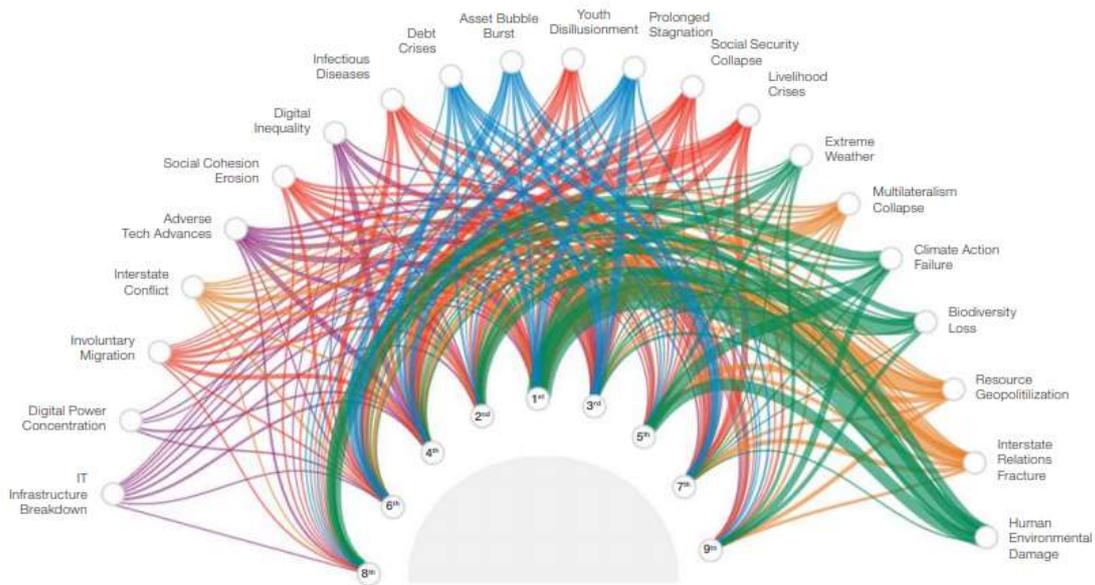


Ilustración 2: Clasificación de riesgos más preocupantes a nivel mundial año 2021 (global risk report, WEF).



Ilustración 3: Evolución del ranking de riesgos globales de los últimos 7 años (global risk report, WEF).

Dicho análisis de riesgos se clasifica en diferentes categorías, agrupadas a través de recuadros de color.

■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

Si observamos la tendencia en los últimos años, vemos que la categoría de riesgos medioambientales ha cogido especial relevancia, hasta el punto de que en el año 2020 el top 5 de riesgos globales eran de carácter medioambiental, y en el 2021 el resultado ha sido similar salvo la inclusión del riesgo de enfermedades infecciosas provocado por la crisis del Covid-19.

Aunque ha costado reconocerlo, el cambio climático va a marcar el futuro de la sociedad actual. Los riesgos medio ambientales, los límites del mundo físico, y la escasez de recursos naturales son factores fundamentales que deben tenerse en cuenta prioritariamente en nuestro día a día, y de alguna manera debemos evolucionar hacia una sociedad sostenible y respetuosa con el planeta y el medio ambiente.

Es una necesidad imperiosa en la que todos debemos de embarcarnos y poner nuestro granito de arena. De la misma manera, sabemos que no es fácil cambiar el estilo de vida de la sociedad actual. No obstante, dando pequeños pasos pero constantes, podemos ayudar a marcar un nuevo rumbo hacia una nueva era más cívica y solidaria.

Una de las causas-raíz del bloqueo en esta transición hacia un mundo sostenible, es la falta de oferta y de cercanía de productos al potencial cliente. El presente trabajo de fin de máster hace una propuesta arriesgada hacia el apoyo de productos alternativos, acercándolos al consumidor final. Y de esta manera me gustaría presentaros este plan de empresa, enfocado en el análisis estratégico y de viabilidad, de la puesta en marcha de un negocio centrado en el suministro de productos ecológicos, veganos, locales y/o de comercio justo.

Partimos de la idea de poner en marcha un establecimiento de venta al por menor de productos de primera necesidad. Productos que cumplan una serie de características acorde a la defensa y sostenibilidad del medio ambiente, del planeta y de la sociedad. Dicho establecimiento se ubicará en la localidad de Valladolid, lugar de origen del promotor del trabajo.

No obstante, la base del trabajo es el análisis estratégico, por lo que intentaremos aprovechar las conclusiones que saquemos para redirigir el enfoque del negocio, si se vieran nuevas oportunidades durante su realización.

Aunque en puntos posteriores se definirá la visión y misión de la compañía, me gustaría aprovechar para resumir el objetivo que se busca. El objetivo prioritario es el apoyo a productos alternativos a la oferta actual de bienes de primera necesidad. Bienes fabricados siguiendo un compromiso ético con la sociedad y con el medio ambiente, y que a través del presente negocio se facilite la distribución en la sociedad.

3. ANÁLISIS EXTERNO O ANÁLISIS DEL MERCADO.

2021 es un año lleno de incertidumbre, pero con un objetivo claro a nivel mundial, derrotar la crisis pandémica a través de la vacunación. Antes o después vamos a tener que dar el paso y comenzar una nueva era hacia la recuperación económica y social de la crisis en la que estamos inmersos, por lo que debemos afrontar este momento como un camino lleno de oportunidades.

Comenzaremos analizando el entorno general e iremos dirigiéndonos hacia un entorno más específico y directamente relacionado con el sector y la empresa sujeto a dicho análisis.

3.1. Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que nos ayuda a valorar la situación de los principales factores del entorno general. Nos referimos a 6 factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) cuyas iniciales forman el acrónimo PESTEL dando nombre a dicho análisis. Antes de nada, hay que aclarar que la pandemia se ha convertido en un hecho esencial que ha impactado rotundamente contra cualquier variable de análisis, por lo que todos los factores también se han visto alterados y la incertidumbre tendrá un nivel mayor a lo anterior. No obstante, tomemos como hipótesis de partida que a partir del verano de 2021 se consiga cierta normalidad respecto a este incidente.

A continuación, pasamos a la revisión de dichos factores. El análisis lo realizaremos en un horizonte temporal de 3 años. Descartamos realizar un análisis a un mayor largo plazo debido a que normalmente en los 2 primeros años las empresas de nueva creación confirman su sostenibilidad de cara al futuro. Por otro lado, el ámbito espacial es más difícil de definir. En general nos referiremos a tendencias locales o como mucho nacionales debido a que normalmente serán las que nos afecten directamente, y más en una empresa de pequeño tamaño como la que estamos estudiando. No obstante, se ampliará con otras variables globales que su relación con la región pueda ser de alto impacto.

- **Factores Políticos:**

Como todos sabemos, España es un estado social y democrático, gestionado por un gobierno elegido mediante sufragio universal. Hemos pasado de un modelo bipartidista, a un modelo pluralista donde se necesitará el diálogo y la negociación entre varios partidos para sacar adelante un gobierno. Esta falta de consistencia en el gobierno debemos valorarlo como una amenaza debido a la falta de efectividad que conlleva. Es decir, el parlamento está perdiendo recursos en debates internos que finalmente no llegan a acuerdos debido a la pluralidad actual. O peor aún, tomar decisiones menos eficientes por el hecho de conseguir un voto necesario. En 2 años tendremos nuevamente elecciones, y no hay tendencia clara hacia un partido ganador. Podemos marcarnos 2 alternativas factibles; Que los partidos de “derecha” consigan una mayoría, o que se repita un gobierno con mayor tendencia social.

- En caso de que se genere un gobierno de “derechas”, conlleva un mayor apoyo hacia el sector empresarial. Esto debemos verlo como una oportunidad ya que normalmente basan su objetivo fundamental en el crecimiento económico. Por el contrario, puede darse un empobrecimiento de las clases

medias y trabajadoras que penalice el consumo de calidad y local favoreciendo la guerra de precios.

- Si se repite un gobierno socialista, podemos encontrarnos una clase media y trabajadora más protegida y con mejores condiciones laborales que favorecerán el consumo. No obstante, suelen tener un efecto negativo en las expectativas del mercado y perjudicar el crecimiento económico.

Un aspecto diferencial de nuestro país es la descentralización territorial del estado en Comunidades Autónomas, provincias y municipios. Este hecho conlleva la delegación de diferentes competencias del estado entre las unidades de organización mencionadas. Nuestro modelo nacional descentralizado ha conllevado que muchas empresas tomen la decisión de asentar su sociedad en una u otra comunidad, tomando la decisión por las ventajas impositivas que se realizan en una comunidad específica. Un ejemplo de ello es la comunidad Madrid, que ha aprovechado este hecho para atraer a las empresas a su territorio convirtiéndose en una amenaza para las comunidades vecinas que han ido reduciendo su atractivo. No obstante, se prevé que el gobierno actúe para limitar estas diferencias impositivas entre las diferentes comunidades con el fin de reducir las desigualdades en toda la nación. Igualmente, la comunidad de castilla león ha propuesto una reducción fiscal de diferentes impuestos que ayudarán a mejorar el atractivo de la región.

Como tercer punto fundamental a destacar dentro de este factor, es que desde 1985 España forma parte de la actual Unión Europea. El aspecto positivo de un futuro cercano que nos brinda esta integración en Europa vendrá de la mano de todas las inversiones que se realizarán para activar la economía postcrisis. Un reto y oportunidad para las empresas y la economía española, donde sectores como el turismo, el transporte, el comercio y la salud se han visto significativamente perjudicadas. Como respuesta a la crisis, la UE ha puesto en marcha un plan de recuperación dotado de 1,82 billones de euros en un horizonte temporal 2021/2027, y con unos objetivos claros de recuperación.

(FEU, fondos europeos (08/03/2021)). En el desglose propuesto para dicho plan, a España le corresponderán 150.000 millones de euros orientados hacia inversiones referentes a la transición energética, transformación digital, y la economía verde. Según informa el diario El norte de castilla, los primeros pagos se realizarán a partir de julio de 2021, en cuanto se valide el plan de reformas solicitado por la nación. De esta manera, podemos prever que el reparto de fondos esté confirmado para el otoño de 2021, en donde se podrán solicitar las ayudas que más se ajusten a nuestras necesidades. (Arroyo, S. (01/04/2021): "Bruselas recibe el plan de reforma de inversiones de España que le dará acceso a las ayudas europeas". El norte de castilla).

Por el contrario, las cuentas financieras de la economía europea han quedado notablemente tocadas, por lo que en un futuro a medio plazo se realizarán políticas financieras restrictivas con la intención de reducir la deuda generada y ajustar la macroeconomía global. Esto puede conllevar la exigencia de ajustes presupuestarios en la nación, al igual que ocurrió en la crisis del 2008. Otra amenaza viene por el ajuste tanto del tipo de interés Europeo (seguramente al alza, aumentando los costes financieros de las empresas y familias), o por efectos que se den en la inflación.

- **Factores Económicos:**

Hasta la llegada de la pandemia, la evolución del PIB en España era muy positiva. Desde la salida de la anterior crisis, por el año 2013, el crecimiento económico de la nación ha sido constante, situándonos en unos niveles a la cabeza de Europa y del mundo.

En la ilustración 4 podemos comparar anualmente la tasa de crecimiento del PIB de España con el de diferentes países de la zona Euro desde 2012.

0.1 PRODUCTO INTERIOR BRUTO (I) (1) (Precios constantes)										
Periodo	Alemania	Francia	Italia	R. Unido	EE.UU	Japón	UE	Zona euro (2)	OCDE	España
Tasas de variación anual en %										
2012	0,6	0,4	-3,0	1,4	2,2	1,4	-0,7	-0,8	1,4	-3,0
2013	0,5	0,6	-1,9	2,2	1,8	2,0	0,0	-0,2	1,6	-1,4
2014	2,2	1,0	0,1	2,9	2,5	0,2	1,6	1,4	2,2	1,4
2015	1,2	1,0	0,7	2,4	3,1	1,6	2,2	1,9	2,6	3,8
2016	2,1	1,0	1,4	1,7	1,7	0,7	2,0	1,8	1,8	3,0
2017	2,9	2,4	1,7	1,7	2,3	1,7	2,9	2,7	2,7	3,0
2018	1,3	1,8	0,8	1,3	3,0	0,6	2,1	1,9	2,4	2,4
2019	0,6	1,5	0,3	1,4	2,2	0,3	1,6	1,3	1,6	2,0
2020 (3)	-5,8	-9,5	-9,5	-10,6	-3,9	-6,0	-6,9	-7,4	-5,5	-11,6

Ilustración 4: Comparativa por regiones y años de la tasa de variación anual del PIB en % (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital / Informe de Coyuntura Económica).

Por el contrario, el 2020 fue un año nefasto para la economía mundial, y España ha sido uno de los países más perjudicados dejando constancia algunas debilidades de nuestra economía. Parece que estamos llegando al final de un oscuro túnel, y desde ya hace algunos meses se empiezan a realizar las primeras proyecciones de recuperación para los próximos años.

	PIB				Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)				Tasa de paro (% de la población activa) (b)			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Marzo de 2021												
Escenario suave	-11,0	7,5	5,5	1,6	-0,3	1,4	0,9	1,3	15,5	15,9	13,9	12,8
Escenario central	-11,0	6,0	5,3	1,7	-0,3	1,4	0,8	1,2	15,5	17,0	15,1	14,1
Escenario severo	-11,0	3,2	4,6	2,2	-0,3	1,3	0,6	1,0	15,5	18,3	17,2	16,1

Ilustración 5: Proyección de la tasa de variación anual (Banco de España a fecha de cierre Marzo 2021).

Aunque la variabilidad e incertidumbre de los posibles escenarios futuros es muy alta, una gran mayoría de vaticinios nos indica que no recuperaremos las cifras prepandemia que teníamos en 2019 hasta ya entrados en el 2023.

Si nos fijamos detalladamente en la ilustración 5, podemos comparar el resultado de las 3 variables que se muestran. Aunque el PIB se redujo un 11% en el año 2020, el índice de inflación que nos muestra el gráfico (el IAPC) solo se ajustó un -0,3%. Un ajuste escaso de precios que no refleja la caída de la demanda que hubo. Ahora bien, si comparamos la proyección hasta el 2023, la relación de crecimiento del PIB frente al IAPC podemos afirmar que se generará una subida de precios desproporcional a la evolución del PIB entre los años 2020/23.

Una de las consecuencias que conlleva la inflación es la disminución del poder adquisitivo, y este hecho es una de las grandes amenazas que se prevén para

el comercio español en los próximos años. Sin duda alguna, se convierte en una de las principales amenazas a tener en cuenta para la puesta en marcha del negocio, donde los costes productivos se verán incrementados a la par que la demanda se contraerá debido a la pérdida de poder adquisitivo de las familias.

Respecto los datos que se reflejan sobre la tasa de paro, El comienzo del 2021 no ha sido negativo, y hemos conseguido mantener la tasa en el 15,9% en el primer trimestre del año. Con base en este resultado descartamos el escenario severo que nos indica el gráfico (siempre que la evolución de la crisis del covid sea positiva). Por lo que tomando el escenario central podemos estimar que mejoraremos la tasa de paro al entrar en el 2022 ayudando al crecimiento de la economía del país.

A continuación, veamos la predicción de otras variables macroeconómicas de España.

	2020	Escenario suave			Escenario central			Escenario severo		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
PIB	-11,0	7,5	5,5	1,6	6,0	5,3	1,7	3,2	4,6	2,2
Consumo privado	-12,4	10,7	4,9	1,1	8,8	4,8	1,1	6,1	4,3	1,3
Consumo público	4,5	0,9	-0,4	1,6	1,4	-0,4	1,7	1,8	-0,6	1,5
Exportación de bienes y servicios	-20,9	13,1	9,3	4,9	11,1	8,2	5,3	5,8	9,5	6,0
Importación de bienes y servicios	-16,8	14,7	8,4	4,0	12,4	7,2	4,5	10,2	8,6	4,6
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	-9,1	7,8	5,1	1,3	6,2	4,9	1,4	4,4	4,3	1,7
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	-1,9	-0,3	0,4	0,3	-0,2	0,4	0,3	-1,2	0,3	0,5
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	-0,3	1,4	0,9	1,3	1,4	0,8	1,2	1,3	0,6	1,0
Empleo (horas)	-10,4	9,0	5,1	1,7	7,5	5,0	1,7	5,3	4,6	2,2
Tasa de paro (% de la población activa). Media anual	15,5	15,9	13,9	12,8	17,0	15,1	14,1	18,3	17,2	16,1
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de la nación (% del PIB)	1,4	1,8	2,9	2,7	1,9	3,0	2,8	1,0	2,1	2,0
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de las AAPP (% del PIB)	-10,5	-6,8	-3,9	-3,4	-7,7	-4,8	-4,4	-9,1	-6,5	-5,8

Ilustración 6: Proyección de la tasa de variación anual de diferentes indicadores económicos (Banco de España a fecha de cierre Marzo 2021).

Debemos de tener en cuenta que el impacto de la pandemia no tendrá un efecto rebote tan significativo como nos gustaría. Según nos muestra la proyección en la ilustración 6, se prevé un crecimiento positivo para el consumo, para las exportaciones e importaciones, para el empleo y para la demanda, en un futuro a 2 años vista.

Sin embargo, no podemos olvidar que las rentas de las familias y empresas se han visto muy dañadas por la crisis, la deuda pública ha sufrido un incremento muy significativo en un plazo muy corto de tiempo, y la volatilidad de los indicadores económicos (tipo de interés, inflación, tasa de paro...) es muy elevada. Por lo que, debido a que las previsiones no son lo suficientemente consistentes, vamos a partir del escenario más negativo posible como pronóstico a seguir.

Desde un punto de vista más microeconómico existen 2 bienes/servicios que son esenciales para la creación de nuestra empresa y debemos tenerlos en cuenta. Por un lado, tenemos las fuentes de energía y por otro lado el local para ubicar el negocio.

Vamos a comenzar indicando que la era del oro negro está cerca de finalizar. Después de 160 años en los que ha sido la principal fuente de energía, el

petróleo comienza su declive dando paso a nuevas alternativas. Las grandes compañías del petróleo están comenzado a cambiar su estrategia relevando la importancia del petróleo para el futuro. Esto no significa que el uso del petróleo vaya a desaparecer, sino que la tendencia es hacia el uso de otras fuentes de energía sustitutas en un horizonte de 10 años. Este cambio tecnológico afectará globalmente a toda la industria, que deberá adaptarse hacia los nuevos modelos energéticos, y uno de los pasos fundamentales que se dará es la transformación y/o adecuación del transporte en este horizonte indicado. (Arroyo, S. (14/07/2021): “fin a los coches nuevo de gasolina, diésel e híbridos desde 2035. El norte de castilla)

Como principal amenaza que nos encontraremos será la constante subida de los precios en los próximos años, que afectará a toda la sociedad y pudiendo causar una inflación desmesurada global.

La ubicación del negocio es clave para el éxito de un comercio minorista. Por un lado, es la puerta de entrada del cliente hacia tu negocio y una buena situación puede acercarte convenientemente hacia ellos. Por otro lado, el local suele ser uno de los costes fijos más significativos que un negocio tiene que soportar. En este sentido queremos comentar que el mercado de arrendamiento de locales se sitúa a la baja y se ha visto acrecentado con la pandemia debido al cierre de múltiples negocios. Según nos muestra el periódico “5 días” los precios medios de alquiler han bajado más del 6,5% desde el inicio de la pandemia. Este año 2021 es un buen momento para poder negociar un contrato beneficioso. La negociación de la renta de alquiler se convierte en una oportunidad que ayudaría a asegurar la rentabilidad del negocio. (Simón, A. (20/11/2020). “la pandemia refuerza la bajada del precio de los locales comerciales”. Cinco días.)

- **Factores Sociales:**

Uno de los aspectos básicos a comentar en este punto es la evolución demográfica, factor fundamental que ha cogido tanta importancia hasta hacerlo presente en uno de los ministerios del gobierno actual: “ministerio para la transición ecológica y **el reto demográfico**”. A nivel global hay una tendencia de crecimiento de la población que alcanzaría los 9.000 millones antes del año 2050, y que se acercaría considerablemente a los 11.000 millones de habitantes al finalizar el siglo. La concentración de este crecimiento descontrolado se dará en los países pobres y representa uno de los mayores retos que tenemos como sociedad. Puede parecer que de manera directa no nos afecte, sin embargo, los movimientos migratorios se verán incrementados afectando a las demás regiones del mundo.

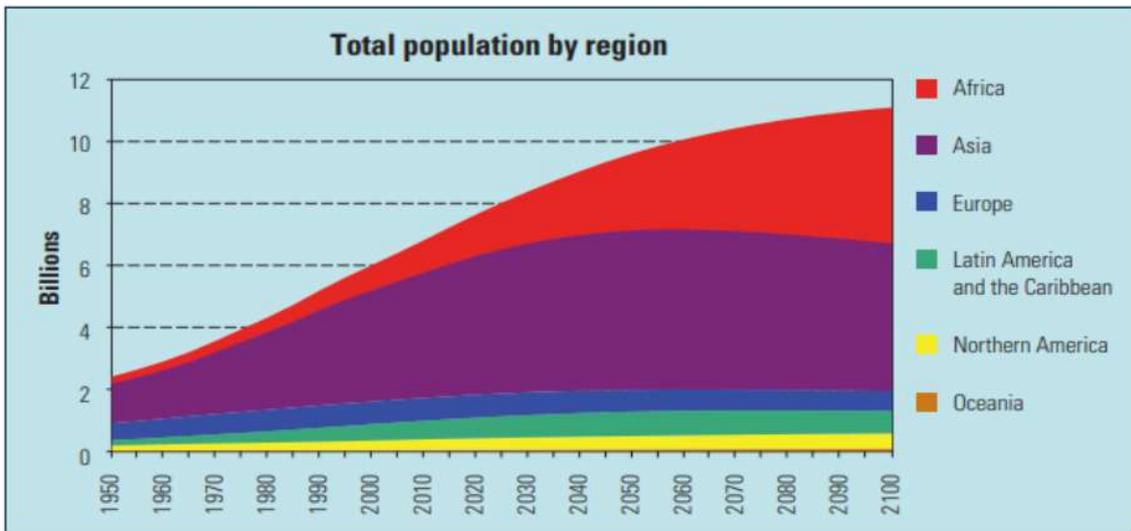


Ilustración 7: Evolución de la población mundial por continentes (Naciones Unidas).

Por el contrario, la población en Europa y específicamente en España lleva una tendencia opuesta que nos sitúa en estos últimos años en ritmos de crecimiento de la población nulos e incluso negativos. Este hecho se ve contrarrestado por la creciente migración que existe hacia Europa.

El segundo punto que destacar que nos muestra el estudio demográfico es el crecimiento de la esperanza de vida, y el continuo envejecimiento de la población. Un hecho ya conocido desde hace tiempo en los países Europeos pero que se propagará hacia otras regiones del mundo.

Adentrándonos en estimaciones para nuestro país, la proyección muestra un crecimiento de la población de casi un millón de habitantes en los próximos 15 años si se mantienen las tendencias demográficas actuales. La población de más de 65 años supondría el 26% de la población española para el 2035, con un saldo vegetativo prácticamente nulo, pero con un constante crecimiento del saldo migratorio que conlleva a explicar ese crecimiento de la población.

Consecuencias socio económicas a destacar en España:

- Incremento del gasto público en sanidad, pensiones y prestaciones sociales. Disminución de los recursos en prestaciones sociales → inestabilidad del sistema
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo → Revisión de la vida laboral.
- Diversidad cultural, e integración de migrantes → Nuevas necesidades, viviendas y reurbanización social.

Muy unido a todo lo comentado anteriormente nos encontramos con el fenómeno de la despoblación del medio rural. Desde que entramos en el siglo XXI, la población en España ha crecido alrededor de un 15%. Por el contrario, en este mismo periodo el 62% de los municipios españoles han perdido población. Este hecho se ha visto más acusado en la última década sobrepasando el 70%. Ya no solo afecta a pequeños municipios, sino que llega a más de la mitad de las capitales de provincia.

Estos cambios demográficos que acabamos de comentar debemos recibirlos como oportunidades de negocio. Una población más envejecida va a tener mayor preocupación por la salud y por el consumo de productos de bienestar y de

calidad. De igual manera, con el crecimiento de la migración las ciudades se volverán más multiculturales y surgirán nuevas oportunidades de negocio para abastecer las preferencias de estas nuevas poblaciones.

- **Factores Tecnológicos:**

Estamos en constante evolución, pero sin duda los cambios más rápidos durante los últimos siglos probablemente se han dado en el campo de la tecnología. Nos situamos en la cuarta revolución industrial que a la par viene acompañado por el mayor desarrollo de la inteligencia y del capital humano. Es decir, una sociedad mucho más formada y cualificada que acompaña de la mano a toda la revolución digital que estamos viviendo.

Y es que la digitalización está generando un nuevo modelo tanto social, como económico. Los hábitos, las relaciones, y los comportamientos se han visto alterados y parece que estamos todavía en el principio de las múltiples innovaciones que pueden llegar y que están afectando a todos los sectores.

La adaptación a las nuevas tecnologías y a la era digital se ha vuelto fundamental para cualquier negocio, sea cual sea tu sector; Big data, blockchain, 5G, la realidad virtual, vehículos autónomos, drones, impresión 3D... la incertidumbre sobre que tecnologías se mantendrán es muy alta, pero el que no se adapte lo antes posible perderá el tren del futuro.

Como principal amenaza que podemos remarcar por parte de la innovación tecnológica es la sustitución del capital humano por la robotización. Algo que ya hemos vivido en diferentes industrias y que se irá implantando en otros sectores como el comercio. Ya en los últimos años se están haciendo los primeros intentos de comercios que no necesitan dependientes (Rubio, I. (25/01/2019): "así es la primera tienda sin dependientes de España". El país.)

Por otro lado, hay que ver a la tecnología como aliada. Las soluciones tecnológicas nos permiten la mejora de la información, la comunicación, y la conexión con poblaciones que no tienen accesos. Un ejemplo de las oportunidades que nos permiten lo podemos descubrir en el evento "Som Hackathon". Un evento destinado a la presentación de soluciones tecnológicas en aras de mejorar el consumo local y responsable. (Tallardá, L.A. (22/04/2021): "la tecnología como aliada del comercio local y responsable". La vanguardia.) Tecnología como oportunidad de llegar a donde antes no llegábamos.

Juntar tecnología y finanzas es el paso más cercano que hay que controlar. La evolución de los bancos es un hecho y debemos adaptarnos a los modelos que se vayan creando. Podemos verlo como una ventaja por el hecho de que nos darán muchas facilidades para adaptarnos al mundo tecnológico, o como un riesgo debido al cambio drástico de modelo en el que se encuentra (nuevas normativas, costes y comisiones, riesgo de nuevos instrumentos financieros...). Los formatos de pago es un ejemplo claro de oportunidad de negocio, y estar adaptado a las nuevas formas de pago será necesario para no dejar escapar a ningún cliente. Pago a través de app's, con el móvil, bizum, revolut... formatos que se están implantando que debes de ir de la mano de tu banco para tenerlos todos acotados.

Otra amenaza que nos ha traído el mundo tecnológico es el crecimiento de las compañías de servicios a través de aplicaciones o marketplaces. Compañías

online que se han hecho con una amplia cuota de mercado y que funcionan como intermediarios. El crecimiento de todas estas empresas tecnológicas ha sido exponencial, alcanzando cifras y usuarios con lo que se han colocado como líderes de diferentes mercados (ej: Airbnb en hostelería, Glovo o Just Eat en servicio a domicilio, Uber en transporte ...).

- **Factores Ecológicos:**

Desde la introducción hemos comentado que los factores ecológicos están cogiendo un peso realmente significativo de cara al futuro. Y es que el efecto devastador del cambio climático y de la pérdida de biodiversidad puede ser tan inimaginable como potencialmente desastroso.

Desde el tratado de París de 2015 se han comenzado a marcar los primeros objetivos al respecto, con intención de llegar a 2050 en neutralidad climática. El último avance que podemos encontrarnos desde la UE es la “Ley Europea del Clima” acordada en el mes de abril de 2021. Tiene por objetivo la reducción de emisiones netas de gases de efecto invernadero en un 55% para el 2030 con respecto a los niveles de 1990, a parte de otras directrices hacia la neutralidad climática. Dicho acuerdo fue aprobado al mes siguiente por los estados miembros y será fundamental para marcar la estrategia futura de los países de la UE, y específicamente de España.

Esta transición brindará importantes oportunidades en materia de crecimiento económico, empleo, y desarrollo tecnológico entre otras. Por lo que una gran parte de las inversiones durante los próximos años se destinarán en este sentido. La apuesta por las energías renovables es una de las soluciones que se han puesto sobre la mesa. Asegurar contratos de electricidad que eviten la volatilidad de los precios será un hecho a perseguir.

La responsabilidad sobre tus desperdicios también es algo a tener en cuenta. Cada día nos exigirán mayor responsabilidad y los análisis medioambientales serán obligatorios para todos los negocios → nuevos costes de responsabilidad medioambiental.

- **Factores Legales:**

En la regulación del comercio de la nación intervienen tanto las autoridades estatales como autonómicas.

Como podemos ver en la web del ministerio de industria, comercio y turismo, la constitución española establece que la materia es competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas, pero el Estado interviene para establecer las bases y la coordinación de la planificación general de la actividad económica. Esto significa que le corresponde dictar principios generales y requisitos mínimos para evitar duplicidades innecesarias y garantizar el correcto desarrollo de la actividad comercial en todo el territorio español. Dentro del “boletín oficial del estado”, se recogen el conjunto de normas estatales y autonómicas relativas al comercio interior.

La Ley 7/1996, de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista nos muestra la normativa estatal. En ella se refleja el principio inspirador, que es la libre competencia, y muestra las tendencias de liberalización económica y mejora de la calidad regulatoria. Esta regulación se complementa con la ley 12/2012, de 26 de diciembre, de medidas urgentes de liberalización del comercio

y de determinados servicios, y con la ley 1/2004, de 21 de diciembre de horarios comerciales.

Igualmente, desde la Unión Europea se ha adoptado la directiva 2006/123/CE de servicios en el mercado interior, para permitir que las empresas establezcan puntos de venta en todos los estados miembros con más facilidad. El comercio minorista es un servicio y como tal está regulado por esta norma. El código de comercio interior de España recoge la normativa adaptada para cumplir con la directiva Europea (Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio).

Como vemos el marco legal está muy estructurado en estos momentos. Debemos cumplir la normativa, donde el alta de la empresa y el registro en los diferentes órganos competentes es la tarea principal (regulación estatal, autonómica y del ayuntamiento). Posteriormente el cumplimiento y gestión de los diferentes impuestos y tasas que tengamos que afrontar, y que se convierten en amenaza por la merma de rentabilidad que conlleva en los negocios empresariales.

A destacar como amenaza puede ser la generación de nuevas legislaciones más restrictivas en materia de sanidad, medio ambiente, trazabilidad o etiquetaje que conllevan nuevos costes de gestión.

Perfil estratégico del entorno.

El grado de incertidumbre del entorno es muy elevado en la actualidad, y cualquier análisis que se haga puede verse trastocado inmediatamente por una variable que no esperábamos. Es decir, nos situamos en un entorno muy dinámico, complejo, diverso y hostil. Por lo que vamos a simplificar el análisis del entorno general utilizando esta herramienta conocida como “perfil estratégico del entorno” que nos permitirá resumir las ideas principales y su impacto en nuestro proyecto a un corto/medio plazo:

Factores clave del entorno	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
DIMENSIÓN POLÍTICA					
estabilidad del gobierno		X			
próximas elecciones		X			
diferenciación entre comunidades		X			
política fiscal nacional				X	
política fiscal autonómica				X	
política europea				X	
Exigencias presupuetarias		X			
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
proyección económica positiva y lenta				X	
consumo				X	
balanza exterior			X		
empleo				X	
demanda				X	
deuda pública	X				
tipo de interés		X			
inflación	X				
tasa de paro	X				
precios del petroleo	X				
mercado del alquiler de locales				X	
DIMENSIÓN SOCIAL					
crecimiento de la población española				X	
migración hacia España				X	
envejecimiento de la población				X	
diversidad cultural				X	
despoblación rural		X			
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
inteligencia y capital humano			X		
digitalización				X	
Sustitución de rrhh por nueva tecnología		X			
información, comunicación y conexión				X	
tecnología y banca				X	
poder de las grandes tecnológicas		X			
DIMENSIÓN ECOLÓGICA					
objetivo 0 emisiones			X		
evolución de las energéticas		X			
responsabilidad medioambiental		X			
gestión de residuos		X			
DIMENSIÓN LEGAL					
regulación nacional			X		
gestión administrativa			X		
principio de libre competencia	X				

Ilustración 8: Perfil estratégico de nuestro entorno.

Como vemos en la ilustración 8, nuestras principales amenazas vienen como consecuencia de la crisis económica en la que nos ha metido la pandemia. Partiendo de que somos un país con una tasa de paro muy alta comparada con los demás países de Europa (problema que arrastramos desde 2008), ahora debemos sumarle la evolución que puedan tener diferentes variables macroeconómicas. Y donde el riesgo mayor prevemos que puede surgir por una inflación significativa y descontrolada. Esta inflación puede acarrear una pérdida de poder adquisitivo de las familias que reduzca el consumo y a la vez un aumento de los costes de suministro de bienes y servicios que perjudique la rentabilidad. En la siguiente noticia se informa de la nueva política respecto a la subida de precios desde Europa, abriendo las puertas a posibles subidas de más de un 2%. (Arroyo, S. (08/07/2021): “El BCE flexibiliza su objetivo de inflación tras casi dos décadas para responder a futuras crisis”. El norte de castilla.)

Por el contrario, el entorno actual nos brinda oportunidades en casi todos los grupos de factores comentados. Desde la dimensión política se prevén mejoras fiscales que reduzcan costes de negocio, desde la dimensión económica prevemos una recuperación y un crecimiento lento pero sostenido. En lo social observamos una evolución y un crecimiento demográfico que puede ayudar a esta clase de negocios, y desde la dimensión tecnológica debemos quedarnos con la idea de colocar a la tecnología como aliada para aprovechar sus múltiples desarrollos que nos ofrezca.

Finalmente, los factores ecológicos y legales nos muestran ese camino tedioso hacia nuevas normativas y restricciones necesarias para generar una sociedad mejor, pero que no son negativas en nuestro fin.

Es un momento lleno de oportunidades para la generación de una nueva empresa. Con un camino complejo y lleno de incertidumbre. Pero el camino va en la dirección adecuada hacia los nuevos modelos que se esperan del futuro. Dando pasos pequeños y seguros en la senda adecuada creemos que el éxito puede ser alcanzable. Las oportunidades nos muestran la dirección en la que apoyarnos. Mientras que frente a las amenazas debemos adelantarnos para reducir su impacto. Por ejemplo, en el caso de la inflación, como hemos indicado se darán subidas de precios en diferentes suministros. Por lo que la realización de una política de compras a largo plazo, cerrando acuerdos colaborativos con nuestros proveedores más importantes, puede ayudarnos a evitar sorpresas que derrumben los resultados de un año.

3.2. Análisis de la demanda específica de Valladolid.

Queremos localizar nuestro negocio en la región donde nos ubicamos, Valladolid capital, por lo que hagamos un estudio de la población actual. Valladolid es la ciudad más grande de Castilla y León y con un área de influencia socioeconómica directa de más de 600.000 personas. Actualmente recoge el 12% de la población de la comunidad, y alrededor del 57% del total de la población de la provincia.

Población	Valladolid Capital	Valladolid Provincia	% Capital / Provincia	Castilla y León	% Capital / CyL
Hombres	140.247	253.540	55%	1.178.846	12%
Mujeres	159.018	267.109	60%	1.216.072	13%
Total	299.265	520.649	57%	2.394.918	12%

Ilustración 9: Cifras oficiales de la población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2020 (INE. Instituto Nacional de Estadística).

Dato para destacar en la ilustración 9 es como la población de género femenino tiene una mayor preferencia por la vida en la capital de ciudad que en la provincia, si lo comparamos con el ratio masculino. Es decir, un 5% más de las mujeres que habitan en Valladolid prefieren localizarse en la capital respecto a los hombres. Debemos verlo como una oportunidad a aprovechar, ya que el sector femenino está más concienciado de la necesidad de cambiar el estilo de vida hacia uno más verde y saludable. (El país (13/09/2019): “el medio ambiente elegiría a las mujeres: ellas son más sostenibles”)

Aprovechamos para recordar que la población residente en España a principios del año 2021 era de 47.394.223 habitantes. Por lo que la población situada en la comunidad de Castilla y León representa el 5% de la población, la provincia de Valladolid el 1,1%, y Valladolid ciudad el 0,63%.

Desde la web del ayuntamiento de Valladolid podemos sacar la distribución de la población por barrios, como vemos en la ilustración 36 (Capítulo 10. Anexos). Los barrios más habitados son Delicias y Parquesol con alrededor de los 25.000 habitantes. La zona centro la definen con solo 8.846 habitantes, debido a que solo incluyen calles que rodean la plaza mayor. No obstante, si añadimos los barrios aledaños que podrían incluirse en el centro (códigos clave del 1 al 6 en la tabla de la ilustración 36) el resultado ascendería a los 31.070 habitantes. Igualmente, me gustaría destacar los municipios colindantes a Valladolid, de Arroyo de la Encomienda y Laguna de Duero, donde la población sobrepasa los 20.000 habitantes, y tiene una gran influencia en la actividad económica de la ciudad por su cercanía.

La primera intención del negocio es localizar un comercio minorista en una zona con las mejores condiciones de cercanía al público. Por este motivo partimos de la idea de situarla en la zona centro. No solo porque como hemos indicado en el párrafo anterior es la zona más habitada de la ciudad, sino porque también es la zona más transitada y dedicada al comercio de la ciudad.

En la ilustración 37 (Capítulo 10. Anexos), podemos observar la renta disponible media anual por barrios de Valladolid según nos informa el periódico regional

(Blanco, A. (17/01/2019): “estos son los barrios con más y menos renta de Valladolid”. El norte de castilla.).

Atendiendo a los datos que nos muestra dicha ilustración, nos encontramos que la zona centro tiene la mayor renta media disponible de la capital, sobrepasando los 32.500€ por vecino. Seguido nos encontramos a Parquesol, que llega a los 28.500€ de renta media.

Aunque el negocio también tiene intención de desarrollarse intensamente a través del canal online, partimos de la idea de estar a pie de calle para ganarnos la confianza y cercanía de la gente. La ubicación deseada es la zona centro por los motivos expuestos anteriormente, pero remarcar que la decisión del local comercial es una de las claves del éxito debido a los altos costes que pueden suponer para el proyecto.

Como segunda opción apostamos por el barrio de Parquesol, atendiendo a las características económicas de la demanda. Pero continuamos con el trabajo tomando al centro como elección principal. En caso de analizar ampliaciones futuras del negocio, Parquesol podría ser una de las alternativas.

3.3. Delimitación del mercado.

Basándonos en los estudios de marketing de la delimitación del mercado de referencia, debemos partir de la definición de necesidad. La noción de necesidad es el sentimiento de privación respecto de una satisfacción general. Es decir, es la percepción de una discrepancia entre el estado actual (EA) y el estado deseado (ED) en un determinado ámbito.

NECESIDAD → percepción EA < ED

Partiendo de esta definición de necesidad, nos encontramos con una fuerza que impulsa el comportamiento del individuo (o consumidor) llamada “motivación”, y con su deseo de resolver el problema.

El concepto de producto-servicio o producto centrado en las necesidades del consumidor se refiere al conjunto de atributos (tangibles o intangibles) que se ofrecen al mercado y que son adquiridos para satisfacer una necesidad. De esta definición debemos entender que lo que se compra no es un producto, sino que se compra por las funciones que cumple, o por la experiencia o servicio que presta. Es decir, se compra por la satisfacción de una necesidad previa del consumidor.

Aunque de una manera genérica, hemos dejado claro desde la introducción la especificación de nuestro producto a ofertar. Serán productos ecológicos, locales, o veganos o de comercio justo.

- **Productos ecológicos:** se dice de aquellos productos que están elaborados a partir de ingredientes naturales y respetuosos con el medio ambiente. Desde el ministerio de agricultura, pesca y alimentación, definen la producción ecológica como un sistema de gestión y producción agroalimentaria que combina mejores prácticas ambientales y el respeto a la biodiversidad y a los recursos naturales, a través de unas normas exigentes y unos procesos más naturales.
- **Productos locales:** Hace referencia a productos de la localidad, comarca o región. Dicho termino hace referencia al consumo local o economía local, y conlleva el apoyo a los productores locales con lo que se consiguen unos beneficios tanto para la región como para el medio ambiente (a través del ahorro energético en transporte)
- **Productos veganos:** El veganismo es una corriente social que se basa en la protección animal, por lo que se abstiene del uso de productos de origen animal para la alimentación o para la fabricación de otras mercancías. Esta filosofía se fundamenta en argumentos éticos, ambientales, de salud o humanitarios.
- **Productos de comercio justo:** El comercio justo es un sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza. Sus principales ideales se basan en la igualdad entre hombres y mujeres, la adecuación de las condiciones laborales y salarios, la no explotación laboral infantil, y el respeto del medio ambiente.

Cuatro características específicas no excluyentes entre sí, e incluso pueden complementarse, y que tienen una condición en común. Ser una alternativa a la oferta actual, ofreciendo productos sostenibles y que mejoren el respeto hacia el

medio ambiente, a lo largo de toda la cadena de suministro desde el productor hasta llegar al consumidor.

El mercado de referencia hace alusión al conjunto de consumidores que comparten una misma necesidad y están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Siguiendo esta definición nos encontramos con tres factores con los que podemos dimensionar nuestro mercado de referencia:

- Necesidades o funciones.
- Grupos de compradores.
- Alternativas tecnológicas.

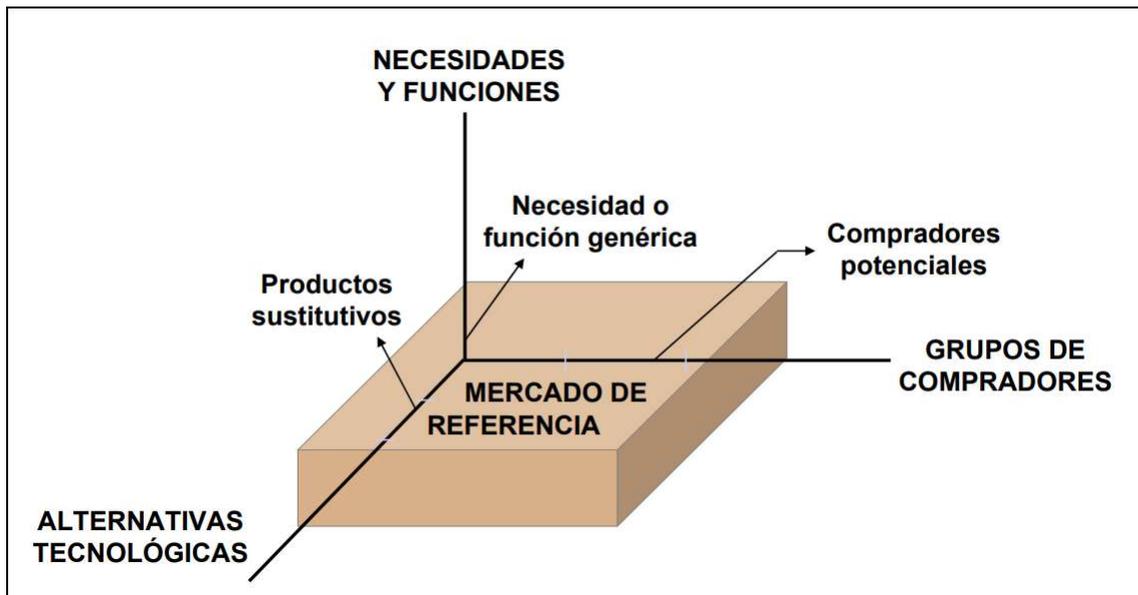


Ilustración 10: gráfico teórico delimitación del mercado de referencia.

El objeto de negocio es una tienda de distribución o comercio minorista donde se ofertarán diferentes productos con unas características ya comentadas. Por lo que la necesidad a satisfacer es la alimentación, limpieza e higiene.

El eje centrado en los grupos de compradores trata de delimitar los grandes segmentos estratégicos de compradores para los que van dedicados nuestros productos. Este análisis es tan amplio como importante, ya que marcaría parte de las estrategias de marketing a realizar. Sería conveniente realizar un análisis del perfil de comprador más detallado (nuestro “buyer persona”), pero ahora mismo solo realizaremos una descripción genérica.

- Nos centramos en un cliente consumidor final (No empresas), género femenino o masculino, soltero y entre los 25 y 45 años. Respecto a su información profesional es un trabajador cualificado con estudios superiores. Con hábitos normales, vida activa y cercana a sus amigos y familia. Le gusta la naturaleza, los animales, y se preocupa por su salud y bienestar. Es un segmento de comprador local centrado en la ubicación del comercio con un área de alcance de 10/15km (Valladolid capital).

Las alternativas tecnológicas se refieren a las diferentes alternativas concretas con las que se puede satisfacer esas necesidades marcadas. Es decir, posibles soluciones que nos encontramos en el mercado para satisfacer la demanda. En

la actualidad, existen múltiples alternativas para resolver las necesidades que nos hemos marcado. Los modelos de establecimiento comercial de venta al por menor son muy variados y la concentración en grandes grupos de distribución está a la orden del día ya que es la manera de reducir costes duplicados y llegar al mayor número de clientes. A mayores, debemos tener en cuenta que existen otras alternativas como los restaurantes o bares para resolver la necesidad de la alimentación, o empresas especializadas en limpieza para resolver la necesidad de higiene o limpieza. De igual modo, las nuevas tecnologías han modificado los hábitos de los consumidores para resolver estas necesidades, apareciendo nuevas empresas de servicios online que han conseguido remodelar los servicios en pro de solucionar las necesidades de los clientes.

Existen diferentes estrategias de cobertura del mercado de referencia, y dependiendo de la estrategia debemos optar por uno de ellos.

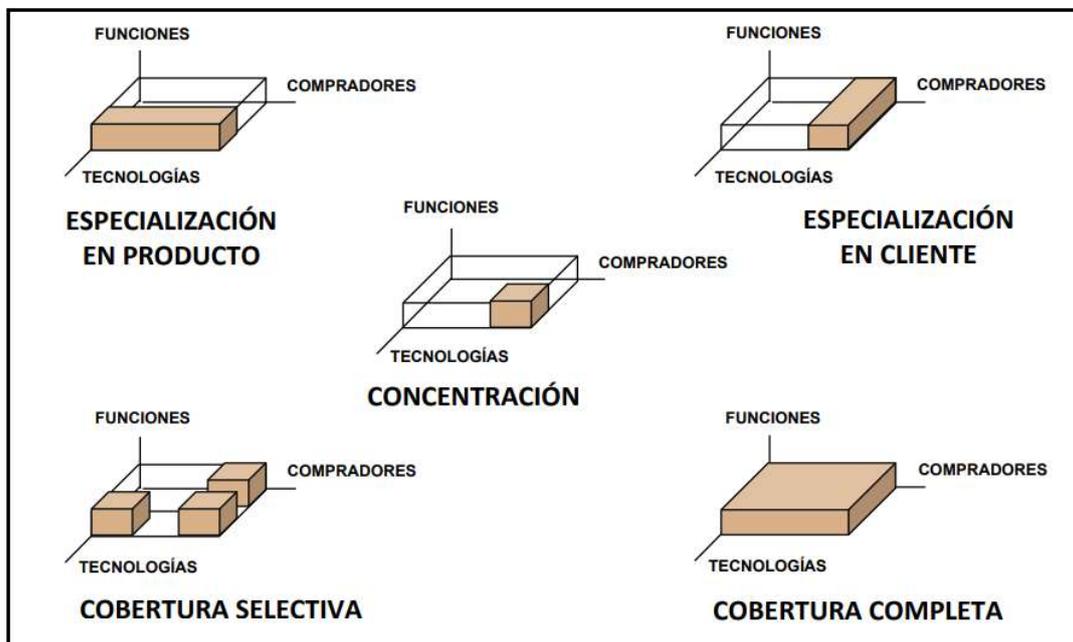


Ilustración 11: gráfico teórico estrategias de cobertura del mercado de referencia.

En nuestro caso, y debido a la gran incertidumbre con la que comenzaría el proyecto, optamos por un enfoque menos arriesgado marcando una estrategia de concentración. Sin embargo, solo sería una táctica de partida con la que debemos de realizar continuamente un análisis pormenorizado tanto de los compradores como de las alternativas, para evolucionar hacia otros modelos que alcancen a un mayor número de compradores, y sin perjudicar la rentabilidad.

- El sector comercio y nuestro sector de referencia:

Según nos refleja el ministerio de industria, comercio y turismo, el comercio es un sector estratégicamente muy importante en la economía nacional. Representa un 12,6% del VAB de la economía española (datos Contabilidad 2019). Si nos fijamos en el comercio minorista, la cifra global representa algo más del 5% del VAB de la nación.

Siguiendo el dato anterior, podemos hacernos una idea de la representación del comercio minorista en España respecto al PIB. El año 2020 España acabó con un PIB de 1.121.698M €. Por lo que tomando ese porcentaje del 5% indicado, el comercio minorista en España mueve unos 56.000M €. Por otro lado, nos queda alrededor de un 7,6% que correspondería al comercio mayorista y otros comercios, y que mueve alrededor de unos 85.000M € del PIB español. Dato interesante que nos muestra la importancia y el valor de la logística y distribución en España.



Ilustración 12: Gráfico circular distribución del VAB español en el comercio.

A fecha 1 de enero del año 2020 había en España 3.404.428 empresas activas, de las cuales el 21,3% (726.573 empresas) correspondían al sector comercio (sección G CNAE-2009). Si desglosamos el sector del comercio, 435.836 empresas tenían como actividad principal el comercio al por menor (12,8% del total de empresas), 216.258 el comercio al por mayor (6,4% del total) y 74.479 la venta y reparación de vehículos (2,2% del total).

En cuanto al número de locales activos que nos encontrábamos al entrar en el año 2020, había en España 3.907.402, de los cuales el 23,1% (900.959 locales) correspondían al Comercio. Desglosando dicho dato, 550.310 locales corresponden al comercio minorista (14,1% del total), 259.162 al mayorista (6,6% del total) y 91.487 a la venta y reparación de vehículos (2,3% del total).

En enero de 2021, el número de afiliados del Comercio superó los 3,1 millones. El Comercio minorista (58,2% del Comercio) alcanzó los 1.827.561 de afiliados, en el Comercio mayorista (31,3% del Comercio) alcanzó los 982.621 y en la venta y reparación de vehículos (10,5% del Comercio) llegó a los 329.122 en enero de 2021.

Ya tenemos unos datos generales sobre el sector del comercio, y específicamente del comercio minorista. Es importante también tener un desglose de los subsectores del comercio minorista.



Ilustración 13: Gráfico circular distribución subsectores del comercio minorista.

De manera subjetiva y a través de nuestro conocimiento, marcamos los subsectores del comercio minorista que pensamos que nos afectan, de esta manera valoramos que un 38% de los subsectores del comercio minorista tienen una relación directa con nuestro negocio en cuestión. Es decir, de la misma forma que hemos valorado la representación del comercio minorista total en España, ahora valoramos el porcentaje del PIB nacional del comercio al por menor que tiene relación con nuestra empresa. Un 38% de 56.000M €, nos daría un PIB nacional de 21.000M € que se mueve dentro del sector del comercio minorista (Alimentación, higiene y limpieza.)

Partiendo de este análisis del sector del comercio general, pasemos a aclarar cuál es nuestro sector específico o sector de referencia. La necesidad de conocer nuestro sector de referencia viene por el interés en conocer quien es nuestra competencia. Una de las definiciones de sector específico o de referencia sería “el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios sustitutivos entre sí” (Hill y Jones, 2005: 40). Por lo que para limitar nuestro sector debemos entender como medir la característica de sustituibilidad.

Desde un **criterio tecnológico** (lado de la oferta) hablamos del conjunto de empresas que ofrecen un producto específico. En nuestro caso conocemos el producto específico que vamos a ofrecer; productos ecológicos, veganos, locales o de comercio justo. Por lo que nuestro sector serán los negocios que estén enfocados a este producto específico que hemos delimitado.

Si seguimos el **criterio de mercado** (lado de la demanda) nos referiremos al conjunto de empresas que satisfagan las necesidades del cliente. En este caso, la sustituibilidad es más amplia y abarca a cualquier producto que cubra la necesidad.

Dependiendo del criterio que sigamos vamos a obtener una delimitación diferente para nuestro sector de referencia. No obstante, tomamos la decisión de utilizar el criterio de mercado para delimitar nuestro sector de referencia, y a la par el criterio tecnológico para delimitar la competencia directa. Una competencia muy reducida como veremos en el siguiente punto. Por otro lado, la diferencia entre el resultado que hay entre el criterio tecnológico y el criterio de mercado, nos da una imagen de como es el mercado potencial y el volumen de productos sustitutivos que nos vamos a encontrar.

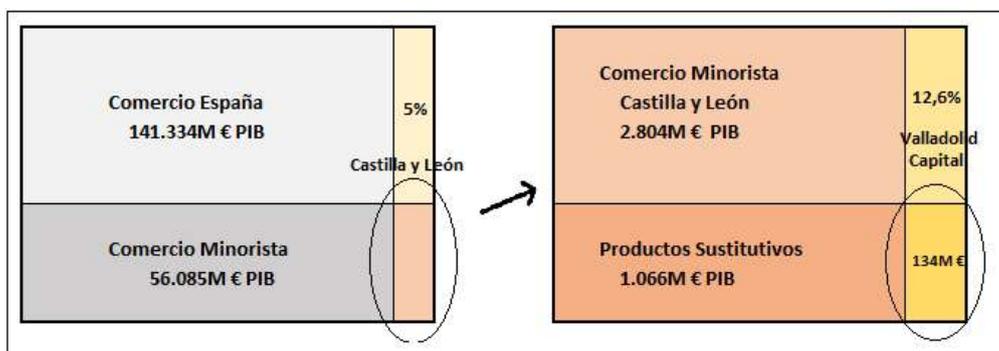


Ilustración 14: Estimación del PIB del sector del comercio y de nuestro sector de referencia.

3.4. Entorno específico (5 fuerzas de Porter).

Michael Eugene Porter es un afamado economista estadounidense con cátedra en la universidad de Harvard, conocido por sus teorías económicas. Uno de sus temas principales es la estrategia de empresa, donde ha desarrollado múltiples teorías que explican el modelo de competitividad del mercado. Una de esas teorías es conocida como las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se basa en una metodología alternativa de análisis para investigar sobre las amenazas y oportunidades de una industria, según el grado de atractivo de la misma. Para analizar el grado de atractivo de una industria se estudian 5 fuerzas competitivas básicas con las que se define la posibilidad de obtener unas rentas superiores:

1. La rivalidad entre los competidores existentes
2. La posibilidad de entrada de nuevos competidores
3. El poder de negociación de los proveedores
4. El poder de negociación de los clientes
5. La amenaza de productos sustitutivos

Para realizar dicho análisis partimos de la delimitación del sector de referencia que hemos realizado en el punto anterior. Centrando el sector en el comercio minorista, localizado en la ciudad de Valladolid, y dedicado a productos de alimentación, higiene y limpieza.

Hablaremos de competencia directa, refiriéndonos a los negocios que ofrecen bienes y productos de similares características a los nuestros.

3.4.1. Rivalidad con la competencia directa.

La primera de las fuerzas hace referencia a la actuación de los competidores existentes y a sus características. La pauta principal de análisis nos indica que a mayor intensidad de la competencia menor es el atractivo de la industria.

Entrando en nuestra industria de referencia, podemos partir de la hipótesis de que la competencia directa es reducida y con una alta diversidad. El ritmo de crecimiento es todavía emergente, sin excesivas barreras a la entrada o a la salida, y con una alta diferenciación de productos.

En base a estas variables sobre la competencia directa el atractivo del negocio es positivo. Pasemos a realizar un análisis de los competidores directos:

Según la plataforma de comercio justo de Valladolid existen 17 establecimientos en la ciudad, a las que hay que añadir varios herbolarios y algunas tiendas de productos ecológicos independientes, por lo que podemos confirmar que la competencia es reducida para una ciudad de casi 300.000 habitantes.

Marcando unos 30 establecimientos en toda la ciudad, estaríamos hablando de 1 establecimiento por cada 10.000 habitantes.

En la ilustración 38 (Capítulo 10. Anexos) se muestran los principales establecimientos que hay en la ciudad de Valladolid que son competencia directa del negocio que queremos montar. La ilustración incluye mapa de localización.

A continuación, vamos a presentar a 2 de estos negocios que son competencia directa. Aprovechamos para revisar sus resultados y confirmar que el sector es rentable.

El Herbolario Navarro:

El herbolario Navarro es una cadena especializada en la comercialización de productos ecológicos que cuenta con más de 35 establecimientos en España además de un e-commerce en auge. Dentro de sus especificaciones empresariales resaltamos que está constituida como una Sociedad Limitada desde 1988, con sede en Valencia.

Desde entonces su estrategia empresarial los ha llevado a posicionarse como un líder en su sector, con unas cuentas económicas saneadas y consistentes. A continuación, veamos un cuadro resumen con algunas de sus principales magnitudes económicas.

En la ilustración 39 (Capítulo 10. Anexos) podemos observar la evolución de los resultados de los últimos 5 años de la compañía que estamos comentando.

Sin entrar en un análisis completo de resultados, vemos que su evolución ha sido positiva desde el 2015. Los ingresos de explotación han llevado una tendencia de crecimiento constante desde el 2015 hasta el 2019, manteniendo unos resultados del ejercicio positivos en todos los años. El número de establecimiento y de empleados también nos muestra su positiva trayectoria, alcanzando los 196 empleados en 2019.

Los ratios que nos muestran directamente desde la base de datos de SABI también son positivos, mostrándonos en 2019 un ROA del 1,06% y un ROE del 5,01%. También podemos observar la estrategia de financiación de la compañía que se basa en el endeudamiento de alrededor de un 80%. Sin entrar en mayor análisis, es interesante sacar un dato genérico de su margen de beneficio para tener una primera perspectiva del % de beneficio que saca de su negocio. Una alternativa para conseguir este dato sería dividir el resultado del ejercicio entre el total de los ingresos de explotación.

	2019	2018	2017	2016	2015
Resultado del ejercicio	100.531 €	39.345 €	75.419 €	151.917 €	141.907 €
Ingresos de explotación	25.818.462 €	23.693.918 €	21.847.961 €	18.002.810 €	14.379.415 €
Margen de beneficio	0,39%	0,17%	0,35%	0,84%	0,99%

Ilustración 15: Cálculo margen de beneficio de la compañía El herbolario Navarro Fuente: base de datos SABI (universidad de económicas).

Como nos muestra la tabla de la ilustración 15, el margen de beneficio no excede de un 1% en ninguno de los años analizados. Este margen nos puede parecer escaso de primeras, no obstante, los comercios de distribución suelen tener márgenes reducidos. Hay que destacar una de las ventajas del comercio minorista, es que el pago es inmediato, con lo que se consigue reducir los riesgos financieros y la morosidad respecto a otros negocios de sectores intermediarios.

Asociación Azacán:

Azacán es una ONG que trabaja desde 1996 para denunciar y paliar situaciones de injusticia como la explotación infantil, el trabajo en condiciones de esclavitud, el hambre o las desigualdades Norte-Sur (página web: <https://azacan.org>). Apuestan por un trabajo conjunto de toda la sociedad a través de planes de integración social, en los que el primer paso es la modificación de hábitos y conductas. Tiene seis grandes ámbitos de actuación:

1. Desarrollo de proyectos de cooperación internacional
2. Sensibilización y Educación Para el Desarrollo
3. Comercio justo y ecológico, consumo responsable
4. Acción local en nuestro entorno.
5. Economía Alternativa y Social
6. Voluntariado

En resumidas cuentas, es una ONG con unos objetivos claros para el desarrollo global del planeta. Su sede se encuentra en el barrio de las Delicias (Valladolid), donde tienen una tienda de comercio justo y ecológico, y cuentan con una librería de segunda mano. A través de la memoria de la compañía vamos a comentar alguno de los resultados obtenidos de la ONG.

La tienda de comercio justo y ecológico es el principal motor de financiación, llegando a unas ventas anuales de 103.000€. La sección de librería de segunda mano también es esencial superando los 30.000€ de ingresos anuales entre los 3 modelos de venta que utilizan. Venta on-line (41%), venta en tienda física (19%) y participación en ferias del libro (40%).

Balance de situación (año 2020)			
Activo Total	149.033,47 €	Pasivo Total	149.033,47 €
Activo no Corriente	52.573,33 €	Patrimonio Neto	58.599,77 €
Activo Corriente	96.460,14 €	Pasivo No Corriente	72.280,00 €
		Pasivo Corriente	18.153,70 €

Ilustración 16: Resumen principales magnitudes del balance de situación del 2020 de la Asociación Azacán.

Cuenta de resultados (Memoria 2020)	2020	%	2019	%
Ingresos Ordinarios	121.136,07 €	76%	121.923,44 €	80%
Otros ingresos extraordinarios	38.183,47 €	24%	30.571,38 €	20%
TOTAL INGRESOS	159.319,54 €	100%	152.494,82 €	100%
Aprovisionamientos	-73.285,26 €	-46,0%	-64.369,75 €	-42,2%
Gastos de personal	-32.809,73 €	-20,6%	-27.598,16 €	-18,1%
Otros gastos de la actividad	-31.221,81 €	-19,6%	-46.947,04 €	-30,8%
Amortización	-416,96 €	-0,3%	-1.347,85 €	-0,9%
Otros resultados	-3.170,15 €	-2,0%	1.118,53 €	0,7%
TOTAL GASTOS	-140.903,91 €	-88,4%	-139.144,27 €	-91,2%
BENEFICIO BRUTO	18.415,63 €	11,6%	13.350,55 €	8,8%
Gastos financieros	-450,74 €	-0,3%	-813,52 €	-0,5%
BAI	17.964,89 €	11,3%	12.537,03 €	8,2%
Impuesto sobre beneficios	1.635,88 €	1,0%	881,13 €	0,6%
BENEFICIO NETO	19.600,77 €	12,3%	13.418,16 €	8,8%

Ilustración 17: Resumen cuenta de resultados del año 2019 y 2020 de la Asociación Azacán.

La cuenta de resultados nos muestra que la compañía está saneada y acabando los dos últimos años con resultados positivos.

Es interesante visualizar los porcentajes relativos respecto al total de ingresos para poder hacerse una idea de la organización. Como que el total de los gastos representa un 88,4% de los ingresos, con lo que sacamos que el margen de beneficio bruto es del 11,6% para el año 2020. Los gastos de personal andan alrededor del 20%. Aprovisionamientos podemos identificarlo como los costes variables, y representan 46%. De esta manera podemos realizar un desglose de precios de un negocio similar al que queremos montar:

Desglose de precios	%
Precio	100%
Costes fijos	22%
Gtos. Personal	20%
Costes Variables	46%
Margen de Bfos.	12%

Ilustración 18: Hipótesis de desglose de precios de una empresa de la competencia.

Nota: este desglose no tiene en cuenta el IVA. Impuesto obligatorio que se repercute directamente a la venta del producto, y por lo tanto afecta al precio y al resultado de ventas. Actualmente para el sector de la alimentación se aplica el IVA reducido del 10%, por lo que tomaremos este tributo en nuestro plan.

De igual modo, hay que aclarar que este desglose de precios es hipotético tomando algunos datos de la ONG indicada. Por lo que debe de tomarse con la correspondiente cautela y utilizarse como apunte de partida.

3.4.2. Amenaza de competidores potenciales.

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. Como es lógico, cuanto más atractiva sea la industria, más competidores potenciales habrá. La facilidad de entrada depende de dos factores; las barreras a la entrada y la reacción de los competidores establecidos.

Nuestro sector, el mercado de productos ecológicos, veganos, locales o de comercio justo, todavía se encuentra en una etapa emergente o quizás en vías de crecimiento. Son productos específicos que todavía no se sabe cuál puede ser su alcance, por lo que no hay un significativo grado de defensa hacia los competidores potenciales debido a que no es necesario.

Respecto a las barreras a la entrada podemos indicar que vienen definidas por la especificidad de los productos a poner en el mercado. Son productos con unas características específicas y con una regulación específica, por lo que su propio cumplimiento es barrera de entrada. No obstante, el acceso al sector es sencillo y poco protegido por lo que los competidores potenciales son una amenaza y reduce el atractivo del negocio, aunque no significativamente.

El tamaño del sector todavía es reducido, por lo que todavía no es planteable economías de escala en la fabricación, y esto hace que los precios sean mayores que los productos estándar. Paradójicamente, los precios son el principal motivo por el que el sector no ha pegado el salto cuantitativo que le falta para despegar.

Sin embargo, el crecimiento del sector está latente. En otros países Europeos ya ha despegado, y en España estamos viendo los primeros indicios. Un ejemplo claro lo podemos ver en Mercadona o Lidl donde han comenzado a meter productos veganos, o también en el Eroski donde su estrategia hacia lo ecológico y lo bio los ha llevado a superar ya las 5.000 referencias a ofertar. De esta manera, estos grandes distribuidores se convierten en oportunidad y amenaza para nuestro negocio. Por un lado, son amenaza al querer convertirse en competidores directos y pueden aprovechar sus capacidades para conseguir economías de escala. Por otro lado, son una oportunidad ya que tienen poder para influir en las preferencias de los consumidores y así apostar por el crecimiento del sector.

3.4.3. Poder de negociación de proveedores.

La capacidad de imponer condiciones en los acuerdos a realizar con tus proveedores es una oportunidad para conseguir mejorar la rentabilidad de tu negocio. Por lo que cuanto mayor poder negociador tenga el proveedor el atractivo del sector disminuye. Normalmente no es un poder homogéneo para todos tus proveedores, pero en nuestro sector ellos suelen tener más poder que nosotros, sobre todo al ser un negocio de nueva creación y de tamaño pequeño. También, nos podemos encontrar algunos productos en los que el poder lo tiene el distribuidor (ni siquiera el fabricante). Veamos los suministros principales que necesitaríamos:

- Arrendamiento de local: es un mercado disperso y regulado por la ley oferta y la demanda. Por lo que podemos confirmar que el poder de negociación del

proveedor es limitado, aunque con un peso muy relevante en nuestros resultados.

- Energía: sector concentrado y prácticamente monopolista. Tienen todo el poder de negociación y debemos acatar sus precios y normativa
- Proveedores de nuestros productos a comercializar: No es un sector concentrado, pero sí que hay pocos proveedores. Tenemos poco poder de negociación, pero libertad para cambiar de proveedor. Nuestros proveedores (fabricantes) forman parte del “Core” del negocio. Ellos nos van a dar la calidad de nuestro producto y serán clave en la aceptación de nuestro negocio por parte del mercado. Por ello, debemos de tenerlos en cuenta en nuestra estrategia de empresa, y debemos verlos desde un enfoque colaborativo, en vez desde el enfoque competitivo.
- Trabajadores: otro mercado notablemente regulado y se deben de cumplir las normas y condiciones establecidas. España tiene exceso de oferta de empleo respecto la demanda, por lo que el poder de negociación lo tienen las empresas.
- Bancos, aseguradoras, y otros sectores: Suelen ser grandes concentraciones empresariales por las que debes de pasar obligatoriamente. Por lo que ellos controlan el poder de negociación.

Como hemos indicado, el poder de negociación estará en nuestros proveedores, por lo que el atractivo del negocio se reduce. No obstante, remarcar que los proveedores de nuestros productos serán estratégicos y la relación con ellos debe pasar a un nivel superior basado en un enfoque colaborativo.

3.4.4. Poder de negociación de clientes.

Nuestro cliente es el consumidor final. Por lo que entramos en el libre juego de la oferta y la demanda. En este sentido no existe el poder de negociación del cliente, y su única alternativa se basa en una decisión final de compra o de irse a la competencia. Esa libertad de elección es una amenaza. Pero entendiendo que vamos a ofrecer un producto diferenciado y con un alto nivel de atención al cliente, debemos verlo como una oportunidad de ganarnos a la clientela.

3.4.5. Amenaza de productos sustitutivos.

Partimos de que hay un producto estándar y que nosotros somos los que proponemos un producto sustitutivo y diferenciado. De esta idea surge el atractivo de nuestro mercado. Si bien es cierto, en un punto anterior hemos comentado como las grandes cadenas de distribución han comenzado a entrar en el mercado de esta clase de productos con la ventaja de que ellos pueden realizarlo con economías de escala que les permita una mejor aceptación del mercado a través de mejorar los precios de oferta. Ya hemos indicado antes que el nivel de precios actual es uno de los principales motivos por lo que este sector no ha despegado todavía. Será una tarea muy difícil llegar a los niveles de precios que tiene el mercado estándar. Normalmente la estrategia de marketing que usa este sector está basada en la diferenciación y no en la guerra de precios.

Pero como conclusión debemos de saber que es un mercado con una amplia alternativa de productos sustitutivos por lo que el atractivo del mercado se ve perjudicada.

4. ANÁLISIS INTERNO. DECISIONES SOBRE LA EMPRESA.

Comencemos con el estudio de las características del negocio que queremos poner en marcha. El análisis interno investiga las características de los recursos, activos y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. Con ello, nos daremos cuenta de los puntos débiles y fuertes de nuestra empresa y así podremos hacernos una idea del potencial de la compañía.

4.1. Identidad de la empresa.

A modo de partida, vamos a detallar de carácter general algunos aspectos fundamentales de la empresa. Es decir, rasgos y características que la definen.

- Atendiendo a la edad, va a ser una nueva empresa. Emergente.
- El tamaño es pequeño comparado con los distribuidores que nos encontramos en el mercado. Comparado con la competencia directa el tamaño se situaría por encima de la media. En puntos posteriores veremos la cifra de negocios y el nº de trabajadores que se estima.
- El campo de actividad es el comercio minorista. Siguiendo la clasificación CNAE nos agruparíamos en la actividad económica nº4729 Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados
- El ámbito geográfico será local (situado en el centro de Valladolid capital) y con intención de crecer a nivel regional.
- El tipo de propiedad será privada, a través de una gestión familiar centrado en el promotor del proyecto. A continuación, se define la forma jurídica deseable.

4.2. Forma jurídica.

Bajo un escenario ideal en el que se cumplen unas predicciones optimistas y se consigue la sostenibilidad del negocio en el tiempo, la opción a elegir sería una sociedad limitada. El motivo principal es la limitación de responsabilidad al capital aportado por parte del socio fundador (capital requerido mínimo 3.000€ y máximo 120.000€).

No obstante, debido a la elevada incertidumbre del éxito del negocio y por el desconocimiento del comportamiento del cliente, es conveniente comenzar con un modelo más sencillo de negocio como es el de empresario autónomo.

Definición según el ministerio de industria: Un empresario individual o autónomo es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.

Este modelo, aunque parte de una responsabilidad ilimitada del negocio y de sus deudas, con el riesgo que eso conlleva, es el modelo más sencillo y rápido de gestionar. Con lo que conseguiremos reducir costes en la puesta en funcionamiento del negocio. Época en la que las cuentas más se pueden resentir.

En un futuro, y viendo la aceptación, sostenibilidad y crecimiento de la empresa, estudiaríamos el salto a otro modelo de negocio más acorde a las características de la empresa en dicho momento.

Desde la página web del ministerio de industria, tenemos toda la información detallada y las características de cada forma jurídica. <http://www.ipyme.org/ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>.

Igualmente, desde dicha web nos muestra los pasos a realizar para la constitución de la empresa.

4.3. Recursos de la empresa.

Respecto los recursos tangibles lo más destacado será la elección del local de alquiler que comentaremos en el siguiente apartado. Los recursos tangibles de la empresa estarán indicados en el activo del balance y se medirán a través de criterios contables. A mayores de la elección del local, no tenemos ningún otro recurso tangible que nos permita una ventaja. No obstante, el mobiliario, y otros activos que tengamos que adquirir formarán parte de esa diferenciación que queremos dar al negocio, por lo que su valor estará en el estilo del comercio (merchandising de seducción). Igualmente, los recursos financieros son esenciales para poner en marcha la idea de negocio.

Respecto los recursos intangibles podemos destacar los recursos humanos que se utilizarán en la gestión del negocio y que se comentarán en un siguiente punto. Otro activo importante dentro de los recursos intangibles son los recursos tecnológicos y organizativos, donde se incluyen aspectos tan importantes como la marca, la reputación, patentes, bases de datos y tecnologías usadas.

Partimos de una empresa de nueva creación por lo que nuestra mayor debilidad es el desconocimiento y la necesidad de invertir desde 0. Por el contrario, nuestra fortaleza se basa en la iniciativa, flexibilidad y adaptabilidad hacia nuevos modelos más eficientes con lo que podremos adelantarnos a la volatilidad del mercado.

4.4. Localización.

Como hemos indicado anteriormente, la localización de la tienda es la decisión estratégica más importante de cara a poner en marcha la tienda. Por un lado, es uno de los costes más influyentes en la rentabilidad y los resultados del negocio, por otro, la ubicación puede influir notablemente en la cercanía y notoriedad ante el cliente potencial.

Los objetivos a perseguir serán:

- Ubicación en una calle ampliamente transitada y de carácter comercial.
- Estar en uno de los barrios más poblados, y a su vez de alta capacidad económica.
- Accesibilidad y distribución del local.
- Optimización del espacio a la par que el coste sea el mínimo.
- Tener en cuenta la competencia y el vecindario.
- Cercanía a puntos estratégicos de la ciudad.

Cumpliendo estas condiciones, nuestra idea original situaba el negocio en la zona centro. En la tabla de ilustración 47 (capítulo 10. Anexos) muestra un resumen de las ofertas de alquileres en la zona centro de Valladolid, con la que podemos hacernos una idea de los costes directos de la zona (costes directos y por metro cuadrado)

No vamos a entrar en la distribución del local, aunque en caso de lanzarnos a la puesta en marcha será una acción prioritaria y motivo para descartar una u otra alternativa. Por lo que valorando todos los aspectos antes comentados optamos por la siguiente alternativa como datos de partida, y así poder realizar un cálculo sobre la cuenta de resultados y la cuenta de tesorería. Local situado en calle Mantería con alquiler a razón de 2.200€/mes.

Costes anuales:

- 2.200€/mes x 12 = 26.400€ /año

4.5. Organización y RRHH.

El capital humano es una de las patas más importantes de la compañía. Es el recurso estratégico en el que recae tanto la buena gestión del negocio, como la correcta imagen que queremos transmitir al cliente. Por lo que la toma de decisiones del personal a contratar se convierte en un nuevo hito fundamental en la puesta en marcha y funcionamiento.

Siguiendo con nuestro enfoque proteccionista para el lanzamiento de la empresa, la gestión global del negocio se realizará por medio de solo 2 trabajadores hasta asegurar la sostenibilidad financiera del negocio. Esperando que en un plazo máximo de dos años, se pueda conseguir un crecimiento que permita la contratación de más personal para la gestión óptima del negocio. En este sentido, el equipo laboral lo compondrá el promotor del proyecto y una persona contratada a jornada completa. Aunque el promotor se gestione por medio de la figura de empresario autónomo con la correspondiente normativa a cumplir, vamos a realizar la valoración de los salarios como si se contratara a 2 personas. Siguiendo esta hipótesis marcamos el siguiente coste anual.

Salario base	950,00 €
SS Trabajador (18%)	171,00 €
Hacienda IRPF (23%)	218,50 €
SS empresa (36%)	342,00 €
Total mes	1.681,50 €
Total año (14pagas)	23.541,00 €

Ilustración 19: Resumen costes salariales anuales (datos teóricos estimados para el plan de empresa).

Según este planteamiento para la puesta en marcha la gestión del personal sería **23.541€ x 2 trabajadores = 47.082€/año**

- Organización y turnos de trabajo:

Al comenzar con un personal tan reducido la organización laboral no será complicada. El horario de apertura será de lunes a viernes de 8:00am a 9:00pm, y los fines de semana de 9:00am a 14:00pm. En base a este horario,

colocaríamos al trabajador contratado con un horario de 8 horas seguidas de lunes a viernes en el turno de mañana. El resto del horario de apertura será controlado por el promotor y gerente de la empresa.

Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8:00	A	A	A	A	A		
9:00	A	A	A	A	A	B	B
10:00	A	A	A	A	A	B	B
11:00	A	A	A	A	A	B	B
12:00	A	A	A	A	A	B	B
13:00	A	A	A	A	A	B	B
14:00	A	A	A	A	A		
15:00	A	A	A	A	A		
16:00	B	B	B	B	B		
17:00	B	B	B	B	B		
18:00	B	B	B	B	B		
19:00	B	B	B	B	B		
20:00	B	B	B	B	B		
21:00	B	B	B	B	B		
	A = turno 1 = turno de mañana jornada completa						
	B = turno 2 = turno de cierre. Encargado						

Ilustración 20: Organización de turnos semanales.

5. DAFO.

La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico realizado, tanto interno como externo. Se divide en cuatro áreas que dan nombre al análisis. En él, se representan tanto las amenazas y oportunidades que hemos observado durante el análisis externo o durante el análisis de mercado realizado, al igual que las fortalezas y debilidades que hemos observado durante el análisis interno de la empresa.

Debilidades	Fortalezas
Empresa de nueva creación	Empresa adaptable y flexible
Inexperiencia y desconocimiento del sector	Conocimiento y experiencia empresarial del promotor
Ausencia de imagen y de marca inicial	Facilidad de trato y atención al cliente
Capacidad financiera limitada	Localización del negocio
Clientela fija inexistente	Estructura financiera flexible
Falta de seguridad	Capital humano profesional
Tamaño reducido de la empresa	Espíritu emprendedor y actitud positiva
Recursos operativos ajustados	Interés por el sector
Escaso poder de negociación	Visión de empresa y valores
Amenazas	Oportunidades
Gobierno Pluralista sin consistencia	Política fiscal igualitaria para toda la nación, que apueste por el ajuste de impuestos al emprendimiento
Ajustes presupuestarios nacionales	Plan de recuperación europeo
Subida del tipo de interés	Expectativas de recuperación de los mercados
Subida de la inflación	Recuperación del consumo y de la balanza comercial
Despoblación y abandono del mundo rural	Mercado de alquiler de locales a la baja
Subida del precio del petróleo	Crecimiento demográfico de la nación
Inflación generalizada	diversidad social y cultural
Evolución de los bancos hacia modelos tecnológicos	Envejecimiento de la población y preocupación por la salud y el bienestar
Volatilidad del precio de la energía	Nuevas preferencias debido a la multiculturalidad
Costes de responsabilidad medio ambiental	Mercado reducido en competencia directa
Entrada de nuevos competidores	Mercado en fase emergente y con crecimiento
Productos sustitutivos	Estrategia colaborativa de proveedores
Poder de negociación de los proveedores	Rentabilidad positiva del mercado

Ilustración 21: Análisis DAFO del negocio.

Al ser una nueva empresa debemos partir de que nuestras debilidades son muy altas debido al desconocimiento del negocio y a la ausencia de clientela con la que partimos. Por el contrario, debemos de aprovechar el empuje de 0 para moldear la compañía y su organización para ser lo más eficiente posible desde el primer minuto. La motivación y la actitud son las fortalezas clave para que la apertura se realice a una velocidad óptima y constante.

Hemos hablado de las amenazas que más nos impactan durante los puntos anteriores. La incertidumbre es muy alta y hay variables económicas que pesan rotundamente en el horizonte de la empresa. Unido a esto debemos ser conscientes de que los cambios en diferentes materias están a la orden del día, y el comercio minorista se ve directamente influenciado. Igualmente es época de oportunidades que vienen acompañadas por una gran apuesta Europea, y debemos sumarle el carácter tradicional que tiene el comercio minorista español, como fortaleza y punto de apoyo para el enfoque hacia la demanda.

6. ESTRATEGIA.

Existen múltiples definiciones del concepto de estrategia dependiendo del enfoque desde donde lo estudies. Partiendo de esta multidimensionalidad que abarca el concepto, muchos de los elementos que confirman la estrategia están ampliamente aceptados por las diferentes definiciones.

Desde un análisis teórico, se suelen considerar tres niveles de definición de estrategia correspondiendo con los niveles jerárquicos dentro de una compañía. El primero de ellos, la **estrategia corporativa o de empresa**, trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. En un segundo nivel nos encontramos con la **estrategia competitiva o de negocio**. Que centra su estudio en construir una posición competitiva eficiente. Y por último se encuentra la **estrategia funcional**, desde donde se explica la utilización de los recursos y habilidades internas para maximizar la productividad del negocio. Llevándolo a nuestro plan de empresa, comenzamos a planificar una estrategia corporativa a través de la definición de los valores, misión y visión de la empresa. En un segundo punto nos centramos en explicar la estrategia competitiva de nuestro negocio. No vamos a entrar en la estrategia funcional de la empresa en este apartado, debido a que será una empresa pequeña, de nueva creación, donde los recursos de partida serán escasos. A la hora de poner en marcha el proyecto será el momento de realizarla y actualizarla regularmente.

A modo personal entendemos que la estrategia parte de marcar unas metas u objetivos, y definir unas acciones planificadas para conseguirlo. Siguiendo esta idea sobre que es la estrategia, en este capítulo vamos a comenzar analizando más profundamente cual es la meta del negocio.

El objeto, como sabemos, es la creación de una empresa por lo que la generación de valor será uno de los principales objetivos. Si bien es cierto cuando hablamos de meta, nos lo llevamos a un aspecto más personal. Debemos definir el “Core” de la empresa. Para ello vamos a definir la visión, misión y los valores de la empresa.

A partir de esta definición de identidad necesaria, comenzamos a marcar aspectos que consideramos vitales para que el proyecto de negocio sea sostenible en el tiempo. Unas acciones que nos situarán en un mercado actual muy competitivo y que serán fundamentales para hacernos hueco.

Solo sobreviviremos si somos capaces de diferenciarnos de los demás. Y para ello se deben de hacer cosas diferentes y escuchar a personas diferentes. Tan fácil de decir como arriesgado a la hora de realizarlo.

6.1. Visión, misión y valores.

“No cambiaré el mundo, pero no dejaré que el mundo me cambie”

De alguna manera, esta frase puede definir mi personalidad o mi actitud hacia los retos que me depara el futuro. Es sorprendente las vueltas que da la vida, por lo que predecir donde estarás en un medio plazo se convierte en una visión prácticamente tirada al azar. Partiendo de esta vida llena de incertidumbre solo podemos decidir el rumbo y estar preparados para el temporal que pueda aparecer.

Visión: Formar parte del cambio en la evolución hacia un mundo más sostenible, aportando nuestro conocimiento, nuestras creencias y cultura, y una actitud optimista, positiva y aventurera.

Misión: Llegar a los ojos de la gente para poder mostrarles nuevas alternativas al modelo de sociedad actual.

De alguna manera, me gustaría dejar claro la generalidad tanto de la visión como de la misión, ya que al ser una empresa de nueva creación veo muy factible que pueda evolucionar hacia otros sectores, servicios y objetivos. No obstante, la dirección estratégica está decidida y fundamentada en las siguientes 5 normas:

- Debe estar basado en la naturaleza.
- Debe ser ecológicamente sostenible.
- Debe ser un medio de educación social y ambiental.
- Debe ser económicamente beneficioso para la comunidad.
- Debe cumplir una satisfacción óptima para la sociedad y región.

De esta manera la empresa deja clara la esencia del negocio. Una esencia que deja constancia de la identidad de la empresa. Lo más ambiciosa posible desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa. Y nunca olvidando que la sostenibilidad se fundamenta en una rentabilidad económica, que obtendremos a través de la cuenta de resultados.

Valores: Un negocio u organización es un organismo vivo con unos motivos de existencia y unas relaciones con otros grupos de interés. Por lo que debe haber una coherencia entre el fin y los medios. Los valores deben de marcar esas pautas en el día a día. Es decir, deben de ser la piedra de partida hacia una cultura de empresa.

1. Conciencia y respeto por el medio ambiente
2. Sensibilidad del impacto social y ambiental de nuestras acciones
3. Actitud positiva y optimista
4. Esfuerzo encaminado hacia la mejora continua
5. Responsabilidad hacia la sociedad que nos rodea

La cultura de empresa puede ser algo más necesario en empresas que llegan a un determinado tamaño. Sin embargo, para una empresa de nueva creación, nos ayuda en diferentes aspectos de los que podemos destacar:

1. Crear una identidad para nuestra empresa. Punto muy importante para hacernos conocer y mejorar el nivel de notoriedad.
2. Proyecta una imagen positiva del negocio.

3. Mejora la productividad de los trabajadores. Es importante que el personal se sienta identificado con los valores de la compañía.
4. Retiene a los empleados y atrae el talento. No siempre el salario es la condición para la toma de decisión de los trabajadores.

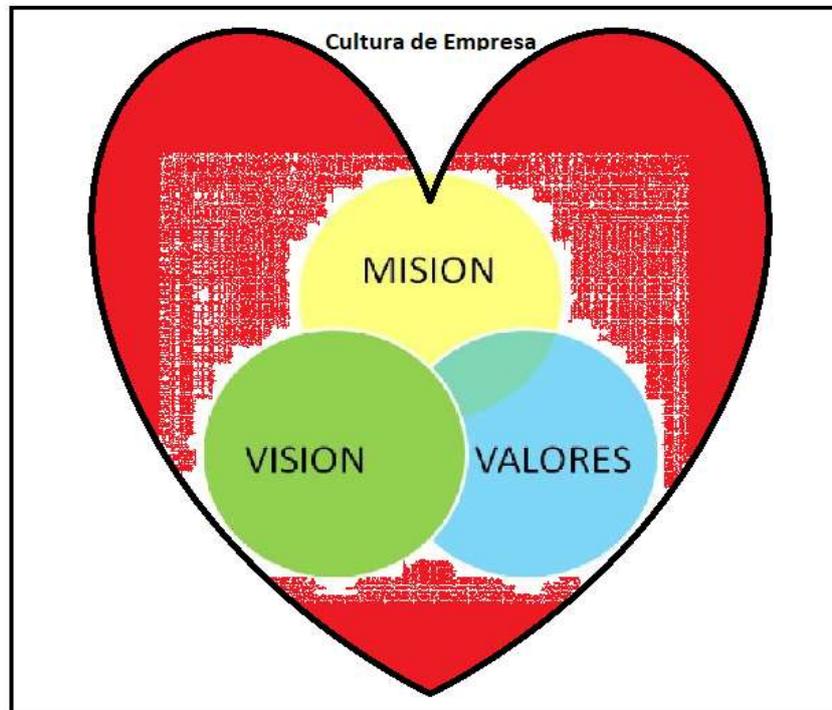


Ilustración 22: Representación gráfica del valor de la cultura de empresa.

De esta manera marcamos un camino hacia un futuro deseado para la compañía. Un futuro que requiere de la implicación activa de los distintos grupos de interés que participan en la evolución de la empresa y que serán necesarios para lograr el éxito.

Evidentemente, existe un desfase entre nuestra visión y la realidad presente de un negocio. Para conseguir alinear este desfase, se marcarán unos objetivos anuales estratégicos. En el presente plan de empresa no se mostrarán los objetivos anuales, ya que deben actualizarse convenientemente a la situación del momento. En caso de validar el proyecto, y pasar a la ejecución del mismo, sería el momento de realizarlos. Para ello seguiríamos la filosofía de objetivos **“SMART”**

- *Specific* (específicos) → Claros. Que se sepa lo que hay que conseguir
- *Measurable* (medibles) → Indicadores para comprobar el grado de cumplimiento.
- *Achievable* (alcanzables) → Alcanzables pero desafiantes.
- *Relevant* (realistas) → Tanto realistas como relevantes.
- *Timely* (a tiempo) → Con un plazo temporal fijado para su consecución.

6.2. Estrategias competitivas.

Según Porter, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

Nos situamos en un mercado de libre competencia por lo que la necesidad de seguir alguna estrategia para conseguir una ventaja competitiva es esencial para la sostenibilidad del negocio. Se dice que un producto o negocio tiene una ventaja competitiva cuando muestra cierta superioridad frente a su competencia, que se traduce en el disfrute de una rentabilidad mayor que la media.

Las 2 estrategias fundamentales para conseguir una ventaja competitiva son:

- La estrategia de diferenciación de producto
- La estrategia de liderazgo en costes

Estas dos estrategias no son excluyentes entre sí, por lo que vamos a realizar una estrategia híbrida en nuestro proyecto.

La estrategia de nuestro negocio está enfocada mayormente en la diferenciación. Si bien es cierto, vamos a utilizar la estrategia de liderazgo en costes en un producto específico, como veremos más adelante. De esta manera conseguiremos modificar la percepción del cliente respecto a los productos ecológicos, que siempre se les ha atribuido la imagen de ser “Caros”. Al utilizar una estrategia híbrida podemos posicionarnos como negocio que busca la relación calidad-precio. La estrategia híbrida se basa en el modelo del “reloj estratégico”, y consigue mantenernos con un alto valor añadido percibido por el cliente. La ilustración 41 (capítulo 10. Anexos) muestra la representación gráfica del denominado reloj estratégico.

Partiendo de estas 2 estrategias que vamos a utilizar conseguiremos mejorar nuestra segmentación de mercado y conocimiento de la clientela. Es decir, conseguiremos segmentar el grupo de compradores al que nos dedicaremos con mayor eficacia que los competidores. De esta manera, pondremos el foco en nuestro cliente, nos anticiparemos a sus necesidades y así le ofreceremos el mejor producto que está buscando.

6.2.1. Estrategia de diferenciación.

Esta estrategia tiene como objetivo dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de los competidores, y de esta manera conseguir la fidelidad del cliente. En este sentido, nuestro negocio parte de ofrecer un producto diferenciado del producto estándar. Productos veganos, ecológicos, locales y de comercio justo. Esto es lo que nos diferencia de la competencia y que marcará nuestra ventaja competitiva.

Si bien es cierto, las diferencias con nuestros competidores directos son muy reducidas, ya que prácticamente se ofertan los mismos productos. Pero debemos recordar que el volumen de dichos competidores es tan pequeño que en estos momentos no es relevante marcar la diferenciación (recordamos que el ratio actual es de 1 establecimiento por cada 10.000 habitantes). En caso de que el sector crezca, la principal diferenciación será a través de la identidad de la empresa.

Teniendo clara nuestra diferenciación como empresa respecto a la competencia. Esta diferenciación nos permite colocar un precio superior en nuestros productos con lo que podemos mejorar nuestra rentabilidad, siempre y cuando la calidad del producto llegue a los objetivos del cliente.

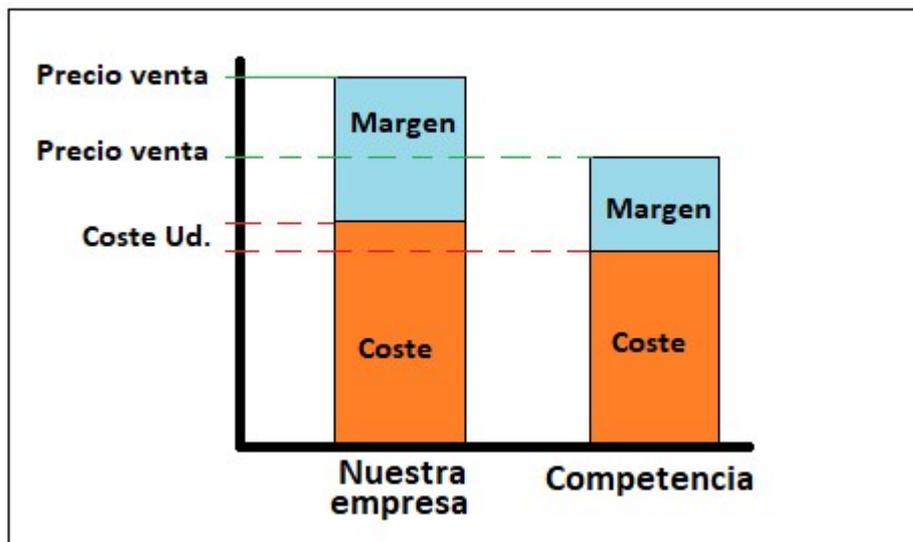


Ilustración 23: Comparativa teórica respecto a los costes, el margen y el precio de venta.

La ilustración 23 refleja la situación de ventaja competitiva que se produce utilizando la estrategia de diferenciación. Aunque nuestros costes puedan ser mayores debido a que nuestros productos tengan un coste productivo mayor, el aumento del precio compensa esta diferencia de costes con creces, consiguiendo una rentabilidad superior.

Debemos ser conscientes de que, a mayor diferenciación del producto, mayor diferenciación en precio puedes llegar a tener. La ilustración 42 (capítulo 10. Anexos) refleja la relación estratégica entre ambas variables y por tanto la importancia de que la diferenciación sea percibida correctamente por el cliente.

Otro aspecto fundamental a tener presente respecto a esta estrategia es que la globalización y la liberalización del mercado ha acarreado que la competitividad

de precios sea tan elevada y agresiva, que se haya situado como principal factor de decisión por parte de los clientes. Por lo que la estrategia de diferenciación será sostenible en el tiempo siempre que la calidad y la experiencia del cliente sea inmejorable.

Fuente de diferenciación del producto

Existen diferentes fuentes sobre las que se puede construir una ventaja competitiva en diferenciación. Las más populares son la diferenciación por las características del producto, la diferenciación por las características del mercado, o la diferenciación por las características de la empresa.

Existen otras variables origen para conseguir esta ventaja competitiva, y entre ellas queremos remarcar la siguiente. Sería la **diferenciación atendiendo a criterios de responsabilidad social**. Esta diferenciación proviene de que el mercado cada vez valora más este aspecto, y muchos clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio a las empresas que priorizan el respeto del medio ambiente o de la sociedad. Fijándonos en nuestros valores de empresa y el fin de la misma, podemos confirmar que este sería el origen de nuestra ventaja competitiva.

Si bien, debemos tener en cuenta la vinculación que existe con las otras 3 fuentes indicadas anteriormente. La relación es directa con la diferenciación por las características del producto, ya que nuestros productos cumplen unas características observables que los diferencian de los de la competencia. Unas características relevantes en el proceso de decisión del cliente. A este factor debemos añadirle algunos complementos al producto esenciales para mejorar la experiencia del cliente y que ayuda a optimizar la diferenciación. Como son: el servicio pre-venta y post-venta, la disponibilidad, la rapidez de entrega, y la efectividad en las formas de pago.

Respecto a la diferenciación por las características de la empresa también hay una relación muy estrecha con el criterio de responsabilidad social. Esta variable se asocia a la identidad del negocio, la ética y los valores, el nombre o las marcas que se gestionan, la reputación y el prestigio, la presentación, el estilo y el merchandising del establecimiento, y pueden dar un empuje más en la estrategia de diferenciación. Estas características forman parte del intangible asociado al negocio. Cuanto mayor valor del intangible, mayor diferenciación se consigue.

Por último, nos encontramos con las características del mercado como fuente de diferenciación. Esta diferenciación se concibe de la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores. En este sentido, la percepción de tipo social, emocional, psicológica o estética están presentes en la elección de los clientes. Por lo que las diferencias deben ser percibidas positivamente por el cliente de modo que esté dispuesto a pagar el sobreprecio de dicho producto. Aspectos muy relacionados con la responsabilidad social y también muy unido a los recursos intangibles del negocio.

6.2.2. Estrategia de liderazgo en costes.

Como acabamos de indicar en el párrafo anterior, el precio se ha generalizado como el factor fundamental para la toma de decisión de una compra. Y debido a la alta competencia que existe en la actualidad nuestra empresa no se puede permitir entrar en competitividad de precios, ya que tendríamos todas las de perder.

Sin embargo, esto no implica que en algún producto estratégico podamos entrar en guerra de precios con el fin de atraer a la clientela hacia nuestro negocio. Haciendo un estudio de benchmarking, nos hemos fijado en una de las estrategias utilizadas por la compañía **7-Eleven**.

Benchmarking compañía 7-Eleven

7-Eleven (inglés: seven-eleven) es la cadena de tiendas de abastecimiento más grande del mundo. En la actualidad tiene más de 60.000 establecimientos alrededor del mundo, y está especializada en la venta minorista de artículos básicos del día a día, tanto de su propia marca como marcas de otros fabricantes.

Uno de sus productos estrella es el café para llevar (take away). A través de máquinas de café automáticas que no necesitan personal, se han convertido en los líderes de venta de café hecho para llevar. Producto muy demandado en las grandes ciudades donde se sitúan sus establecimientos. Sin ser un negocio específico de cafetería, su política de precios bajos (alrededor de los 0,60€/Ud. según el tipo de cambio del momento) unido a un producto que supera el aprobado en calidad, le han colocado como líder de venta de este producto, superando a los negocios de hostelería que le rodean.



Ilustración 24: Imágenes de la multinacional 7-Eleven. A la izquierda uno de sus establecimientos modelo. A la derecha formato publicitario de su café Take away.

Aunque parezca arriesgada, la estrategia utilizada aporta numerosos beneficios para el establecimiento. Se debe tener un control exhaustivo del escandallo de costes del producto para no caer en pérdidas. En cuanto se tenga este aspecto controlado, aunque el margen de beneficio de dicho producto sea mínimo, la demanda se multiplicó de una manera sin igual (tanto en cantidad como en variedad) aportando una rentabilidad significativa al establecimiento.

Por otro lado, El número de potenciales clientes que entraban a la tienda se multiplicó ayudando a mejorar la visión y cercanía a todos los demás productos

de la tienda, con lo que también aumentaron las ventas de estos. Es decir, un crecimiento extra de las ventas basado en la oferta de productos complementarios.

Veamos detalladamente este beneficio complementario que se consigue con una estrategia de liderazgo en precios en el sector del comercio: El interés del cliente los consigues por el producto líder en precio. Posteriormente, un marketing de seducción interno del establecimiento pone en el foco de atención del cliente otras necesidades que quizás no tenía. Haciendo un correcto análisis de las alternativas complementarias a ofrecer, la oportunidad de venta por cliente se multiplica x5.



Ilustración 25: Principales productos complementarios al café.

Un ejemplo similar lo vemos en las conocidas rebajas en el sector de la ropa. Aprovechando el atractivo de la época de rebajas, las grandes firmas del textil ponen a la venta las nuevas colecciones al precio estándar de venta consiguiendo crecimientos exponenciales de venta durante esos periodos.

Estrategia de liderazgo en costes en nuestro negocio.

Entrando en los detalles de esta estrategia, debemos aclarar que en nuestro caso tiene aspectos diferenciales respecto de la teoría. La estrategia de liderazgo en costes parte de la idea de la ventaja competitiva en costes. Una empresa tiene ventaja en costes cuando sus costes son inferiores a los de sus competidores en condiciones similares de calidad. Si bien aquí nos encontramos con la primera gran diferencia cuando lo llevemos a la práctica. Para la realización de este producto, Café para llevar, vamos a utilizar un café que cumple con nuestros valores de empresa. Por lo que utilizaremos un café de comercio justo que en condiciones normales su coste será mayor que la media. Y es que la clave de nuestra estrategia se basa en reducir el precio de venta frente a la competencia, aunque el margen de beneficio unitario se vea perjudicado. Utilizaremos la siguiente ilustración para explicarlo.

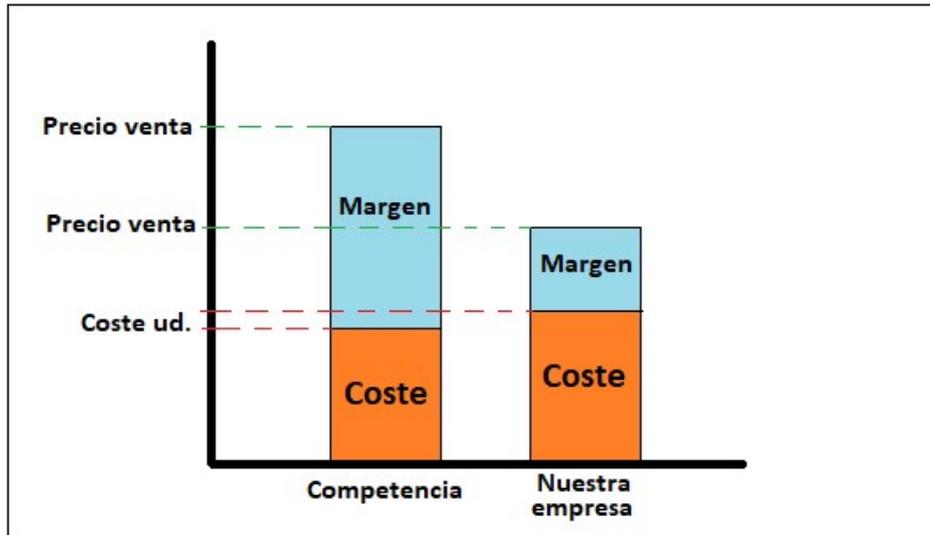


Ilustración 26: Comparativa teórica del coste, el margen y del precio de venta.

Como observamos en la ilustración 26, nuestra estrategia se basa en reducir el precio de venta respecto de la competencia. A la par nos encontramos que nuestros costes pueden ser mayores que la competencia debido a que nuestra materia prima cumple con unas normativas para ser de comercio justo, que le sitúan teóricamente con un coste unitario superior.

Esta es una de las críticas que se le asocian a Porter respecto a su teoría de liderazgo en costes, ya que a menudo se tiende a confundir el “*liderazgo en costes*” con el de “*bajo precio*”. Si bien, la estrategia es eficiente en la consecución de sus objetivos.

El coste del producto y el precio de venta se convierten en dos variables fundamentales que marcarán el rumbo hacia el éxito o el fracaso de dicha estrategia. Por lo que debemos tenerlas muy controladas:

- El coste del producto

Partimos de un coste de la materia prima más elevado debido a los motivos que hemos explicado anteriormente. Siguiendo la lógica esto sería condición suficiente para echar por la borda esta estrategia. Sin embargo, hay algunos factores a tener en cuenta que pueden reducir esta desventaja.

1. Nuestro producto es para llevar, no para consumir en el establecimiento. Esta es la primera gran diferenciación con la hostelería. La hostelería también puede realizar café para llevar, pero normalmente le dan el mismo precio de venta al producto para consumir en el establecimiento que para llevar. Este hecho hace que normalmente incluyan en el coste del producto, el coste del “espacio en el establecimiento” que es uno de los costes fijos más relevantes de un negocio. En nuestro modelo este coste nos lo ahorramos.
2. El uso de cafeteras superautomáticas reduce a 0 el personal necesario para realizarlos. Es decir, será el propio cliente el que se prepare el producto → reducción de costes de personal.

3. Estimamos un crecimiento potencial de las ventas de este producto, por lo que los costes fijos se reducirán notablemente en el coste total unitario. Igualmente, el efecto experiencia hará ajustar los costes operativos.

Debemos realizar un esfuerzo extra en el análisis de este producto, por lo que a mayores vamos a realizar un análisis de su cadena de valor. De esta manera lo conoceremos más en profundidad, con el fin de ver que opciones se pueden identificar para ajustar los costes de dicho producto.



Ilustración 27: Cadena de valor del producto.

La cadena de valor es un instrumento desarrollado para el diagnóstico interno que desagrega las actividades básicas para vender un producto con el fin de identificar aspectos que contribuyen a la generación de valor. Como podemos ver en la ilustración 27, está dividida en actividades primarias y en actividades de apoyo. A continuación, las veremos detalladamente para ver cómo podemos reducir costes dentro de la cadena de valor:

1. Logística interna: buscar la máxima efectividad en la recepción y almacenamiento de la materia prima. Reducir tiempos y espacios, organización eficiente.
2. Producción: uso efectivo de la inspección de calidad para evitar retoques en el producto final. La operativa se realiza a través de una maquina por lo que la limpieza y el mantenimiento será clave.
3. Logística externa: Ubicación y lay-out del establecimiento eficiente para reducir los tiempos de los clientes y el reaprovisionamiento.
4. Marketing y ventas: uso de instrumentos de comunicación para mejorar la notoriedad y cercanía (publicidad exterior, promoción de ventas, marketing directo). Nuevos formatos de pago.
5. Servicios y postventa: implantación de un procedimiento de atención al cliente.
6. Infraestructura de la empresa: mejora de procedimientos administrativos e inventarios. Prácticas estandarizadas.

7. Gestión de RRHH: Formación de empleados, adiestramiento y motivación para maximizar la productividad. Incorporación de objetivos.
8. Desarrollo tecnológico: Implantación de nuevas tecnologías como medios de pago. Software especializado en empresas del comercio minorista. Cafeteras superautomáticas.
9. Aprovisionamiento: Análisis del aprovisionamiento, lotes de pedido, plazos de entrega. Gestión automatizada de necesidades y reaprovisionamiento (MRP). Política de compras estable.

Cada actividad puede darnos diferentes opciones que mejoren la cadena de valor. Debemos analizarlas individualmente y validarlas de manera global.

- El precio de venta

El precio de venta es la segunda variable fundamental en la estrategia que queremos realizar. Como indicamos, queremos poner un precio “low cost”, y debe ser suficientemente sustancial para suponer realmente una diferencia con el mercado actual que incentive la demanda masiva del producto.

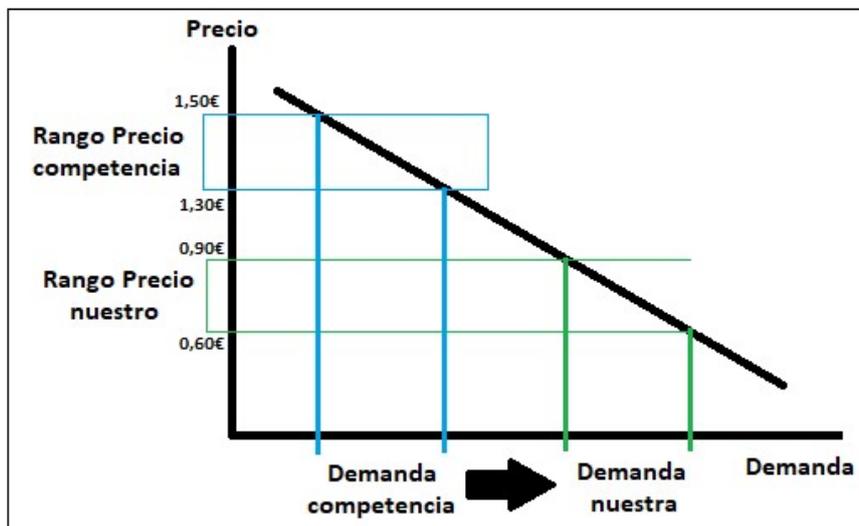


Ilustración 28: Representación gráfica de la relación precio producto/demanda.

La relación es clara. A menor precio, mayor demanda del producto. Si bien, lo difícil es decidir cuál será el precio que más rentabilice la estrategia.

Hagamos una tabla objetivo de demanda con lo que cubriríamos el coste del personal de un turno:

Café			coste trabajador	23.541 €
Precio Venta	Costes unitarios	Demanda Anual	Demanda diaria	Cafes/hora
0,50 €	0,30 €	117.705	453	57
0,60 €	0,30 €	78.470	302	38
0,70 €	0,30 €	58.853	226	28
0,80 €	0,30 €	47.082	181	23
0,90 €	0,30 €	39.235	151	19
1,00 €	0,30 €	33.630	129	16
1,10 €	0,30 €	29.426	113	14
1,20 €	0,30 €	26.157	101	13
1,30 €	0,30 €	23.541	91	11
1,40 €	0,30 €	21.401	82	10
1,50 €	0,30 €	19.618	75	9

Ilustración 29: Cuadro comparativo demanda de Cadena

Según mostramos en la tabla de la ilustración 29, partimos de la hipótesis de que los costes unitarios son de 0,30€. En la tabla vemos las ventas necesarias, donde marcamos como objetivo de coste fijo, el coste laboral de un empleado. A partir de esas cantidades conseguiríamos rentabilizar el producto a la venta.

Ventajas e inconvenientes

Como inconveniente principal que tenemos con esta estrategia es la ausencia de barreras a la entrada. Cualquier otro negocio puede utilizar la misma estrategia sin un mayor coste que una inversión en las cafeteras para su producción. No obstante, partimos de una situación ventajosa debido a que seríamos pioneros en este producto “low cost” en tienda de calle. Sacar un producto pionero y que funcione conlleva la confianza del cliente respecto de la competencia, a mayores tendremos la ventaja de la experiencia respecto a los competidores que posteriormente quieran iniciarse con este producto.

Como barrera a la entrada, se puede negociar un contrato de exclusividad con el fabricante de máquinas de café. Ya que este modelo de máquina no es común.

Respecto a la competencia directa de este producto, como la hostelería, sabemos que sus conocimientos son elevados en el sector. Pero de la misma manera, ese conocimiento les hace caer en la rutina y en la falta de interés en la evolución y adaptabilidad de sus negocios. Este rasgo está vinculado con la cultura organizativa que impera en negocios de este carácter.

Como indicamos desde el principio, es un producto que no cumple literalmente con la denominada estrategia de liderazgo en costes. Más bien se debería de llamar liderazgo en precio. Sin embargo, el modelo de funcionamiento es similar. Hasta que el mercado pueda reaccionar, podemos utilizar esta estrategia para conseguir un posicionamiento dentro del mercado.

Igualmente, no nos olvidemos que nuestro producto tiene unas especificaciones diferentes a las de la competencia con lo que su atractivo de primeras es mayor y se puede explotar con una correcta campaña de marketing sobre el café de comercio justo. Ver ilustración 43 (capítulo 10. Anexos).

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

Finalizado el análisis estratégico sobre el sector, llega el momento de revisar la viabilidad económica del proyecto. Al ser un plan de negocios atípico, ya que está enfocado en la visión estratégica del negocio en cuestión, vamos a centrar el plan económico financiero en las variables más importantes y que más nos repercutirían para aprobar la realización del proyecto. Con esto queremos resaltar que no vamos a entrar detalladamente en los costes reales que se tendrían a la hora de la ejecución, sino que intentaremos sacar los objetivos económicos básicos para confirmar su viabilidad

7.1. Plan de inversión y plan de financiación.

Como acabamos de indicar no es nuestro objetivo detallar específicamente la inversión necesaria ni tampoco vamos a centrar el disparo en analizar los modelos de financiación más efectivos para este negocio. Vamos a tratar de marcar una hipótesis de partida que se pueda asemejar a la realidad, y que en caso de pasar a la ejecución del proyecto se deberá de realizar una revisión más ajustada.

El plan de inversión constará de los gastos necesarios para la puesta en marcha de la actividad. Se parte de una estimación de 2 meses para la adecuación y reforma del establecimiento, más un mes de arranque. A continuación, detallaremos los gastos fundamentales:

- Alquiler y fianza: Marcamos 4 meses de alquiler con lo que cubriríamos la fianza y puesta en funcionamiento (8.800€)
- Mobiliario, maquinaria e instalaciones: (15.000€)
- Reformas, adecuación y gastos varios (10.000€)
- Compra de aprovisionamientos inicial (7.130€)

Presupuesto de inversiones	Costes inicio de la actividad
Fianza y alquiler del local	8.800 €
Mobiliario maquinaria e instalaciones	15.000 €
Reformas adecuación y gastos varios	10.000 €
Compra de aprovisionamientos inicial	7.130 €
....	- €
Total inversión	40.930 €
IVA soportado (21%)	8.595 €
Total a financiar	49.525 €

Ilustración 30: Plan de inversión necesario para el arranque y puesta en funcionamiento.

Respecto al plan de financiación. Para este análisis inicial partimos de la hipótesis de solicitar un préstamo al banco por el total de la inversión previamente definida. Atendiendo a unas condiciones financieras algo severas marcamos un tipo de interés del 7% con una duración de 4 años y con pagos mensuales. Las condiciones del préstamo no son demasiado competitivas y seguramente se puedan mejorar. Igualmente, no vamos a entrar en el modelo de préstamo que nos ofertaría el banco, y por simplificar lo regularizamos

mensualmente con una cuota fija. En base a dicha hipótesis de partida, el plan de financiación sería el siguiente.

Capital Prestamo	50.000 €
Pago	Mensual
Meses	48
Tipo de interés	7%
Cuota	1.041,67 €
intereses	72,92 €
Total mensualidad	1.114,58 €
Total Devolución	53.500 €

Ilustración 31: Plan de financiación inicial.

Con este simple ejercicio hemos sacado un análisis fundamental de estrategia que merece la pena comentar desde el punto de vista de la selección de inversiones. Tenemos la hipótesis de partida de la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio, y a la par un modelo de financiación para su realización. Pero a mayores sacamos un objetivo de rentabilidad financiera del mercado para validar una inversión. A través del tipo de interés que nos marca la entidad financiera nos fijamos una tasa de rendimiento necesaria para que el proyecto sea viable.

Es decir, desde la teoría de las finanzas corporativas conocemos varias técnicas de validación de inversiones como son; el plazo de recuperación, el valor actual neto (VAN), y la tasa de rentabilidad (TIR). Con el plan de financiación de la hipótesis estamos confirmando que el plazo de recuperación de la inversión será de 48 meses (4 años), que nuestra tasa de rendimiento la valoramos mínimo en un 7% para igualarlo al coste del capital, y que la inversión es rentable si llegamos a ese objetivo anual de rentabilidad en los próximos 4 años (todos los años posteriores serán beneficios brutos para el promotor). Con esto debemos sacar la conclusión, no solo de la rentabilidad anual exigida, sino de que cualquier otro proyecto con una rentabilidad mayor merece más la pena desde un punto de vista financiero. En la ilustración 44 (capítulo 10. Anexos) podemos observar la fórmula utilizada para sacar el TIR. En nuestro caso partimos del 7% que una entidad financiera nos ha facilitado como partida previa.

7.2. Cuenta de resultados.

Comenzamos el negocio con una forma jurídica que no obliga a la realización de las cuentas anuales. Si bien es cierto, conviene llevar un control de las cuentas financieras con lo que se consigue tener una visión mejor de los resultados obtenidos. En la ilustración 32 mostramos la cuenta de resultados anual que se necesita conseguir para que el negocio sea rentable y sostenible.

Cuenta de resultados	Año 1	% / ventas
Ingresos Ventas	186.000 €	100,00%
Costes de producción	85.560 €	46,00%
Margen Bruto	100.440 €	54,00%
Arrendamientos	26.400 €	14,19%
Servicios profesionales	2.280 €	1,23%
Suministros y energía	4.680 €	2,52%
Gastos de explotación	600 €	0,32%
Gastos de Personal	47.082 €	25,31%
Prima de seguros	360 €	0,19%
Publicidad y promoción	600 €	0,32%
Total Gastos fijos	82.002 €	44,09%
EBITDA	18.438 €	9,91%
Amortizaciones	600 €	0,32%
Depreciaciones	- €	0,00%
EBIT = Beneficio Bruto	17.838 €	9,59%
Ingresos Financieros	- €	0,00%
Costes Financieros	875 €	0,47%
EBT	16.963 €	9,12%
Subvenciones	- €	0,00%
Impuestos	4.241 €	2,28%
Beneficio Neto	12.722 €	6,84%

Ilustración 32: Cuenta de resultados.

La cuenta de resultados nos ofrece una visión muy amplia de los gastos del negocio, por lo que se hace necesario realizar una reflexión sobre el mismo.

El primer dato que recalcar son los ingresos necesarios para que los resultados sean positivos. Como muestra la ilustración 32, vemos que llegando a la cifra de negocios de 186.000€ se consiguen unos beneficios netos de 12.722€. Esto implica que nos podemos permitir un resultado de ventas anual más ajustado para conseguir una rentabilidad económica. Sin embargo, hemos resaltado este resultado con el que podemos hacer frente a la devolución del préstamo bancario que nos hemos fijado en el plan de financiación a 4 años (12.500€/año). En el momento que el negocio esté en marcha, y tengamos claro los costes fijos de la empresa, podemos realizar un análisis básico del umbral de rentabilidad, con lo que sacaríamos el punto muerto a partir del cual cubrimos los gastos fijos. En esta hipótesis de partida se consigue a los 152.000€ de ventas al año. En la ilustración 45 (capítulo 10. Anexos) podemos observar una representación gráfica del umbral de rentabilidad.

En la ilustración 46 (capítulo 10. Anexos) nos muestra la cuenta de resultados desglosado por meses, donde podríamos ver las ventas necesarias para conseguir llegar al objetivo anual. Obtenemos un resultado mensual de 15.500€, lo que nos daría una cifra estimada de unos 600€ de venta diarios (sin contar domingos). Lo hemos realizado de una manera regular. Este dato en la realidad sería muy alterado debido a los ciclos estacionales de consumo en la localidad.

Con esto queremos señalar la importancia de realizar un análisis en profundidad por parte del equipo comercial, para ajustar a los ciclos reales. En la ilustración 33 podemos ver una evolución teórica teniendo en cuenta los ciclos estacionales, donde los meses de verano se reducen las ventas. Este efecto conlleva a que durante las demás estaciones se deba de remontar la pérdida ocasionada durante la temporada estival.

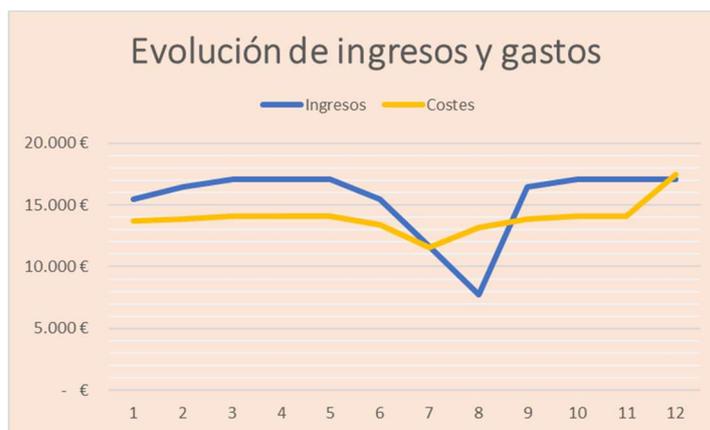


Ilustración 33: Evolución mensual teórica de los ingresos y gastos.

Volviendo a los datos obtenidos en la ilustración 32, podemos fijarnos como hemos marcado unos gastos fijos de partida de 82.000€ (un 44% respecto de las ventas), mientras que los gastos variables llegan a los 85.500€ (un 46% de las ventas). Estos datos son muy interesantes de conocer, y prácticamente coinciden con la estimación que veíamos en la ilustración 18, referente al desglose de precios de la competencia. Un punto de referencia con el que podremos calcular los escandallos de nuestros productos.

7.3. Cuenta de tesorería.

El presupuesto de tesorería quizás sea el análisis más importante para una pequeña empresa, ya que es una herramienta básica para controlar la evolución de la liquidez del negocio. En resumidas cuentas, se trata de controlar los flujos de caja para reducir los riesgos de necesidades de financiación inesperadas.

En la ilustración 34 podemos observar dicho presupuesto de tesorería para los seis primeros meses desde el arranque. Hemos reducido las ventas esperadas en los 2 primeros meses desde la apertura del establecimiento, hasta que la clientela comienza a regularizarse y conocer el negocio. Como podemos observar, desde que empezamos a llegar a los objetivos de ventas las cuentas se sanan y la evolución comienza a ser positiva. Incluimos la ilustración 47 (capítulo 10. Anexos) donde podemos observar la evolución prevista para el primer año.

Presupuesto de tesorería	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Saldo inicial	- €	20.600,00 €	16.925,41 €	10.187,82 €	3.962,23 €	3.471,64 €
Ingresos de explotación	- €	- €	7.750,00 €	11.625,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €
Ingresos de explotación	- €	- €	7.750,00 €	11.625,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €
Aprovisionamientos	- €	- €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €
Arrendamientos	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
Servicios profesionales	- €	- €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €
Suministros y energía	- €	- €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €
Gastos de explotación	- €	- €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Gastos de Personal	- €	- €	3.363,00 €	6.726,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €
Publicidad y promoción	- €	- €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Gastos de explotación	2.200,00 €	2.200,00 €	13.373,00 €	16.736,00 €	13.373,00 €	13.373,00 €
Tesorería de explotación	- 2.200,00 €	- 2.200,00 €	- 5.623,00 €	- 5.111,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €
Prestamo bancario	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Devolución prestamo	-	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €
Mobiliario e instalaciones	- 15.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Reformas y construcciones	- 10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería op. de capital	25.000,00 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €
Fianza	- 2.200,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguros	- €	- 360,00 €	- €	- €	- €	- €
Intereses prestamo	- €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €
Regulación de impuestos	- €	- €	- €	- €	- 1.503,00 €	- €
Tesorería op. De circulante	- 2.200,00 €	- 432,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 1.575,92 €	- 72,92 €
Saldo final	20.600,00 €	16.925,41 €	10.187,82 €	3.962,23 €	3.471,64 €	4.484,05 €

Ilustración 34: Presupuesto de tesorería a seis meses vista.

7.4. Balance anual.

El control del balance anual es otra de las funciones más importantes que se debe de realizar desde la dirección de un negocio. Debido a nuestro reducido tamaño su complejidad no es muy elevada, y nos debemos de limitar a los aspectos más importantes como son: Controlar que el fondo de maniobra sea positivo, Gestión eficiente de las amortizaciones, y revisión del plan de financiación con el objetivo de minimizar costes financieros innecesarios.

La ilustración 35 nos muestra el balance inicial y final que tendríamos según la hipótesis de partida que hemos marcado. Un balance muy simple con el que podemos ir controlando los aspectos más importantes que hemos indicado anteriormente.

Si los objetivos de ventas se fueran cumpliendo año tras año, podemos aprovechar todo el flujo de caja excedente para acortar el préstamo financiero, pero siempre que aseguremos los ciclos de tesorería que ya hemos explicado anteriormente.

Balance Inicial			Año 00	
ACTIVO	importe	PASIVO	importe	
ACTIVO FIJO	17.200,00 €	PATRIMONIO NETO	- €	
Mobiliario e instalaciones	15.000,00 €	Capital propio	- €	
Fianza	2.200,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	37.500,00 €	
ACTIVO CORRIENTE	32.800,00 €	Deudas entidades de crédito a LP	37.500,00 €	
Existencias	7.500,00 €	PASIVO CORRIENTE	12.500,00 €	
Bancos	24.800,00 €	Deudas entidades de crédito a CP	12.500,00 €	
Caja	500,00 €	Proveedores	- €	
TOTAL ACTIVO	50.000,00 €	TOTAL PASIVO	50.000,00 €	
Balance de cierre			Año 00	
ACTIVO	importe	PASIVO	importe	
ACTIVO FIJO	16.600,00 €	PATRIMONIO NETO	12.722,00 €	
Mobiliario e instalaciones	15.000,00 €	Capital propio	- €	
Amortización	- 600,00 €	Resultados	12.722,00 €	
Fianza	2.200,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	25.000,00 €	
ACTIVO CORRIENTE	42.625,00 €	Deudas entidades de crédito a LP	25.000,00 €	
Existencias	7.500,00 €	PASIVO CORRIENTE	21.503,00 €	
Bancos	34.625,00 €	Deudas entidades de crédito a CP	12.500,00 €	
Caja	500,00 €	Proveedores	7.500,00 €	
		HP acreedora	1.503,00 €	
TOTAL ACTIVO	59.225,00 €	TOTAL PASIVO	59.225,00 €	

Ilustración 35: Balance operativo.

7.5. Cuadro de mandos.

Al ser una empresa pequeña no es necesario realizar un cuadro de mandos al nivel de una gran corporación. Sin embargo, un control regular de objetivos económicos y financieros ayuda a conocer si vas en la buena dirección.

- Cifra de negocios: será el indicador fundamental y todo nuestro esfuerzo debe ir enfocado a cumplirlo. El plan de ventas y marketing será fundamental cuando el negocio esté en marcha.
- EBITDA: El segundo indicador que vamos a controlar serán los beneficios. Más concreto aún, nos fijaremos en los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Sacaremos el EBITDA relativo en base a la cifra de negocios.
- Control de inventario. Mensualmente se debe de realizar inventario y controlar los ajustes realizados. De esta manera reduciremos costes extraordinarios por desajustes que no están presupuestados.

Estos 3 kpi's, nos ayudarán en los primeros años a enfocarnos hacia el camino de la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. En la ilustración 48 (capítulo 10. Anexos) podemos ver un modelo de cuadro de kpi's acorde a nuestro negocio, para gestionarlo de una manera eficiente.

En cuanto aseguremos un resultado económico financiero que nos permita asegurar el mínimo vital del negocio, podremos dar paso a incluir otros kpi's en el cuadro de mandos que nos ayuden a mejorar y a posicionarnos como negocio consistente.

- Digitalización y tecnología
- Control del presupuesto
- Ratio de servicio

8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.

Este trabajo está enfocado en ver la viabilidad de montar un comercio minorista especializado en la distribución de productos especializados. Productos que por su origen o por su modelo productivo a la hora de realizarlos, cumplen con un objetivo de sostenibilidad medio ambiental. Característica fundamental que nos hace diferenciarnos dentro del mercado. Esta diferenciación es la base fundamental de nuestra ventaja competitiva por lo que nuestros esfuerzos se deben de centrar en estimular el consumo de dichos productos a la par que mostramos la visión y valores de la compañía.

Aunque la idea del proyecto comenzó centrándose en la realización de un plan de negocio, finalmente ha cogido un carácter de análisis estratégico más acorde con una de las habilidades que se ha enseñado en el presente máster de dirección de empresas al que pertenece este trabajo. Y es que la dirección estratégica coge una relevancia fundamental a la hora de marcar el rumbo de una empresa. Un rumbo que normalmente lo marca un simple análisis de resultados, cuando la realidad es que hay muchas variables, factores y grupos de interés que pueden influir tanto o más que un análisis económico-financiero.

A lo largo de mi carrera profesional he podido compartir experiencias con diferentes directivos y altos cargos en grandes multinacionales españolas. Al igual que he podido participar en el desarrollo de actividades muy enfocadas en la dirección estratégica. Pero siempre me he quedado con ese amargo sabor de boca de que las actividades realizadas no llegarán muy lejos. Y es que actualmente se hacen análisis DAFO como “churros” dentro de las compañías.

Durante la realización de este proyecto me he preguntado cientos de veces si me atrevería a ponerlo en marcha. La aversión al riesgo es algo latente dentro de nosotros y hace que la eficiencia del mismo trabajo se vea perjudicada. Este miedo lo valoro como una de las emociones que más puede influir a la hora de emprender un negocio, y por ello se debe de tener en cuenta a la hora de realizar cualquier ejercicio de dirección estratégica. Esta es una de las conclusiones más importantes que saco de este proyecto. Debes de sentir en tus carnes como una decisión puede influir en el futuro. Una decisión que afecta a los intereses de muchos grupos de interés, y que a la par te pueda poner personalmente entre la espada y la pared.

Personalmente, entiendo la dirección estratégica como unas directrices teóricas a seguir, con el objetivo de realizar una predicción futura, y con el fin de tomar la mejor decisión que finalmente se realiza de manera personal y subjetiva. Llevándolo al trabajo realizado, una empresa es un organismo vivo y por lo tanto está en constante evolución. Y de la misma manera, para su supervivencia se necesita la participación tanto del cerebro como del corazón. Alinear ambas funciones será la misión de la dirección estratégica.

Partiendo de este primer trabajo, el siguiente paso a realizar consistiría en el desarrollo de un segundo trabajo centrado en la completa planificación de todas las áreas que participarían en la empresa. A continuación, nombramos las

diferentes áreas en las que se debería de realizar un análisis específico de ejecución y planificación:

- Área de marketing, comercial y ventas
- Área de operaciones y producción
- Área de RRHH
- Área de compras y adquisiciones
- Área de logística y transportes
- Área de comunicación y relaciones públicas
- Área de redes sociales e internet
- Área de gestión administrativa
- Área jurídico-mercantil, fiscal y societario
- Área financiero, económico y contable
- Área de inversiones y de tesorería

Cada una de estas áreas puede desarrollarse tan extensamente como requiera la empresa. En este caso, centraríamos los disparos en las áreas prioritarias para un negocio de pequeño tamaño, aunque cualquiera de dichas áreas puede ser clave para conseguir mejorar la productividad y rentabilidad del negocio.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial Thomson Civitas.

Pérez, David y González Tabares, Rafael (2019). Así se hace un plan de empresa. Editorial Tébar Flores.

Moreno Castro, Tercila Fernanda (2016). Emprendimiento y plan de negocio. Editorial RIL editores.

Mariño, María Teresa (2004). El plan de negocio: caso práctico. Editorial Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Pedraza Rendón, Oscar Hugo. (2014). Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa. Grupo Editorial Patria.

Alayeto Hernández, Paula (2020). Plan de negocio de un Hostel/Albergue con diseño en Permacultura en Santa Cilia de Jaca. Trabajo de fin de grado. Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación.

Trilleros Sancho, Enrique (2020). Plan de Empresa de la Autoescuela la Pole. Trabajo de fin de grado. Facultad de comercio.

Pastor Sena, Sergio (2019). “Plan de negocios: AMBAY repostería especializada sin gluten”. Trabajo de fin de grado. Facultad de comercio.

“The global risk report 2021” realizado en el World Economic Forum. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>

Web oficial de la Unión Europea. Disponible en: https://europa.eu/european-union/index_es

Web oficial del Banco de España. Disponible en: <https://www.bde.es/bde/es/>

Web oficial de Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.un.org/es/>

Web oficial del ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/Paginas/Index.aspx>

Web oficial del ministerio de agricultura, pesca y alimentación. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/>

Web de la plataforma de comercio justo de Valladolid. Disponible en: <https://www.comerciojustovalladolid.org/inicio/>

Web de la plataforma de búsqueda de alquileres “El Idealista”. Disponible en: <https://www.idealista.com>

Artículos procedentes de internet:

- FEU, fondos europeos (08/03/2021): información disponible en: <https://www.fondoseuropeos.eu/noticias/80>
- Arroyo, S. (01/04/2021): “Bruselas recibe el plan de reforma de inversiones de España que le dará acceso a las ayudas europeas”. El norte de castilla. noticia disponible en: <https://www.elnortedecastilla.es/economia/bruselas-recibe-plan-reformas-inversiones-espana-20210430193935-ntrc.html>
- Arroyo, S. (14/07/2021): “fin a los coches nuevo de gasolina, diésel e híbridos desde 2035. El norte de castilla. noticia disponible en: <https://www.elnortedecastilla.es/economia/coches-nuevos-gasolina-20210714220847-ntrc.html>
- Simón, A. (20/11/2020). “la pandemia refuerza la bajada del precio de los locales comerciales”. Cinco días. noticia disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/19/companias/1603131302_836760.html
- Rubio, I. (25/01/2019): “así es la primera tienda sin dependientes de España”. El país. noticia disponible en: https://elpais.com/tecnologia/2019/01/22/actualidad/1548172942_259386.html
- Tallardá, L.A. (22/04/2021): “la tecnología como aliada del comercio local y responsable”. La vanguardia. noticia disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20210422/7016635/som-hackathon-tecnologia-aliada-comercio-local-responsable.html>
- Arroyo, S. (08/07/2021): “El BCE flexibiliza su objetivo de inflación tras casi dos décadas para responder a futuras crisis”. El norte de castilla. noticia disponible en: <https://www.elnortedecastilla.es/economia/flexibiliza-objetivo-inflacion-20210708141253-ntrc.html>
- El país (13/09/2019): “el medio ambiente elegiría a las mujeres: ellas son más sostenibles”. noticia disponible en: https://elpais.com/elpais/2019/09/10/buenavida/1568116671_357824.html

10. ANEXOS.

A continuación, se incluyen diferentes tablas e ilustraciones necesarias para la realización del presente trabajo.

CLAVE	ZONA ESTADÍSTICA	Varones	Mujeres	Total	CLAVE	ZONA ESTADÍSTICA	Varones	Mujeres	Total
1	Centro	3.924	4.922	8.846	24A	Girón	1.254	1.447	2.701
2	Caño Argales	3.294	4.120	7.414	24B	Villa del Prado	3.404	3.513	6.917
3	Universidad	2.196	2.793	4.989	24C	Colegio Cristo Rey-Insonusa	664	707	1.371
4	San Pablo	854	1.014	1.868	25	Parquesol	12.383	13.367	25.750
5	San Nicolás	1.722	2.032	3.754	26	Arturo Eyries (Alto)	1.532	1.654	3.186
6	San Miguel	1.838	2.361	4.199	27	Arturo Eyries (Bajo)	565	638	1.203
7	Circular	4.407	5.531	9.938	28A	Covaresa	2.913	3.184	6.097
8	San Juan	831	1.017	1.848	28B	Parque Alameda	2.244	2.401	4.645
8B	San Juan II	728	987	1.715	28C	Paula López	1.081	1.111	2.192
9	Vadillos	1.948	2.204	4.152	28D	Resto zona Sur/covaresa	4.672	5.061	9.733
10	Batallas	1.646	1.999	3.645	29	La Rubia	1.841	2.118	3.959
11	Hospital	3.098	3.907	7.005	30	Arturo León	1.278	1.483	2.761
12	Rondilla	7.355	8.699	16.054	31	Cuatro de Marzo	1.579	2.083	3.662
12B	Santa Clara	2.183	2.664	4.847	32	Paseo Zorrilla (Alto)	5.817	7.327	13.144
13	Huerta del Rey (Alta)	2.916	3.340	6.256	33	Barriada Guardia Civil	534	684	1.218
14	Huerta del Rey (Baja)	936	1.005	1.941	34	Camino de la Esperanza	1.028	1.138	2.166
15	Huerta del Rey (Media)	1.301	1.572	2.873	35	Polígono de Argales	1.448	1.439	2.887
15B	Gavilla	901	1.057	1.958	36	Delicias	12.242	13.599	25.841
16	Paseo Zorrilla (Bajo)	2.863	3.487	6.350	36B	Caamaño-Las Viudas	7.541	7.825	15.366
17	Campo Grande	2.952	3.569	6.521	37	Páramo San Isidro-Pob. Esperanza	1.428	1.355	2.783
18	Pajarillos Bajos	6.863	7.441	14.304	38	Pajarillos Altos	1.949	1.966	3.915
19	Pilarica	4.307	4.550	8.857	39	Las Flores	1.093	1.098	2.191
20	Belén	842	888	1.730	40	La Overuela-Navabuena	1.355	1.364	2.719
21	San Pedro Regalado	1.463	1.541	3.004	41	El Pinar de Antequera	506	514	1.020
22	Barrio España	1.225	1.245	2.470	42	Puente Duero	611	633	1.244
23	Avda. de Burgos-Canal de Castilla	6.805	7.356	14.161		TOTAL	140.360	159.010	299.370

Ilustración 36: Número de personas empadronadas por zona estadística y según sexo (ayuntamiento de Valladolid).

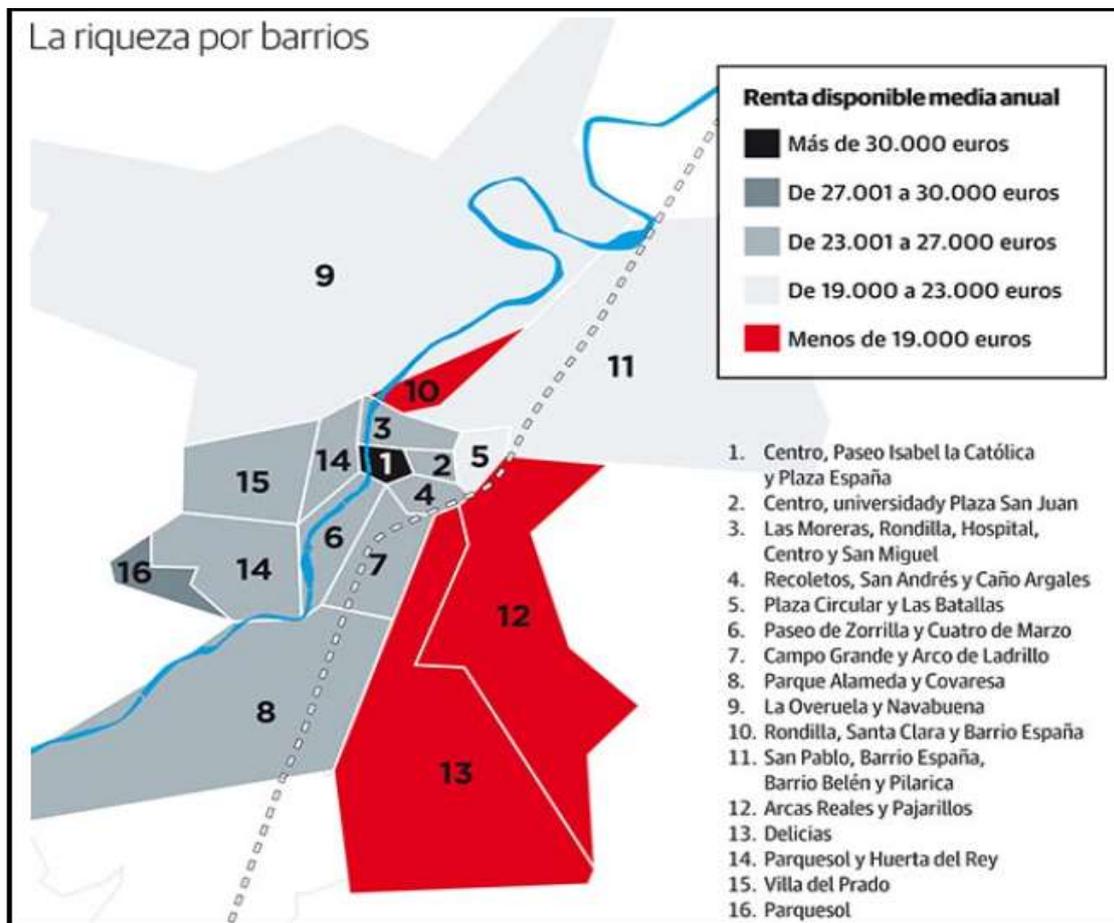
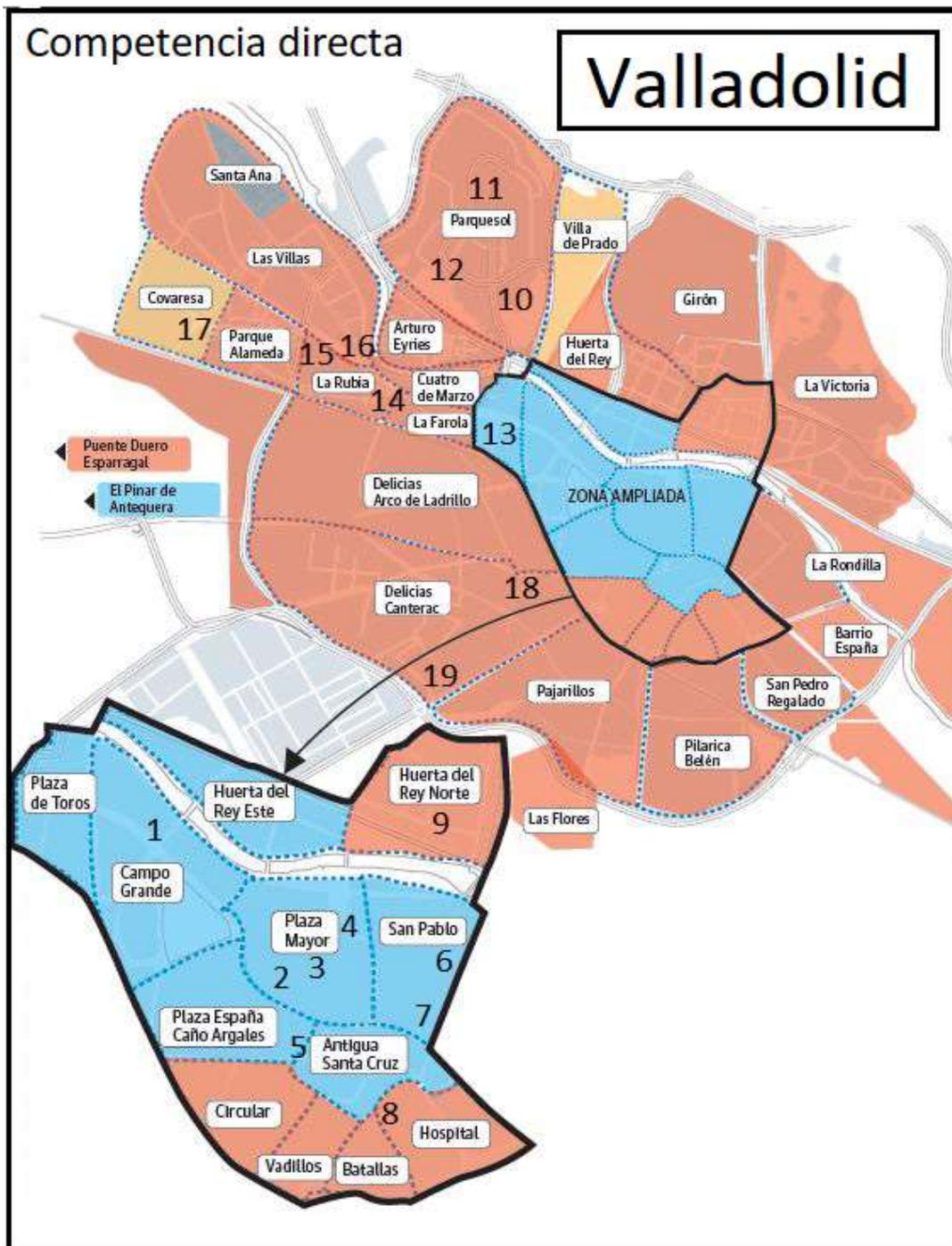


Ilustración 37: Renta disponible media anual (disponible en la Agencia Tributaria).



Nº	Nombre	Dirección	Nº	Nombre	Dirección
1	El herbolario Navarro	Paseo Zorrilla, 26	11	La veganería	Manuel Hazaña, 22
2	Abacería Verde	Divina Pastora, 4	12	Raíces ecotienda	Juan Martínez Villergas, 2
3	Oxfam Intermon	Teresa Gil, 17	13	Eco Land	Recondo, 7
4	La tienda del alérgico	Felipe II, 1	14	La ventana natural	Camino la esperanza, 44
5	Come sano Come justo	Ruiz Hernandez, 3	15	Herbolario Hierbabuena	Corta, 2
6	Vegg's	Tahonas, 5	16	Herbolario Santiveri	Joaquin María Jalón, 9
7	Piripicio	San Martín, 17	17	Herbolario Santai	Miguel Delibes, 19
8	Verde Nature	Cardenal Mendoza, 16	18	Azacán	Carmelo, 3
9	Ecogermen	Plaza Elíptica, 9	19	Ecológicas	De la Rreja, 6
10	Vegg's (parquesol)	Hernando de Acuña, 48			

Ilustración 38: Localización de los principales competidores directos del negocio. Ciudad de Valladolid.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR
	12 meses Aprobado Mixto PGC 2007				
Ingresos de explotación	25.818.462	23.693.918	21.847.961	18.002.810	14.379.415
Result. ordinarios antes Impuestos	112.910	54.601	86.280	178.942	203.534
Resultado del Ejercicio	100.531	39.345	75.419	151.917	141.907
Total Activo	10.665.005	11.851.876	10.425.940	7.591.749	5.687.945
Fondos propios	2.254.747	2.154.216	2.114.871	2.039.452	1.887.534
Rentabilidad económica (%)	1,06	0,46	0,83	2,36	3,58
Rentabilidad financiera (%)	5,01	2,53	4,08	8,77	10,78
Liquidez general	1,20	1,10	1,02	1,34	1,41
Endeudamiento (%)	78,86	81,82	79,72	73,14	66,82
Número empleados	196	184	181	146	128

Ilustración 39: Evolución de los resultados de los últimos 5 años de la compañía El Herbolario Navarro (nif. B46432852). Fuente: base de datos SABI (universidad de económicas).

Localización	Precio	M2	€/m2	distribución y observaciones
Manteria	2.675 €	97	27,58 €	50% al publico 50% almacén
Manteria	2.200 €	200	11,00 €	50% planta baja y 50% sotano
Santiago	4.500 €	40	112,50 €	
Pza España	1.800 €	36	50,00 €	aseo y patio +20€ gatos e ibi 200€
Pza España	3.500 €	105	33,33 €	65 en calle + 30 entreplanta
Sta María	1.700 €	100	17,00 €	Cesar
Sta María	1.500 €	250	6,00 €	planta + entreplanta + terraza interior
Claudio moyano	1.500 €	182	8,24 €	planta suelo 85 + 97 sotano
Miguel Iscar	1.100 €	26	42,31 €	26 planta + 5 en entreplanta. Agencia de viajes
San lorenzo	1.800 €	93	19,35 €	

Ilustración 40: Cuadro comparativo de ofertas de alquileres (en base a las ofertas de Jun-2021. Plataforma de búsqueda El idealista.com).

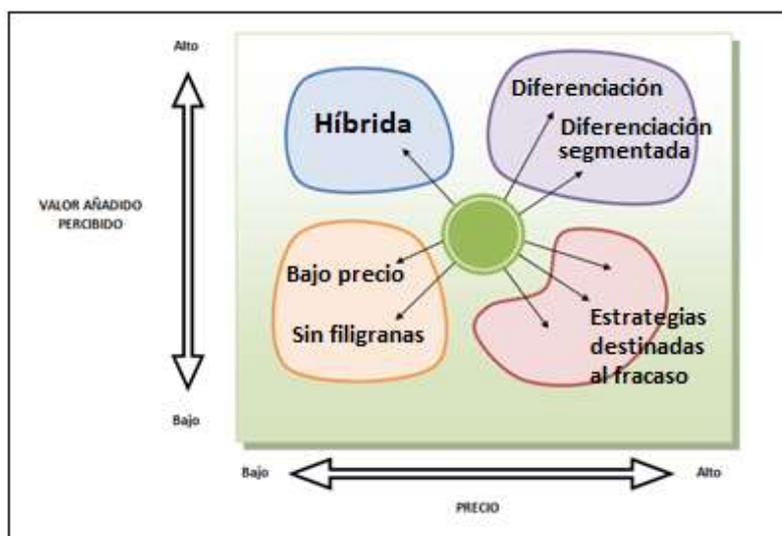
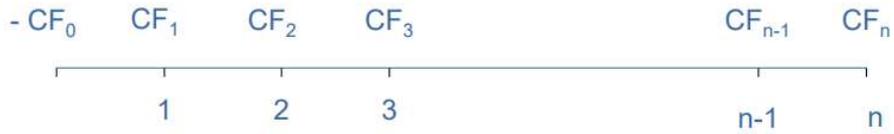


Ilustración 41: Estrategia híbrida basada en el modelo del "reloj estratégico" de Johnson y otros (2006).

Tasa interna de rendimiento (TIR)



$$NPV = 0 = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$r > k$: Buena inversión

$r < k$: Mala inversión

Ilustración 444: Representación gráfica de la TIR para calcular la rentabilidad necesaria que supere el coste del capital.

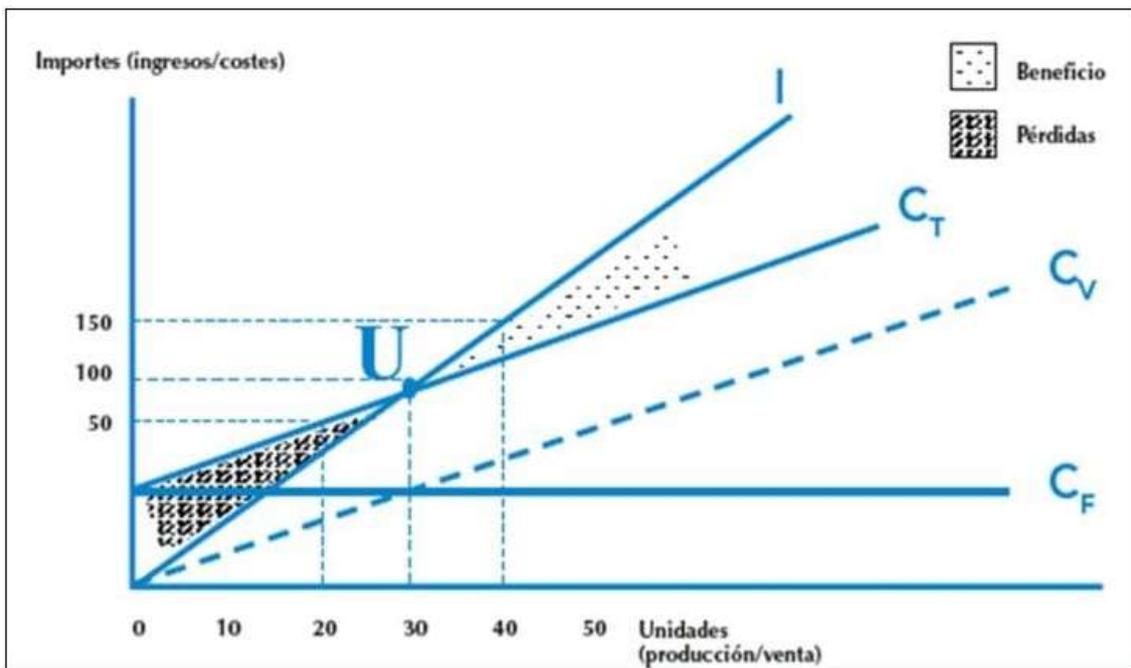


Ilustración 455: Representación gráfica del umbral de rentabilidad.

Cuenta de resultados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Ingresos Ventas	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	15.500 €	186.000 €
Costes de producción	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	7.130 €	85.560 €
Margen Bruto	8.370 €	8.370 €	8.370 €	8.370 €	8.370 €	100.440 €							
% (& ventas)	54,00%	54,00%	54,00%	54,00%	54,00%	54,00%							
Arrendamientos	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	2.200 €	26.400 €
Servicios profesionales	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	190 €	2.280 €
Suministros y energía	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	390 €	4.680 €
Gastos de explotación	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Gastos de Personal	3.363 €	3.363 €	3.363 €	3.363 €	3.363 €	3.363 €	3.363 €	6.726 €	3.363 €	3.363 €	3.363 €	6.726 €	47.082 €
Prima de seguros	360 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	360 €
Publicidad y promoción	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Total Gastos fijos	6.603 €	6.243 €	9.606 €	6.243 €	6.243 €	6.243 €	9.606 €	82.002 €					
% (& ventas)	43%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	62%	40%	40%	40%	62%	44%
EBITDA	1.767 €	2.127 €	- 1.236 €	2.127 €	2.127 €	2.127 €	- 1.236 €	18.438 €					
% (& ventas)	11,40%	13,72%	13,72%	13,72%	13,72%	13,72%	13,72%	-7,97%	13,72%	13,72%	13,72%	-7,97%	9,91%
Amortizaciones	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Depreciaciones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBIT = Beneficio Bruto	1.717 €	2.077 €	- 1.286 €	2.077 €	2.077 €	2.077 €	- 1.286 €	17.838 €					
% (& ventas)	11,08%	13,40%	13,40%	13,40%	13,40%	13,40%	13,40%	-8,30%	13,40%	13,40%	13,40%	-8,30%	9,59%
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Costes Financieros	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	875 €
EBT	1.644 €	2.004 €	- 1.359 €	2.004 €	2.004 €	2.004 €	- 1.359 €	16.963 €					
Subvenciones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuestos	411 €	501 €	501 €	501 €	501 €	501 €	501 €	- 340 €	501 €	501 €	501 €	- 340 €	4.241 €
Beneficio Neto	1.233 €	1.503 €	- 1.019 €	1.503 €	1.503 €	1.503 €	- 1.019 €	12.722 €					
% (& ventas)	7,96%	9,70%	9,70%	9,70%	9,70%	9,70%	9,70%	-6,58%	9,70%	9,70%	9,70%	-6,58%	6,84%

Ilustración 46: Cuenta de resultados anual desglosada por meses.

Presupuesto de tesorería	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Saldo inicial	- €	20.600,00 €	16.925,41 €	10.187,82 €	3.962,23 €	3.471,64 €	4.484,05 €	5.496,46 €	5.005,87 €	6.018,28 €	7.030,69 €	6.540,10 €	4.189,51 €
Ingresos de explotación	- €	- €	7.750,00 €	11.625,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €
Ingresos de explotación	- €	- €	7.750,00 €	11.625,00 €	15.500,00 €								
Aprovisionamientos	- €	- €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €	7.130,00 €
Arrendamientos	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
Servicios profesionales	- €	- €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €	190,00 €
Suministros y energía	- €	- €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €	390,00 €
Gastos de explotación	- €	- €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Gastos de Personal	- €	- €	3.363,00 €	6.726,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €	3.363,00 €	6.726,00 €	3.363,00 €
Publicidad y promoción	- €	- €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Gastos de explotación	2.200,00 €	2.200,00 €	13.373,00 €	16.736,00 €	13.373,00 €	16.736,00 €	13.373,00 €						
Tesorería de explotación	- 2.200,00 €	- 2.200,00 €	- 5.623,00 €	- 5.111,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €	2.127,00 €	- 1.236,00 €	2.127,00 €
Prestamo bancario	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Devolución prestamo	-	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €
Mobiliario e instalaciones	- 15.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reformas y construcciones	- 10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería op. de capital	25.000,00 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €	- 1.041,67 €
Fianza	- 2.200,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguros	- €	- 360,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Intereses prestamo	- €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €
Regulación de impuestos	- €	- €	- €	- €	- 1.503,00 €	- €	- €	- 1.503,00 €	- €	- €	- 1.503,00 €	- €	- €
Tesorería op. De circulante	- 2.200,00 €	- 432,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 1.575,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 1.575,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €	- 1.575,92 €	- 72,92 €	- 72,92 €
Saldo final	20.600,00 €	16.925,41 €	10.187,82 €	3.962,23 €	3.471,64 €	4.484,05 €	5.496,46 €	5.005,87 €	6.018,28 €	7.030,69 €	6.540,10 €	4.189,51 €	5.201,92 €

Ilustración 47: Presupuesto de tesorería a un año vista.

Cifra de negocios	Año 2021		Año 2022												Total
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2022
Objetivo	7.750 €	11.625 €	15.500 €	16.500 €	17.104 €	17.104 €	17.104 €	15.500 €	11.625 €	7.750 €	16.500 €	17.104 €	17.104 €	17.104 €	186.000 €
Real	6.000 €	12.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desviación	-22,58%	3,23%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%

EBITDA / ventas	Año 2022													Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2022	
Objetivo	9%	9%	11%	11%	11%	10%	9%	8%	10%	11%	11%	10%	10%	
Real	8%	10%	10%	12%	11%	11%	8%	6%	10%	11%	11%	10%	10%	
Desviación	-11,11%	5,56%	-9,09%	9,09%	0,00%	10,00%	-11,11%	-25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

Inventario (€)	Año 2022													Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2022	
Teorico	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €		
Real	7.200 €	6.000 €	7.600 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.700 €		
Var. Existencias	- 300 €	- 1.500 €	100 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	200 €	- 1.500 €	
Desviación	-4,00%	-20,00%	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,67%	-1,67%	

Ilustración 48: Kpi's a realizar para el cuadro de mandos (año 2022).