



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

“GRANJA ALBEYTARES”

Presentado por Unai Ridruejo Romera

Tutelado por: Pablo de Frutos Madrazo

Soria FECHA

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

En el presente trabajo se estudia la viabilidad de llevar a cabo un proyecto empresarial que consistirá en la implantación de un sistema de cebo de terneros a una explotación ganadera que se dedica a la cría de animales de raza bovina, con el objetivo de conseguir una mayor rentabilidad a cada animal.

Además de esto, se pretende realizar una integración vertical hacia adelante, creando una marca propia para la explotación y comenzando a distribuir de manera directa al público los animales de la explotación que aporten la mejor calidad, vendiendo el producto de manera directa al consumidor final además de a diferentes restaurantes y tiendas "Premium".

El objetivo de este es analizar la viabilidad económica que supone la integración vertical hacia delante, incorporando al actual proceso de producción las fases de engorde, sacrificio y venta detallista. Dado a que en un principio es muy complicado vender el total de la producción al consumidor final al tratarse de un proyecto que apenas comienza, los excedentes de la producción serán vendidos a la empresa "Ganados Barberena S.L." que tiene su actividad en Navarra, a un par de horas de donde se llevará a cabo la actividad ganadera. Esta empresa no solo comprará los excedentes, sino que además será la encargada de realizar el sacrificio de los animales y procesado de la carne, cobrándonos un porcentaje por cada kilo de carne que procesen.

Para el estudio de la viabilidad del proyecto en cuestión, se han ido analizando los diferentes puntos necesarios para su puesta en marcha: plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero. Además, se han utilizado diferentes modelos y técnicas como el análisis PESTEL, el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el Marketing Mix y el Modelo Canvas, entre otros.

INDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	6
1.1	PLANTEAMIENTO GENERAL, IDEA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	6
1.2	METODOLOGÍA	7
2.	ESTUDIO DE MERCADO	11
2.1	PRODUCCIÓN DE CARNE DE VACUNO EN EUROPA, ESPAÑA Y CASTILLA Y LEÓN	11
2.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL – PESTEL	12
2.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO – MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	14
2.4	LOCALIZACIÓN	16
2.5	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	16
2.6	ANÁLISIS DAFO	17
2.7	MODELO CANVAS	18
3.	PLAN DE MARKETING	19
3.1.	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	19
3.2	OBJETIVO DE VENTAS	19
3.3	MARKETING MIX	19
4.	PLAN DE OPERACIONES	22
4.1	INTRODUCCIÓN	22
4.2	INSTALACIONES	23
4.3	CRÍA Y COMPRA DE ANIMALES	23
4.4	ALIMENTACIÓN Y CEBO	23
4.5	RECURSOS HUMANOS	24
4.6	REQUISITOS TÉCNICOS	24
5.	PLAN FINANCIERO	25
5.1	INVERSIONES	26
5.2	FINANCIACIÓN	27
5.3	GASTOS OPERATIVOS	28
5.4	GASTOS DE PERSONAL	29
5.5	INGRESOS	30
5.6	CUENTA DE RESULTADOS	33
5.7	CASH-FLOW	34
5.8	BALANCE DE SITUACIÓN	35
5.9	RATIOS DE RENTABILIDAD	36
6.	CONCLUSIONES Y VIABILIDAD DEL PROYECTO	38
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
8.	OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	40

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. *Gráfico del consumo mundial de carne de vacuno, año 2020.*

Fuente: USDA, S.G. Producciones Ganaderas y Cinegéticas.

Página: 10

Figura 2. *Gráfico de la producción de carne de vacuno en la UE.*

Fuente: EUROSTAT. Producciones Ganaderas y Cinegéticas. Elaboración propia

Página: 11

Figura 3 . *Sistema logístico del proceso de cría, engorde y sacrificio.*

Fuente: Elaboración Propia

Página: 21

Figura 4. *Cotizaciones vacuno de carne.*

Fuente: Lonja de Binefar

Página: 30

Tabla 1. *Recursos Internos. Fortalezas y Debilidades.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 16

Tabla 2. *Recursos Externos. Oportunidades y Amenazas.*

Fuente: Elaboración Propia

Página: 16

Tabla 3. *Modelo Canvas, Aspectos clave del proyecto.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 17

Tabla 4. *Activo Tangible.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 25

Tabla 5. *Activo Intangible.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 26

Tabla 6. *Fuentes de Financiación.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 27

Tabla 7. *Gastos Operativos.*

Fuente: Elaboración Propia

Página: 28

Tabla 8. *Cotizaciones vacuno de carne.*

Fuente: Lonja de Binefar.

Página: 29

Tabla 9. *Ingresos Totales.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 31

Tabla 10. *Cuenta de Resultados.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 32

Tabla 11. *Cash-Flow.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 33

Tabla 12. *Balance de situación.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 34

Tabla 13. *Margen sobre ventas.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 35

Tabla 14. *Rotación del activo circulante.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 35

Tabla 15. *Ratio de rentabilidad.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 36

Tabla 116. *Ratio de rentabilidad financiera.*

Fuente: Elaboración Propia.

Página: 36

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento General, idea, justificación y objetivos.

En este trabajo de final de grado se tiene como objetivo la comprobación de viabilidad de un proyecto de negocio de una ganadería de vacuno en régimen de semi intensivo, donde se expondrán de manera detallada las características del mercado en el que tratará de competir, de las fases del proceso productivo, de su estrategia de marketing y de su plan financiero.

La motivación de este trabajo es conseguir demostrar si una mejora de la rentabilidad de una pequeña explotación ganadera familiar es posible, comprobar si pudiese ser competitiva en un mercado cada vez más globalizado y que tiene poderosos competidores, que hacen que el pequeño productor cada vez le sea más complicado competir en precios con los grandes productores. Es por eso por lo que se estudiará la comercialización de un producto diferenciado en comercios detallistas, para poder ofrecer un producto de más calidad a un precio algo más elevado, para poder sacarle más rentabilidad.

El objetivo principal es realizar un análisis sobre la viabilidad económica de integrar de manera vertical hacia adelante en la explotación ganadera existente en engorde de los animales hasta su etapa de sacrificio, además de la creación de una marca propia de carne de ternera y vaca para venta directa al público y a comercios detallistas. Dado que no será posible la venta de todos los animales de esta manera, también se cuenta con que los excedentes serán comprados por la empresa Ganados Barberena S.L. que nos comprarán todos los animales que engordemos, además de encargarse del sacrificio y procesado de los animales que destinemos a la venta directa bajo nuestra marca, como ya se había mencionado anteriormente.

Entonces el documento quedaría organizado de la siguiente manera, comenzando el análisis de viabilidad por un estudio de mercado donde pondré en contexto la situación por la que está pasando la ganadería de vacuno en Europa, España y Castilla y León, seguido de un análisis tanto del entorno general como específico, con ayuda de análisis PESTEL y del modelo de las 5 fuerzas de PORTER, que he considerado que son dos metodologías que reflejarán de manera fiable el entorno al que se enfrentará la empresa. En el mismo estudio del mercado se especifica la localización, la misión, visión y valores, el análisis DAFO, y por último el modelo CANVAS. Seguido encontraremos con el plan de operaciones, donde se explicará la viabilidad técnica del proyecto, además de una explicación de las instalaciones y de cómo funciona todo el proceso productivo, desde la cría de los animales hasta su venta final. Después continúa con el plan de marketing, donde se realiza un análisis del posicionamiento en el mercado, el objetivo de ventas y el marketing Mix. Para concluir se aborda el plan financiero, en el que se analizan la viabilidad económica del proyecto con las inversiones que supone, como se obtendrá la financiación.

Los objetivos de este trabajo es demostrar la viabilidad técnica y económica de una empresa ganadera de pequeño tamaño, para fomentar su posible crecimiento si fuera posible para competir en un mercado cada vez más globalizado usando para ello el plan de empresa expuesto a continuación como herramienta para poder demostrarlo.

1.2 Metodología.

Para llevar a cabo nuestro estudio de la viabilidad del negocio, la metodología está basada en el estudio de 4 pilares fundamentales que en su conjunto plasmarán las hipótesis de trabajo: el estudio del mercado, el plan de operaciones, el plan de marketing y el plan financiero. Por supuesto acompañando cada punto con herramientas y métodos para un mejor análisis lo más preciso posible.

En el estudio del mercado me he ayudado para realizar un análisis del entorno de herramientas como son el análisis PESTEL, El análisis PESTEL es una herramienta empresarial que se utiliza para evaluar el entorno externo de una empresa o negocio y determinar qué factores podrían afectar su funcionamiento y éxito en el mercado. Este análisis se enfoca en seis áreas principales: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

- Político: considera los factores políticos que podrían afectar la empresa, como la estabilidad política, las políticas gubernamentales, las leyes y regulaciones, entre otros.
- Económico: se enfoca en la situación económica actual, como el crecimiento económico o recesión, inflación, tipos de cambio y otros factores que puedan afectar el mercado.
- Social: considera los factores culturales, demográficos y sociales que puedan afectar la empresa, como los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, las tendencias sociales y culturales, y otros aspectos similares.
- Tecnológico: analiza los avances tecnológicos y su impacto en el mercado y en la empresa, incluyendo nuevos productos y servicios tecnológicos, infraestructuras e innovaciones en general.
- Ambiental: considera aspectos medioambientales e impactos sociales, así como la regulación y la responsabilidad social empresarial.
- Legal: se enfoca en la regulación y la normativa aplicable a la empresa, como las leyes de propiedad intelectual, la protección del consumidor, el derecho de la competencia y otros aspectos legales relevantes.

La realización del análisis PESTEL es importante para las empresas, ya que les permite identificar posibles riesgos y oportunidades que puedan afectar su posición en el mercado. Esta herramienta también ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas y planificar su éxito futuro. (Armstrong, 2013)

También se ha empleado en este proyecto el modelo de las 5 fuerzas de Porter, modelo que se enfoca en cinco áreas clave: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, y la rivalidad existente entre competidores. Este modelo fue propuesto por Michael Porter en su libro "Estrategia competitiva" de 1980. Según Porter, "el estado de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas", que son las cinco fuerzas mencionadas anteriormente. El modelo es útil para evaluar el atractivo de una industria o sector y determinar el grado de competencia en el mercado. Los expertos en marketing, estrategias empresariales y analistas financieros utilizan el modelo de las cinco

fuerzas de Porter para entender la posición de una empresa en el mercado, además nos ayuda a entender la dinámica competitiva de una industria y permite identificar oportunidades estratégicas. (Porter M. , 1980)

Otra de las herramientas que he empleado en este proyecto es el Análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta que evalúa la situación de una empresa o proyecto. Se divide en cuatro categorías: Debilidades (aspectos internos negativos), Fortalezas (aspectos internos positivos), Amenazas (factores externos negativos) y Oportunidades (factores externos positivos). Permite identificar los aspectos clave que afectan a la empresa y tomar decisiones estratégicas basadas en ellos. Se busca potenciar las fortalezas, trabajar en las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas para lograr un mejor desempeño y éxito en el mercado. Su objetivo era proporcionar a las empresas una forma estructurada de evaluar su situación y tomar decisiones estratégicas basadas en el análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Desde entonces, el análisis DAFO se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial y de gestión. (Humphrey, 1964)

La siguiente herramienta utilizada en este proyecto es el modelo Canvas, una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder, un destacado experto en modelos de negocio e innovación. Proporciona un enfoque visual y dinámico para analizar y crear modelos de negocio, su lienzo está dividido en nueve bloques que representan los aspectos clave de un negocio, como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. El objetivo del modelo Canvas es facilitar la comprensión global del negocio, identificar áreas de mejora y explorar nuevas oportunidades. Permite visualizar de manera integrada cómo se relacionan los diferentes elementos del modelo de negocio y cómo contribuyen al éxito general de la empresa, su enfoque simplificado y visual lo ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada tanto por emprendedores como por empresas establecidas para diseñar, analizar y adaptar sus modelos de negocio de manera más eficiente y efectiva. (Megías, 2011).

En el plan de marketing intento plasmar de una manera lo más clara posible las diferentes maneras mediante las cuales llegaremos a nuestros clientes, analizando desde un punto de vista técnico los diferentes frentes a los que nos enfrentaremos. En primer lugar, determinamos cual es nuestra posición del mercado al que nos dirigiremos, seguido de un punto donde se fijan los objetivos de ventas que se plantean. En el siguiente punto hacemos uso de la herramienta del marketing Mix, una estrategia utilizada por las empresas para estudiar las expectativas de éxito o fracaso en el lanzamiento de sus productos o servicios. Consiste en el análisis de cuatro variables clave: producto, precio, plaza y promoción.

- Producto: se refiere a la oferta que la empresa proporciona al mercado y todas las características relacionadas con la calidad, diseño, marca, envase, etc.
- Precio: hace referencia al valor monetario del producto y cómo se establece. Incluye factores como el precio de venta al público, los descuentos, promociones, etc.
- Distribución: se refiere a la forma en que la empresa hace llegar el producto al mercado, incluyendo la selección del canal de distribución, el transporte, el almacenamiento, etc.

- Promoción: comprende todas las actividades que la empresa lleva a cabo para dar a conocer su producto al mercado, desde la publicidad y la comunicación, hasta las relaciones públicas y el marketing directo.

El análisis de estas cuatro variables permite a las empresas definir su estrategia de marketing, ajustándose a las necesidades del mercado y obteniendo un mejor rendimiento en la comercialización de sus productos o servicios. (Blog de ILERNA Online, 2018) (North, 2022)

En definitiva, se busca crear una marca sólida y reconocida en el mercado, con una imagen que refleje los valores de sostenibilidad y bienestar animal. Finalmente, se establecen métricas para medir el éxito del plan de marketing, como el número de ventas, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Se realizará un seguimiento constante de las métricas y se ajusta el plan de marketing según sea necesario para lograr los objetivos establecidos.

La metodología del plan de operaciones del proyecto se basa en una serie de pasos que se deben seguir para lograr una producción eficiente y sostenible. En primer lugar, se realiza una introducción en la que se establece el objetivo del proyecto, que es la expansión de las instalaciones para acomodar hasta 400 terneros, con un enfoque en la producción y alimentación eficientes. A continuación, se detallan las instalaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto, que incluyen la construcción de una nave para cebadero de unos 1500 metros cuadrados y la ampliación de las instalaciones existentes. Luego, se describe el proceso de alimentación y cebo de los terneros, que se basa en el uso de piensos producidos con cereales de proximidad, con la posibilidad de cambiar a alimentos orgánicos en el futuro. También se establece el procedimiento a seguir en las diferentes etapas del proceso productivo y dependiendo de la época del año que nos encontremos. En cuanto a los recursos humanos, se estiman las necesidades de personal para el correcto funcionamiento de la empresa. Otro punto es la distribución del producto, donde se mencionan los diferentes canales de distribución que serán utilizados para las ventas. Por último, se establecen los requisitos técnicos y legales necesarios para llevar a cabo el proyecto, como el registro sanitario y el seguimiento de las ventas por parte de un veterinario de la junta. En resumen, la metodología del plan de operaciones del proyecto se basa en una planificación detallada de las instalaciones, la alimentación y el cebo, los recursos humanos y la distribución.

Por último, se encuentra el plan financiero donde se intenta plasmar de una manera clara y concisa las diferentes fuentes de financiación y los distintos gastos, ingresos e inversiones que tendrá que hacer frente el negocio para ponerse en marcha, con el fin de analizar su viabilidad técnica de la empresa con los objetivos que se han establecido de crecimiento y mejora de la infraestructura.

La metodología empleada en el plan financiero de este proyecto se basa en la recopilación de información sobre los activos necesarios, los gastos operativos y de personal, los ingresos esperados y la financiación necesaria. Se han utilizado diversas fuentes de información, como estudios de mercado, informes técnicos y financieros (Subdirección General de Producciones Ganaderas y Cinegéticas., 2021), pero principalmente se ha consolidado gracias a los conocimientos propios acerca de la actividad y de entrevistas con expertos en el sector. Se han realizado proyecciones financieras para el primer año de

actividad, incluyendo una cuenta de resultados y un cash-flow esperado. También se han calculado varios ratios de rentabilidad para determinar la rentabilidad del proyecto. La metodología empleada se ha basado en un enfoque riguroso y detallado, con el objetivo de proporcionar una estimación precisa de la inversión necesaria y los ingresos esperados, así como de la rentabilidad del proyecto.

Respecto a las fuentes de información en las que me he basado para la realización de este TFG se detallan en la bibliografía al final de este, aun que gran parte de la información son conocimientos adquiridos en base a la vivencia y experiencia de haber visto las actividades ganaderas muy de cerca, además de haber tenido la oportunidad de preguntar todas las cuestiones que me iban surgiendo a familiares cercanos que se dedican a este sector.

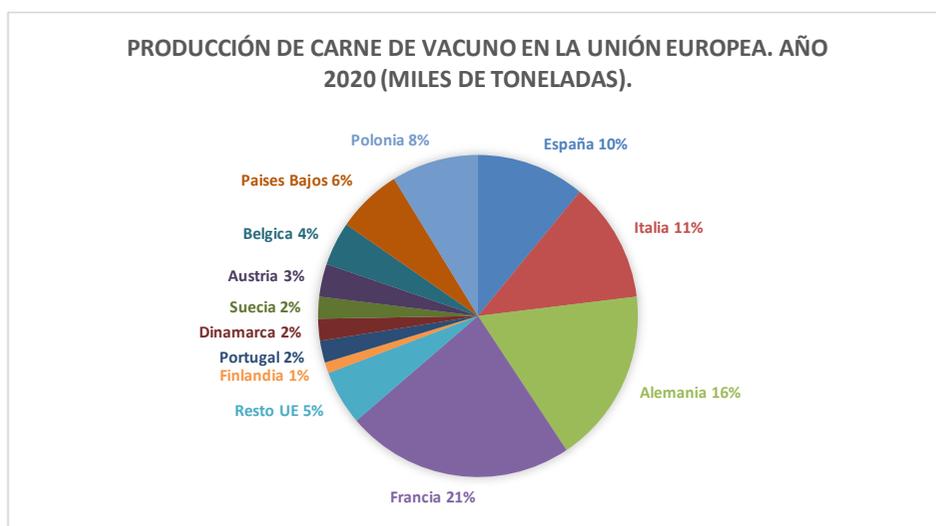
2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Producción de carne de vacuno en Europa, España y Castilla y León

La producción de carne de vacuno a nivel mundial consta de una gran variedad de sistemas productivos, además de estar caracterizada por la complejidad del comercio internacional, su actual incremento de la producción y el leve pero progresivo descenso de su consumo. Actualmente (datos de 2020) el consumo de carne a nivel mundial es de 59.068 (miles de Tm, equivalentes canal

En Europa se consume un 13% de la producción mundial de carne de bovino, que suponen en torno a 7.678,64 (miles de Tm) de carne al año. Respecto a su producción anual de carne de vacuno se encuentra en torno a 6.822 (miles de Tm), lo que supone una importación al exterior de 856,84 (miles de Tm). Los principales exportadores de carne para la Comunidad Europea son Brasil y Estados Unidos, que son a su vez los mayores productores mundiales de carne de vacuno. En el siguiente gráfico se puede observar la producción europea por países en el 2020.

Figura 1. Gráfico de la producción de carne de vacuno en la UE.



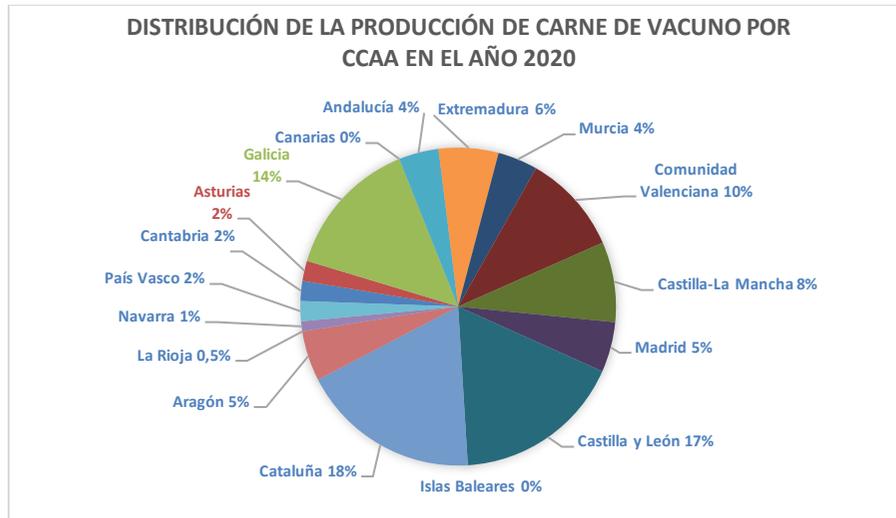
Fuente: EUROSTAT. <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>Elaboración: S.G. Producciones Ganaderas y Cinegéticas.

Elaboración propia

Estos datos sitúan a España con una producción del 10% del total producida por la Unión Europea, como al cuarto país productor de carne de vacuno, solo detrás de Francia, Alemania e Italia, en este orden, como podemos observar en el gráfico superior. En España se producen anualmente de manera aproximada 677,7 (miles de Tm) al año, tomando de referencia los datos del año 2020. Esta cantidad representa sobre el 15,3% del valor de la producción final ganadera y entorno al 5,7% del valor de la producción final agraria, según datos de las cuentas económicas de agricultura en 2021.

Para tener una visión mejor sobre la producción española de carne de vacuno, en el siguiente gráfico se mostrará la producción por comunidades autónomas del total de 677,7 (miles de Tm).

Figura 2. Gráfico de la producción de carne de vacuno por CCAA en año 2020



Fuente: S.G. de Análisis, Coordinación y Estadística del MAPA.
Elaboración propia

En el gráfico superior podemos ver como Castilla y León es la segunda comunidad autónoma donde más cantidad de carne de vacuno se produce, siendo solo superada por Cataluña, es una región de raíces ganaderas que produce al año unas 115,2 (miles de Tm) al año.

2.2 Análisis del Entorno General – PESTEL

Para conocer y estudiar cual es el entorno general en el que se encuentra el proyecto de negocio en cuestión, vamos a hacer uso de una herramienta de mucha utilidad, el análisis PESTEL. Con él se tratará de conocer cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden tener impacto en el proyecto.

2.2.1 Factores Políticos

Respecto del ámbito político en España nos encontramos con una estabilidad política, situación que favorece el comercio y la innovación en proyectos como este. Un factor importante es la crisis que supuso la pandemia de la Covid-19, donde mucha gente ha visto la importancia de disponer de productos de calidad cerca, esto lo considero como una oportunidad de mercado además de ofrecer un servicio a la sociedad.

En relación con el entorno sociopolítico que hay actualmente en Europa, la guerra que mantiene Rusia con Ucrania ha supuesto un incremento de costes muy notable en los piensos y los combustibles, esto supone un encarecimiento del coste de producción que al menos hasta la fecha, se ha mantenido equitativo con el precio de la carne de vacuno, por lo que aun que supone un impacto negativo, no está siéndolo con toda la intensidad que podría haber sido.

2.3.1 Factores Económicos

Es evidente que crisis sanitaria provocada por el COVID-19 ha generado muchos cambios que han hecho que la economía se vea afectada, desembocando en incertidumbre en la gran mayoría de sectores. Sin embargo, cada vez la economía está reactivándose más, ya que cada vez son menos las restricciones que hay en el país. Además, debido al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, se han aprobado un paquete de medidas a ganaderos para que se palien los efectos del incremento de los precios del pienso y de los combustibles, ayudando así a producir a un menor coste.

En definitiva, el contexto político no se encuentra en su peor momento para realizar esta integración vertical, pudiendo ofrecer un producto de mucha calidad a un precio no demasiado elevado para lo que se encuentra en los diferentes establecimientos.

2.3.2 Factores Sociales

En cuanto a lo que se refiere a factores sociales, se percibido desde hace unos años un cambio en el pensamiento de la mayoría de la sociedad que se ha vuelto más sensible con el medio ambiente y con el bienestar de los animales, apostando por productos de los que conocen su trazabilidad, además de las explotaciones donde se han producido y en qué condiciones se encuentran esos animales. Con este proyecto se pretende ofrecer un producto de calidad, garantizando su trazabilidad, además de dar a conocer nuestras instalaciones y el proceso completo de cría, para que puedan observar el que los animales no sufren ninguna molestia ni daño en el proceso, además de que el impacto ecológico en el medio es mínimo.

Esto favorece el consumo de este producto frente a otro que no ofrezca dicha trazabilidad y ni muestre el proceso productivo para garantizar que la producción de su producto no tiene un impacto medioambiental.

2.3.3 Factores Tecnológicos

Respecto a los factores tecnológicos que están involucrados en el proceso principal, se trata de un tractor dispuesto de una pala para vaciar de residuos orgánicos de cada apartado de engorde, y de un elemento punzante para poder transportar el alimento en alpacas compactas de forraje a los comederos. Para el transporte se hará uso de un remolque que se enganchará a un coche para llevar los animales del campo a las instalaciones de engorde. Finalmente, la empresa encargada de su sacrificio (“Ganados Barberena S.L.”) se encargará de su transporte al matadero y su posterior procesado.

2.3.4 Factores Medioambientales

Esta explotación pretende que todos sus residuos sean aprovechados sin generar una huella ecológica significativa, es decir que todos los desechos que se produzcan en la explotación puedan ser de nuevo usados como abono en los campos donde pastan las vacas nodrizas. A parte de estos residuos orgánicos producidos por los animales no se espera que se

produzcan más contaminantes que puedan ocasionar un impacto significativo al entorno donde se encuentra el proyecto. La región cuenta con abundantes reservas de agua, por lo que las instalaciones de engorde no suponen una cantidad de gasto de agua elevada para causar un desabastecimiento de agua en la región o que suponga un problema medioambiental.

Otro de los factores importantes para el medio ambiente que tiene la explotación ganadera, es que los animales cuando se pastan en las dehesas y los montes realizan una labor de "limpia" de materia orgánica vegetal que ayuda a que no se produzcan incendios en los meses más cálidos del año, además de con sus heces ayudan a que el suelo sea más rico en nutrientes.

2.3.5 Factores Legales

En relación con los factores legales, tenemos que cumplimentar unas medidas bastante estrictas de bienestar animal que nos estipula el parlamento europeo. Estas medidas nos permiten tener un número máximo de animales por metro cuadrado de superficie, se estipulan a nivel europeo y son de obligatorio cumplimiento para todas las explotaciones de este tipo. Además de esto para comenzar con la distribución directa del producto es necesario cumplir una serie de requisitos y de tramites que exige la junta de Castilla y León. Estas medidas, de obligado cumplimiento, ayudan a que se tengan los animales en buenas condiciones y que se tenga un registro sanitario del producto que se está comercializando.

2.3 Análisis del Entorno Específico – Modelo de las 5 Fuerzas de PORTER

- Rivalidad entre competidores establecidos.

El mercado al que se pretende acceder se trata de un mercado maduro, que es muy competitivo sobre todo en precios, pero lo que buscamos realizando esta integración vertical hacia adelante es aportar más valor al producto que la media de los competidores de los que se forma el mercado. Por suerte contamos con la ayuda de "Ganados Barberena S.L." que se trata de una empresa de gran tamaño y conocimiento del sector que colaborará realizándonos los transportes, los sacrificios y el procesado de la carne por un coste competitivo, a cambio de que toda nuestra producción de terneros (los que no dedicaremos a la venta detallista) se la vendamos a ellos.

En definitiva, se considera un mercado con alta rivalidad entre los competidores y con gran número de ellos, pero que con nuestro producto podremos hacernos un hueco gracias a conseguir diferenciarnos del resto.

- Amenazas de productos sustitutivos.

Respecto a la amenaza de productos sustitutivos, nos encontramos en un mercado en el que hay productos que cubren las mismas necesidades que el nuestro, tanto productos similares al nuestro (carne de ternera), como carnes de otros animales (conejo, cordero, cerdo, etc.), como productos que pretenden imitar a la carne (como el tofu).

Nos enfrentamos a un mercado con gran cantidad de productos sustitutivos que esperamos que nuestro producto pueda hacerse un hueco en él, ya que la demanda de producto cárnico

es muy elevada actualmente y se espera que con el crecimiento de la población suponga un incremento de esta.

- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de este proyecto es principalmente la cooperativa “Copiso SOC.” cooperativa de la cual el titular de la explotación es socio de hace muchos años. Esta es la empresa que se encarga del suministro del pienso que consumen los animales de la explotación, se trata de pienso producido con el cereal que se produce en la provincia de Soria. Al ser socios de la cooperativa se consiguen unos precios más competitivos que si se compraran a una empresa externa, además de garantizar el suministro constante, algo imprescindible para una explotación ganadera.

Otro de los proveedores se trata de la empresa “Ganados Barberena S.L.”, que son los que nos llevan a cabo todo el proceso de procesado del producto, además del sacrificio de los animales. La relación con esta empresa es muy antigua y las sinergias de las que nos beneficiamos ambas empresas hacen que los precios que nos hacen por estos servicios nos hagan poder rivalizar con nuestros competidores.

- Poder de negociación de los clientes.

Los clientes de este proyecto son principalmente las familias de la provincia, además de algunas del resto del país, consumidoras de carne y que aboguen por un producto de calidad a un precio razonable. Cabe destacar que tras la crisis sanitaria sufrida por la COVID 19, donde se han sufrido pequeños desabastecimientos y encarecimiento de los productos, cada día más personas optan por comprar una cantidad determinada de alimentos para tener reservas en caso de emergencia.

Realmente no se cuenta con un alto poder de negociación, debido en gran parte a la existencia de productos sustitutivos en el mercado alimenticio, pero esperamos que la aceptación de nuestro producto sea la adecuada, contando con las garantías de calidad que aportamos al consumidor.

- Amenaza de nuevos competidores.

El proyecto presenta ideas innovadoras, como la venta directa del productor, pero que son fácilmente imitables por empresas del sector que decidan hacer lo acciones similares. Sin embargo, conseguir que le procesen los animales a un precio tan competitivo y con esas garantías de calidad hace que sea algo más complicado imitar el modelo de negocio.

Por otro lado, la sencillez del modelo de negocio podría hacer que aparezcan nuevos competidores a corto o medio plazo, pero siendo complicado que iguallen las condiciones de calidad y precio que ofreceremos en este proyecto.

2.4 Localización

La localización del proyecto se encuentra en el municipio de Aldehuela del Rincón, en la provincia de Soria, comunidad autónoma de Castilla y León. Se trata de una región de orígenes ganaderos caracterizada por unas precipitaciones superiores al resto de la provincia, lo que fomenta que haya pasto gran parte del año, lo que permite no tener que suplementar tanto a los animales con pienso, lo que se traduce en unos costes menores de producción además de una alimentación más ecológica.

Esta localización es donde se encontraba la explotación previamente, disponiendo ya de las instalaciones de engorde y los pastos para las vacas nodrizas. Es por ello por lo que se ha determinado como la localización del resto del proyecto, aunque los repartos de productos se realizarán en la capital de la provincia (Soria), en un punto de recogida para los que puedan acercarse, y además de repartir a domicilio por los distintos municipios de la provincia.

2.5 Misión, Visión y Valores

La misión de este proyecto consiste en la comercialización de un producto de calidad, con una trazabilidad garantizada, que fomente la buena alimentación de los consumidores y donde prime el bienestar de los animales de la explotación. Se pretende que cada cliente que pruebe el producto conozca donde se ha producido y sepa las condiciones en las que se encuentran los animales, para así poder aportar más valor al producto.

En la visión de este proyecto se pretende maximizar la calidad de nuestros productos además de aumentar tanto nuestros clientes como nuestra producción, continuando con la sostenibilidad y con el bienestar de nuestros animales.

Nuestros valores son los siguientes:

- Sostenibilidad, desarrollamos nuestra actividad garantizando un equilibrio entre el crecimiento económico y el medioambiente.
- Bienestar animal, nuestras vacas y terneras disfrutan de unas condiciones de vida adecuadas para su bienestar y salud.
- Calidad, además de cumplir todas las directivas europeas y españolas, nuestros productos son garantía de calidad, porque no entendemos nuestro trabajo de otra manera.
- Mejorar nuestro entorno, somos mucho más que una empresa cárnica. Somos una familia trabajando para generar estabilidad económica y laboral en nuestra zona.

2.6 Análisis DAFO

Mediante un análisis DAFO, se va a conocer cuál es la situación actual de la empresa en cuestión. Para ello, se diferencia entre recursos internos (fortalezas y debilidades) y recursos externos (oportunidades y amenazas).

2.6.1 Recursos Internos

Tabla 1. Recursos Internos. Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Empresa Eco-friendly.- Producto, con calidad superior a la media del mercado.- Empresa tradicional.- Integración de todo el ciclo del producto, desde nacimiento hasta venta al público.	<ul style="list-style-type: none">- Dependencia de las sinergias- Desconfianza al ser una empresa nueva.- Falta de experiencia.- Dependencia de las subvenciones (PAC).- Competidores experimentados y de mayor tamaño.

Fuente: Elaboración Propia.

2.6.2 Recursos Externos

Tabla 2. Recursos Externos. Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Crisis sanitaria, el reparto de carne a domicilio sin que el cliente se relaciones en entornos que le provoquen inseguridad.- Auge de la comida real, preocupación del cliente por origen y calidad del producto.- Aumento de la demanda y el interés por productos sostenibles.	<ul style="list-style-type: none">- Posible aparición en el mercado de productos sustitutivos.- Posible entrada de nuevos competidores por su fácil imitación.- Movimientos anti-carne, cada día más gente en contra del consumo de carne.- Políticas restrictivas, tanto de bienestar animal como ambiental.

Fuente: Elaboración Propia.

2.7 Modelo CANVAS

A continuación, se expone el modelo Canvas donde se realiza un análisis dividido en nueve cuadrantes explicativos donde se permite analizar un modelo de negocio de una forma dinámica y visual, pudiendo ver un panorama global y simplificado de los distintos puntos del negocio.

Tabla 3. Modelo Canvas, Aspectos clave del proyecto

SOCIOS CLAVE	RECURSOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Empresa de suministro de piensos: “Copiso SOC.”</p>	<p>Ganadería en activo. Experiencia en el sector. Maquinaria agrícola.</p>	<p>Integración vertical. Garantías de trazabilidad. Compromiso con el Medio Ambiente.</p>	<p>Relación con los clientes por medio de compra directa el contacto por redes sociales.</p>	<p>Familias. Comercios de venta detallista</p>
<p>Empresa especializada en el sacrificio y procesado: “Ganados Barberena S.L.”</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Cría de animales. Engorde de los animales. Sacrificio, producción y venta.</p>	<p>Un uso eficiente de los residuos. Mejora de en la alimentación de las familias.</p>	<p>CANALES Las propias redes sociales, la página web y el boca a boca</p>	<p>Restaurantes premium</p>
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<p>Instalaciones de engorde Compra de remolque refrigerado. Coste del transporte, sacrificio, procesado y envasado. Costes de mantenimiento de maquinaria y seguros. Publicidad y suministros.</p>		<p>Venta de los terneros, tanto en venta directa como indirecta. Subvenciones directas de explotación (PAC).</p>		

Fuente: Elaboración Propia.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. Posicionamiento en el mercado

Es necesario conocer cuál es la posición que se ocupa en el mercado. En este caso, el proyecto se centra en la incorporación de la venta directa del producto al público, evitándose los intermediarios, además de la venta directamente a matadero de los animales. Principalmente sus actividades se centran en:

- Desarrollar un negocio sostenible y que esté comprometido con el bienestar animal.
- Compromiso con el medio ambiente (Pacto Verde Europeo).
- Alianzas con clientes para incrementar fuerza de ventas (comercios detallistas, restaurantes, etc.).

3.2 Objetivo de Ventas

El objetivo de ventas en los primeros años de la puesta en marcha del proyecto es intentar vender de manera directa al público un total de 10 terneras al mes en lotes de 10 y 5 kg. A parte de esto la producción restante será vendida a precio de lonja al mercado tradicional, por lo que la explotación no dependerá exclusivamente de la venta directa

Además de esto se espera establecer relaciones con clientes a largo plazo que nos permitan un aumento significativo de la cuota de mercado en los años siguientes.

3.3 Marketing Mix

Con el uso de esta estrategia podremos conocer aspectos clave de la situación del proyecto en su fase actual. El Marketing Mix comprende cuatro variables principales, también es conocido por las “cuatro P’S”, debido a su origen anglosajón: **Price, Product, Place y Promotion.**

- Producto: Características y servicios del producto ofrecido.
- Precio: Posicionar la competitividad de la empresa y su liderazgo en costes, entre otras variables.
- Distribución: Distintos canales destinados a la entrega final del producto. (Modelo de Ventas).
- Promoción: Técnicas para abarcar el máximo número de clientes. Publicidad.

1.1.1 Producto

El producto que ofrecemos tiene de innovador el formato y la trazabilidad que ofrecemos. Se tratan de lotes de 10 y 5 kg que vienen envasados al vacío en las diferentes partes que forman el animal, aproximadamente su composición de un lote de 10 kg es la siguiente:

- 2 kg de entrecot/chuleta.
- 4 kg de filetes.
- 0,5 kg redondo.
- 0,3 kg solomillo.
- 1 kg de guisar.
- 0,5 churrasco.
- Hasta completar 10 kg carne picada.

La composición de los lotes es esta debido a que cada ternera se divide en un determinado número de lotes, y cada parte es dividida de manera proporcional en cada lote, para así poder aprovechar prácticamente el 100% de la ternera en dichos lotes.

Como ya se ha comentado se pretende conseguir un producto de calidad, producido de una manera sostenible, intentando que la huella ecológica sea la mínima. En conclusión, nuestro propósito es conseguir que las familias consuman carne de calidad y de origen sostenible y por otro lado hacer crecer nuestra explotación realizando una integración vertical hacia adelante.

1.1.2 Precio

Hay que destacar en primer lugar, que para determinar cuál será el precio juegan un papel fundamental los factores externos, como son el precio del cereal, con el que se producen los piensos, como el coste de los combustibles, así como el precio en lonja (valor de la ternera en el mercado).

El precio que hemos estipulado por cada lote de 10 kg es de 130€, siendo el precio medio del conjunto de partes del lote, ya que cada parte de la ternera tiene un valor diferente, es decir, no tiene un precio similar el chuletón que la carne picada, por tanto, se realiza una media ponderada de los diferentes precios de las partes del lote, y en definitiva cada kilo de carne costaría a 13€ el kg.

Como ya he comentado, el precio depende de varios factores. Para determinar un precio que sea competitivo es necesario saber cuál es el coste de los factores que intervienen en el proceso de producción.

En este caso dependerá principalmente del precio más bajo al que podamos producir, que se determinará por el precio del pienso y de los combustibles empleados, entre otros, como los factores medioambientales, ya que la cría de los terneros saldrá más económica si vienen lluvias y los pastos son abundantes, que no habrá que suplementar con piensos ni forrajes.

Sin embargo, se prevé un encarecimiento de las materias primas, debido a numerosos factores externos, como pueden ser la inflación actual, y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, ya que estos países son productores de una gran cantidad de trigo, componente principal de los piensos con los que se alimentan los animales, además también ha supuesto un encarecimiento de los combustibles, que se traduce en un mayor costo de producción.

1.1.3 Promoción

Es importante seleccionar los canales por los que se quiere que el mensaje de la compañía llegue al cliente final. Se deben utilizar dos tipos de técnicas para abarcar así el máximo número de consumidores. Por un lado, se usarán técnicas de difusión entre comerciantes locales y, por otro lado, técnicas online, es decir, el uso de medios digitales como páginas web o redes sociales.

También es importante conocer la audiencia a la que va dirigida esta publicidad y poder conocer cuáles son los canales adecuados.

1.1.4 Distribución

Para el modelo de ventas, se van a utilizar varios canales distintos, en la propia ciudad realizando el reparto días puntuales de cada mes para que el cliente pueda obtener su producto, en comercios detallistas de la provincia de Soria. Y por otro lado mediante envío refrigerado se podrá suministrar a toda la geografía española, con ayuda de las redes sociales y la página web para la promoción,

Los lotes serán empaquetados en Pamplona y enviados desde allí al lugar que corresponda, y los que se repartan en Soria una furgoneta refrigerada de la compañía de “Hermanos Barberena S.L.” que se encargan de esa parte del proceso. El formato se trata de lotes de carne de ternera de 5 y 10 kg que están formados por las diferentes partes de la ternera.

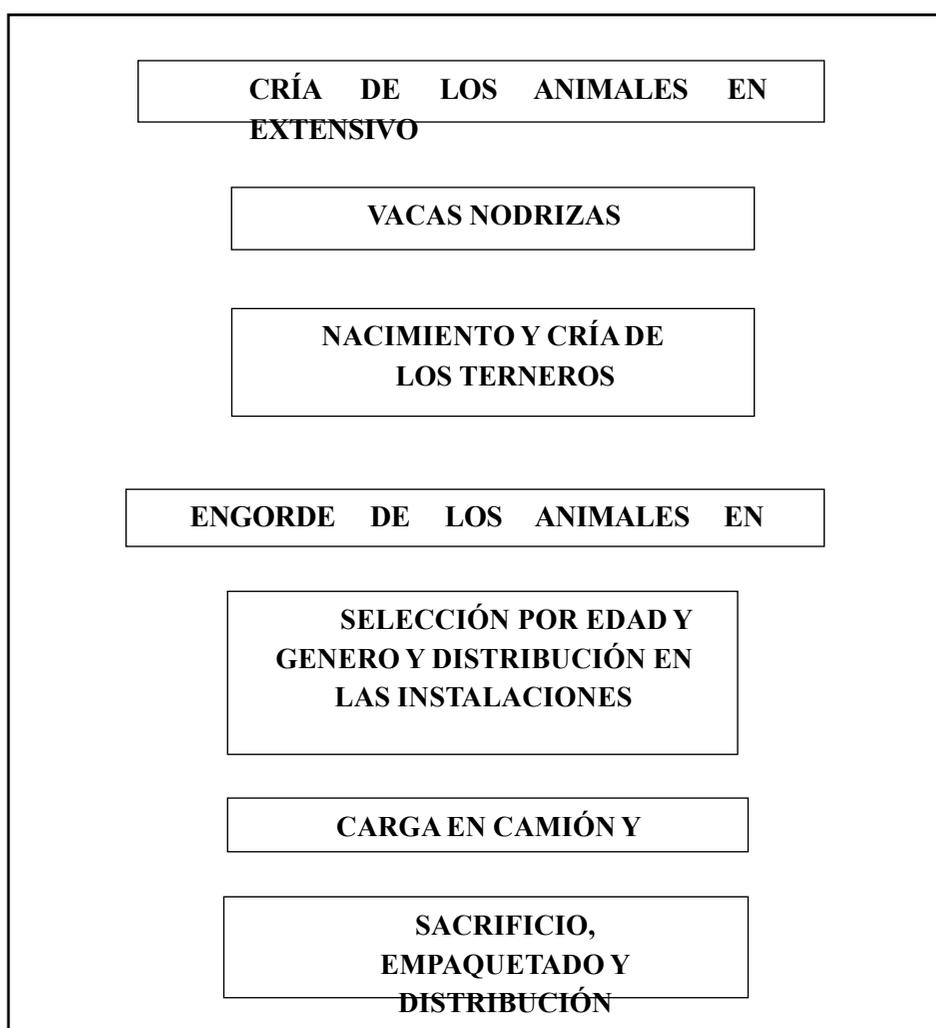
4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 Introducción

Para saber cuál es el proceso que se debe seguir para hacer un proceso productivo eficiente se debe tener claro el proceso productivo necesario. La ganadería a tratar se encuentra ubicada en el pueblo de Aldehuela del Rincon. Actualmente cuenta con unas 100 vacas nodrizas como madres y con una pequeña instalación de cebo donde se realiza el engorde de los terneros hasta su sacrificio.

El objetivo es la incrementación de número de animales tanto en la cría como en el engorde, para alcanzar 200 vacas nodrizas y unas instalaciones donde poder tener engordando cerca de 400 terneros, las cuales llenaremos comprando terneros a las explotaciones de la provincia para realizarles el engorde final. De esta producción, los mejores ejemplares se destinarán a las ventas directas al público, a comercios detallistas y a restaurantes.

Figura 3. Sistema logístico del proceso de cría, engorde y sacrificio.



Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Instalaciones

Las instalaciones que necesitamos para realizar el proyecto es la ampliación de una nave ganadera para engordar a los animales hasta su etapa de sacrificio, se trata de espacios donde los animales estén protegidos de los elementos y se encuentren en corrales donde tengan un suministro constante de pienso, paja y agua, para que engorden lo máximo.

Además de esta nave, la ganadería ya cuenta con fincas donde las vacas pastan a lo largo del año, que sirven además para conseguir el forraje necesario para los meses de invierno, consiguiendo alimentar al ganado de la manera más limpia posible.

Para la realización de este proyecto es necesario llevar cabo la construcción de una nave para cebadero de unos 1500 metros cuadrados, y así tener espacio suficiente para almacenar el forraje que consumen las reses y además acondicionar las instalaciones para cebar.

4.3 Cría y compra de animales

La ganadería cuenta con 100 vacas productoras, de las cuales se estima una media de 90 terneros anuales, dependiendo de la época del año, su alimentación y cuidados, además de la genética de la propia vaca. Normalmente y siempre con una buena alimentación, a partir de los 3 primeros años tras un periodo de gestación de 9 meses, tendrá su primera cría.

Una vez que haya parido, estará amamantando a su ternero durante aproximadamente 3 meses, siendo entonces cuando se realizará el destete, comenzando a pastar y alimentarse con alimento sólido. Esto tiene como objetivo que la vaca se recupere lo más rápido posible para que pueda ser preñada de nuevo para comenzar así su ciclo reproductivo.

Para conseguir llegar al número de terneros de engorde que queremos en nuestra explotación, llevaremos a cabo una compra de terneros jóvenes por las explotaciones de la provincia de Soria, para así poder alcanzar los objetivos de 350 terneros sacrificados, teniendo en cuenta que pueden fallecer un porcentaje de la producción.

4.4 Alimentación y cebo

Para los meses de marzo y abril las vacas se encuentran próximas al parto, para esos meses la dehesa del pueblo se abre a los ganaderos, por lo que en esas fechas es costumbre soltarlas en dicha dehesa para que aprovechen los pastos verdes de primavera.

Las vacas nodrizas no se encuentran estabuladas en ningún momento ya que el clima permite que así sea, pero se les ayuda en algunas épocas del año suplementando su alimentación con forraje y pienso en las épocas que más escasez de alimentos hay, como el invierno y finales del verano.

Durante los meses de verano se apartarán las crías de más de 3 meses y se llevarán a la explotación para comenzar su etapa de engorde, y así hacer que sus madres recuperen lo antes posible.

Una vez llegado el mes de septiembre, se lleva el ganado a los prados para que aprovechen los pastos. En la zona se produce gran cantidad de pasto que supone un considerable ahorro económico, al no tener que gastar dinero en forraje y piensos para suplementar la alimentación.

Cuando llega el invierno las vacas que se les ha retrasado el parto se encuentran pastando en los prados cercanos a la nave para tenerlas más controladas si alguna cosa pudiera ir mal en el parto. Esta práctica también se realiza en el resto del año con las novillas (vacas jóvenes) que tienen su primera gestación, y por lo tanto hay que estar más pendientes de ellas para que todo vaya bien.

El forraje que consumen a lo largo del año las vacas es recogido en los prados en los meses de junio y julio en forma de alpacas (paquetes de hierba prensada), y por otro lado el que consumen los terneros en cebadero es comprado a agricultor de la provincia, que se trata de paja de trigo y cebada, que para la etapa de cebo es más adecuada. La suplementación con pienso de las vacas y el que consumen los terneros en cebadero es el mismo, producido por la cooperativa “Copiso S.O.C.”, que producen los piensos a partir de los cereales producidos en la provincia de Soria.

Es importante señalar que la alimentación, aunque es natural, no es ecológica, la cual en los últimos años está al alza, debido a la preocupación de los consumidores por productos que garanticen una conservación del medio ambiente y que no contengan ni químicos ni pesticidas. La producción ecológica supone un reto muy significativo ya que por lo general los cultivos con los que se hacen los piensos y los forrajes, son cultivos transgénicos y que está muy generalizado el uso de fertilizantes y pesticidas químicos. Sin embargo, a futuro podría plantearse el engorde de una parte de la producción con pasto ecológico para así poder conseguir un producto con mayor valor añadido.

4.5 Recursos humanos

La necesidad de personal externo además del titular de la explotación se ha descartado, por lo que por el momento no se realizarán contrataciones externas más allá del titular de la explotación por lo que no sería necesario la incorporación de ningún trabajador, ya que con la mano de obra del titular de la explotación sería suficiente. Por lo tanto, se consideraría el gasto de autónomos del propietario, este se paga de manera trimestral y este gasto se encuentra reflejado en la Tabla 8 en la partida de Seguridad Social.

4.6 Requisitos técnicos

Dado que la explotación ya se encuentra en funcionamiento no es necesario la realización de trámites para tener el ganado y realizar el engorde. Para comenzar a comercializar el producto de manera directa sí que es necesario darse de alta como distribuidor de carne en el departamento de sanidad de la junta, donde se adjudicará un número de registro sanitario, y se llevará a cabo un seguimiento de las ventas por parte de un veterinario de la junta. Sin embargo, como el procesado y envasado de la carne se subcontrata no es necesario solicitar ese tipo de permisos ni licencias que son más costosas de conseguir.

5. PLAN FINANCIERO

En las siguientes paginas se exponen los gastos ocasionados por la puesta en funcionamiento del modelo de negocio arriba explicado, la integración vertical hacia delante de una explotación de ganado vacuno en semi-intensivo. Además, estarán mostrados los ingresos esperados generados de la venta de terneros en comercios detallistas y de manera directa, y de los terneros restantes a matadero convencional.

El objetivo es la creación de un modelo de negocio que permita optimizar el beneficio por animal de la explotación, intentando conseguir el máximo de animales comercializados de manera directa.

Para su desarrollo, el plan financiero se ha dividido en las siguientes secciones:

- Inversiones
- Financiación
- Gastos Operativos
- Gastos de Personal
- Ingresos
- Cuenta de Resultados
- Cash-Flow
- Balance de situación

Para su puesta en marcha se cuenta con los siguientes factores:

- La actividad de la empresa lleva en funcionamiento desde el 2002.
- El impuesto sobre beneficios corresponde a un 20%.
- Tanto el IVA repercutido como el IVA soportado corresponden entre el 10% y el 21%.
- Se ha estipulado una tesorería inicial de 150.000€ para hacer frente a los diversos pagos.

5.1 Inversiones

- Inversiones en Activo Material (Activos Tangibles)

En relación con las inversiones, por un lado, tenemos las de los activos tangibles, que supondrán en primer lugar el acondicionamiento de las instalaciones para el engorde de los animales en una nave ya existente, y la compra de un remolque isotérmico para el reparto de los productos.

- Acondicionamiento de la nave de engorde: 25.000 €
- Compra de remolque isoterma: 7.000 €
- Bascula para control de peso: 10.000 €
- Terneros para cebar, para complementar la producción de la explotación: 80.000 €
- Otros gastos con valor de 5.000 €

Tabla 4. Activo Tangible.

ACTIVO TANGIBLE		TOTAL		
NAVE	VALLADO	15.000,00 €	10%	1.500,00 €
	COMEDEROS	7.500,00 €	10%	750,00 €
	BEBEDEROS	2.500,00 €	10%	250,00 €
REMOLQUE	REMOLQUE	7.000,00 €	10%	700,00 €
BASCULA	BASCULA	10.000,00 €	10%	1.000,00 €
ANIMALES	TERNEROS	80.000,00 €	15%	12.000,00 €
OTROS GASTOS	OTROS GASTOS	5.000,00 €	10%	500,00
TOTAL		127.000,00€		16.700,00 €

Fuente: Elaboración Propia.

(Hacienda, Ministerio de Economía y Hacienda, 2004)

- Inversiones en Activo Inmaterial (Activos Intangibles)

Por otro lado, se encuentran las inversiones en activo inmaterial, es decir que no son elementos físicos.

- La creación de una página web con un precio de 2.000€.
- La obtención de todo tipo de licencias por importe de 9.000€.
- Los proyectos e informes para la realización del modelo de negocio, así como su puesta en marcha con un coste de 12.000€

Tabla 5. Activo Intangible.

ACTIVO INTANGIBLE		€
PÁGINA WEB		2.000,00 €
LICENCIAS PATENTES	Y	9.000,00 €
PROYECTOS INFORMES	E	12.000,00 €
	TOTAL	23.000,00 €

Fuente: Elaboración Propia.

Coste de implantación del proyecto supondrá la realización de una INVERSIÓN INICIAL por importe de 39.700.00€

5.2 Financiación

En este punto hay que delimitar el capital del que se dispone, las subvenciones a las que podremos optar y el préstamo con el que se va a financiar el proyecto.

En este caso se van a disponer de unos fondos propios por importe de 60.000,00€ y un préstamo a largo plazo de 195.000,00€ con una duración de 10 años a un interés del 3,5% anual, lo que supondrá un pago de 26 Y una subvención de 45.000,00 €

Tabla 6. Fuentes de Financiación.

FINANCIACIÓN (€)	100%	300.000,00 €
1. FONDOS PROPIOS	20%	60.000,00 €
2. PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	65%	195.000,00 €
3. SUBVENCIÓN (PAC)	15%	45.000,00 €

Fuente: Elaboración Propia.

Se necesitan un total de 300.000,00 € para la FINANCIACIÓN INICIAL del proyecto.

5.3 Gastos Operativos

En este punto se desarrollarán los diferentes gastos corrientes de la empresa, dejando fuera los de personal, que se desarrollarán a continuación.

Vamos a distinguir 3 tipos de gasto:

- Gastos generales

Se van a diferenciar entre:

- Mantenimiento y Conservación: Para este gasto vamos a suponer un coste de 9.000 €
- Costes energéticos: haciendo una aproximación del gasto total de energía consumida por la maquinaria utilizada en el proceso. Se estipula un gasto anual de 15.000€.
- Costes de transporte y procesado: Para este tipo de actividad se va a contratar a una empresa externa. El presupuesto anual ofrecido es de 25.000€.
- Seguros: Para la puesta en marcha de la explotación es necesario la contratación de un seguro con un coste de 10.000€ anuales.
- Luz, agua y gas: El gasto aproximado es de 20.000€ anuales (información obtenida a partir del gasto anual en plantas de mismas características), y sería exclusivamente de agua, ya que no se dispondrá de electricidad en la explotación debido a su localización.
- Aprovisionamientos: Se esperan unos gastos de 250.000,00 € en pienso anual.

- Gastos de establecimiento

El coste de creación de la figura de comerciante en sanidad supone un coste de 2.000€, que será asumido el primer mes de actividad (enero de 2023).

- Gasto en Publicidad

-Vamos a considerar un gasto anual en publicidad de 2.000€, que en su mayoría irá destinada a la promoción del proyecto.

Tabla 7. Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS	COSTE ANUAL	(€)	COSTE MENSUAL
PUBLICIDAD	2.000,00 €		166,66€
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	9.000,00 €		750,00€
SEGUROS	10.000,00 €		833,33€
COMBUSTIBLES	15.000,00 €		1.250,00€
AGUA, LUZ Y GAS	20.000,00 €		1.666,66€
TRANSPORTE Y PROCESADO	25.000,00 €		2.083,33€
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	2.000,00 €		166,66€
OTROS APROVISIONAMIENTOS	250.000,00€		20.833,33€
TOTAL	333.000,00€		27.750,00 €

Fuente: Elaboración Propia.

Obtenemos un gasto operativo ANUAL igual a 333.000,00 € (Gasto Mensual: 27.750,00€)

5.4 Gastos de Personal

Para realizar el gasto de personal, ya que se trata de una única persona que está declarado como autónomo, por lo que supondremos el gasto de personal como la cotización del autónomo, que según los niveles de actividad de que se esperan son el 28,30% de 1.928.10 € sumado a la cuota de este, que son 590 €.

Tabla 8. Gastos de personal.

GASTOS DE PERSONAL	COSTE ANUAL	€	COSTE MENSUAL
BASE DE COTIZACIÓN	6.547,83 €		545,65€
COUTA	7.080,00 €		590€
TOTAL	13.627,83€		1.135,65 €

Fuente: Elaboración Propia.

Obtenemos un gasto de personal ANUAL igual a 13.627,83€ (Gasto Mensual: 1.135,65€)

5.5 Ingresos

En este proyecto los ingresos provienen de la venta de terneros para fines cárnicos, provendrán de dos maneras diferentes, aunque parecidas. En primer lugar, tendremos los animales vendidos a matadero de manera tradicional, que será una gran parte de la producción anual, y en segundo lugar los comercializados para comercios detallistas y de manera directa al público, que en un primer momento serán menos pero que se prevé que vayan aumentando a medida que avancen los años.

Diferenciaremos pues entre ingreso por venta a matadero, y por venta directa.

- Ingresos por venta a matadero:

En las siguientes tablas se exponen los precios de la lonja de las semanas 43 y 44 del año 2022, donde se pueden observar los diferentes precios por tipo de animal.

FIGURA 4. Cotizaciones vacuno de carne.

PRECIOS GANADO VACUNO -CRUZADO-				
MACHOS MENOS 280 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,40	5,42	0,04
U 3	(=)	5,36	5,38	0,04
R 3	(=)	5,17	5,19	0,04
O 3	(=)	4,85	4,86	0,04
HEMBRAS 180/220 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,44	5,46	0,04
U 3	(=)	5,36	5,38	0,04
R 3	(=)	5,18	5,20	0,04
O 3	(=)	4,77	4,78	0,04
MACHOS 281/320 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,40	5,42	0,04
U 3	(=)	5,36	5,38	0,04
R 3	(=)	5,17	5,19	0,04
O 3	(=)	4,84	4,85	0,04
HEMBRAS 221/260 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,44	5,46	0,04
U 3	(=)	5,35	5,38	0,04
R 3	(=)	5,18	5,20	0,04
O 3	(=)	4,77	4,78	0,04
MACHOS 321/370 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,39	5,42	0,04
U 3	(=)	5,32	5,34	0,04
R 3	(=)	5,15	5,17	0,04
O 3	(=)	4,83	4,83	0,04
HEMBRAS 261/300 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,43	5,44	0,04
U 3	(=)	5,35	5,38	0,04
R 3	(=)	5,15	5,18	0,04
O 3	(=)	4,77	4,78	0,04
MACHOS > 371 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,39	5,42	0,04
U 3	(=)	5,31	5,33	0,04
R 3	(=)	5,15	5,16	0,04
O 3	(=)	4,78	4,79	0,04
HEMBRAS > 301 Kg. CANAL				
		Precio sem 43	Precio sem 44	Tendenc.sem 45
E 3	(=)	5,42	5,44	0,04
U 3	(=)	5,34	5,36	0,04
R 3	(=)	5,12	5,15	0,04
O 3	(=)	4,75	4,76	0,04

(*) Precio medio operativo, canal europea "tipo II", sin transporte, pago 30 días.

(**) Estimación Precio Medio Clasificación "S3"; clasificación "E3" mas 0,18 cent. kg canal

Fuente: Lonja de Binefar.

Para hacer un cálculo aproximado, supondremos que el engorde de animales en una proporción por cada 10 animales, de 7 machos y 3 hembras, debido a que las ganaderías en las que se comprarán un porcentaje de los animales suelen comercializar para su venta machos en lugar de hembras.

Además de eso realizaremos el cálculo con unos pesos medios por animal, suponiendo que todos los machos pesan entre 281kg y 320 kg (300,5 kg) canal, y todas las hembras entre 221kg y 260 kg (240,5 kg) canal.

Por último, seleccionaremos que son todos los animales del grupo R3, para tener en cuenta posibles cambios en los precios.

Por lo tanto, tendríamos:

- Precio macho canal: 5,17 €/kg
- Precio hembra canal: 5,18 €/kg

*CANAL: Es el cuerpo del animal sacrificado, sangrado, desollado, eviscerado, sin cabeza ni extremidades. La canal es el producto primario; es un paso intermedio en la producción de carne, que es el producto terminado. La canal es un continente cuyo contenido es variable y su calidad depende fundamentalmente de sus proporciones relativas en términos de hueso, músculo y grasa. (Máximo de carne, mínimo de hueso y óptimo de grasa).

La producción anual media, se estima en 300 cabezas de ganado, con un porcentaje aproximado de 70% de machos y 30% de hembras, por lo que la producción para los cálculos se estipula en 210 machos y 90 hembras.

- Ingresos por ventas a comercios detallistas y de manera directa:

También hay que contar con que en inicio dedicaremos a ventas directa aproximadamente un 30% de la producción que calculamos que podremos vender por un 25% más caro. Serán en su mayoría animales hembra, por lo tanto, esas 90 hembras se espera que sean en su mayoría para venta directa.

Por lo tanto:

- Ingresos por venta directa:
 - $(210 \text{ machos} \times 300,5 \text{ kg}) \times 5,17 \text{ €} = 326.252,85 \text{ €}$
- Ingresos por venta detallista:
 - $(90 \text{ hembras} \times 240,5 \text{ kg}) \times (5,18 \text{ €} \times 1,2) = 134.545,32 \text{ €}$

Es decir que tenemos unos ingresos brutos de 460.798,17 €

Tabla 9. Ingresos Totales.

INGRESOS TOTALES	€
INGRESOS POR VENTAS DIRECTAS	326.252,85 €
INGRESOS POR VENTAS A MATADERO	134.545,32 €
TOTAL	460.798,17 €

Fuente: Elaboración Propia.

Obtenemos unos ingresos ANUALES de 460.798,17 €. (Ingresos MENSUALES: 38.399,85 €)

5.6 Cuenta de Resultados

Tabla 10. Cuenta de Resultados.

CUENTA DE RESULTADOS AÑO 2024	
INGRESOS	500.798,17€
INGRESOS VENTAS	460.798,17 €
SUBVENCIONES DE EXPLOTACION	40.000,00€
	GASTOS
COSTE DE VENTAS	13.627,83 €
MARGEN BRUTO	487.170,34€
COSTE DE MARKETING	2.000,00€
GASTOS GENERALES	382.700,00 €
EBITDA	102.470,34 €
AMORTIZACIONES	16.700,00 €
GASTOS FINANCIEROS	23.369,76€
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	62.400,58 €
IMPUESTO (26,50 %)	16.536,15 €
RESULTADO NETO	45.864,43 €

Fuente: Elaboración Propia.

5.7 Cash-Flow

A continuación, se muestran los flujos de caja esperados para el primer año de actividad de la empresa, se da por hecho que, al tener unos gastos de comienzo de actividad tan elevados, no se considera necesario realizar una estimación de los cash-flow de los años posteriores.

Tabla 11. Cash-Flow.

CASH-FLOW		HACIENDA PÚBLICA ACREEDORA	
	AÑO 2024	IVA REPERCUTIDO (VENTAS)	46.079,82 €
INICIAL	150.000,00 €	IVA SOPORTADO (PAGOS)	87.800,00 €
(+) COBROS	500.798,17 €	TOTAL	41.720,18 €
CLIENTES SUBVENCION EXPL.	460.798,17 € 40.000,00 €		
(-) PAGOS	377.977,41 €		
PERSONAL	13.627,83 €		
GENERALES	382.700,00 €		
INTERESES PRÉSTAMO LARGO PLAZO	23.369,76€		
HACIENDA PÚBLICA DEUDORA	+(41.720,18 €)		
FINAL (=)	182.820,76 €		

Fuente: Elaboración Propia.

5.8 Balance de Situación

Tabla 12. Balance de situación.

BALANCE DE SITUACIÓN	
	AÑO 2024
ACTIVO	
INMOVILIZADO MATERIAL	127.000,00 €
AMORTIZACIÓN	-16.700,00 €
EXISTENCIAS	145.564,43
TESORERÍA	25.000,00 €
TOTAL, ACTIVO	280.864,43 €
PATRIMONIO NETO	
FONDOS PROPIOS	40.000,00 €
CUENTA RESULTADOS	45.864,43 €
PASIVO	
PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	195.000,00 €
TOTAL, PN Y PASIVO	280.864,43 €

Fuente: Elaboración Propia

5.9 Ratios de rentabilidad.

A continuación, expondré varios ratios de rentabilidad para poder determinar una estimación de la rentabilidad del proyecto, que nos ayudarán a tomar la decisión de si merece la pena invertir aquí el dinero o no. Para ello usaremos las siguientes ratios: margen sobre ventas, rotación del activo circulante, rentabilidad económica. Y rentabilidad financiera

El margen sobre ventas se trata de la división del resultado de explotación y los ingresos de explotación, es en realidad el margen bruto medio que se obtiene sobre las ventas (sin impuestos ni costes financieros), nos indica pues el margen real de la actividad.

Tabla 13. Margen sobre ventas.

MARGEN SOBRE VENTAS	€
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	62.400,58 €
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	500.798,17
MARGEN SOBRE VENTAS (=)	12.46%

Fuente: Elaboración Propia.

La rotación del activo circulante es la división entre los ingresos de explotación y el activo circulante, este refleja las veces que se ha utilizado el activo circulante en la obtención de las ventas, lo ideal es que sea lo más elevado posible que nos indicará un buen aprovechamiento de los recursos.

Tabla 14. Rotación del activo circulante.

ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE	€
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	500.798,17€
ACTIVO CIRCULANTE	170.564,43 €
ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE (=)	293%

Fuente: Elaboración Propia.

La rentabilidad económica es uno de los ratios más importantes a analizar, ya que nos indica la capacidad de sus activos para generar valor, nos interesará que sea cuanto más alto mejor y es la división entre el resultado de explotación y el activo total.

Tabla 15. Ratio rentabilidad económica.

RENTABILIDAD ECONÓMICA	€
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	62.400,58 €
ACTIVO TOTAL	280.864,43 €
RENTABILIDAD ECONÓMICA (=)	22.21%

Fuente: Elaboración Propia.

La rentabilidad financiera es el rendimiento que se obtiene a partir del capital aportado por los socios en función del beneficio neto obtenido en el ejercicio, cuanto más alto sea mayores serán los beneficios obtenidos. Es el resultado de dividir el resultado del ejercicio entre los fondos propios.

Tabla 16. Ratio de rentabilidad financiera.

RENTABILIDAD FINANCIERA	€
RESULTADO DEL EJERCICIO	45.864,43 €
FONDOS PROPIOS	40.000,00 €
RENTABILIDAD FINANCIERA (=)	114%

Fuente: Elaboración Propia.

6. CONCLUSIONES Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

Desde el comienzo, las intenciones de este trabajo han sido analizar la viabilidad de la integración vertical hacia delante de una explotación ganadera familiar, para conseguir un mayor beneficio y ser más competitiva. La elección de este proyecto se debe al deseo de no acabar con un estilo de vida sostenible con el medio ambiente y poder competir con las grandes corporaciones, y al mismo tiempo crecer como negocio.

El estudio del mercado nos arroja datos que no son demasiado alentadores en relación con el panorama sociocultural del momento debido a las políticas que se están llevando a cabo en la comunidad europea, aunque se confía que el territorio español hay una cultura muy arraigada del consumo de carne y sus orígenes ganaderos.

En el plan de marketing se intenta mostrar de una manera lo más detallada posible las características del mercado objetivo y las necesidades que vamos a intentar cubrir del consumidor, además de los rasgos que diferencian nuestro producto del de los competidores. La información que nos proporciona nos alienta a promover el proyecto, ya que encontramos una demanda por parte de los consumidores de productos como el que ofertaría el negocio. Por otro lado, nos encontramos con las limitaciones de no contar con un estudio real basado en las opiniones de consumidores para poder conocer más en profundidad sus gustos y preferencias a la hora de elegir un producto u otro. La viabilidad de este proyecto depende en gran medida de la capacidad que tenga la empresa de dar a conocer su producto y la aceptación que tenga el mismo, por lo que el punto del marketing es uno de los más importantes para tener en cuenta, ya que si no se realiza correctamente la labor comercial no saldría adelante este proyecto.

En el plan de operaciones específico las diferentes etapas de producción que se tienen que realizar para conseguir el producto final. Todas estas operaciones se venían realizando ya en la explotación desde su creación, a excepción de la venta directa de los productos, pero se estima que no hay ningún problema en todas estas operaciones ya que la empresa donde se subcontratan estos servicios ya viene realizando acciones similares con otras empresas de otras regiones con resultados muy satisfactorios.

Dentro de la viabilidad de este proyecto, la parte más importante es el plan financiero, siendo este donde realmente se pone en situación todos los gastos e ingresos que se esperan, y donde se le da un valor (€) a las diferentes ideas expuestas durante el proyecto. Finalmente, este estudio ofreció unos resultados alentadores, que avalaban la viabilidad de este, por lo que sí que sería un proyecto para tener en cuenta llevar a cabo.

Además de todo esto, gracias a esta integración vertical, se podrá hacer más eficiente esta explotación ganadera, además de aportar más valor a la economía de la zona, pudiendo a medio plazo empezar a crear puestos de trabajo y actividad empresarial.

Por todo esto se puede declarar viable el proyecto de un cebadero y una integración vertical hacia delante para el comercio directo de la carne.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos del marketing*.
- *Blog de ILERNA Online*. (2018).
Obtenido de Blog de ILERNA Online: <https://www.ilerma.es/blog/fp-online/marketing-mix-variables/>
- Hacienda, Ministerio de Economía y Hacienda. (30 de Julio de 2004).
Real Decreto 1777/2004.
- Humphrey, A. (1964). *Academia Edu*.
Obtenido de [https://www.academia.edu ...](https://www.academia.edu...), 2004 - academia.edu
- Megías, J. (29 de Noviembre de 2011). *Javier Megías*.
Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- North, P. (Marzo de 2022). *Inboundcycle*.
Obtenido de Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva. En M. E. Porter.
- Subdirección General de Producciones Ganaderas y Cinegéticas. (2021).
Estudio del sector vacuno de carne español.

8. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- Análisis Pestel.
<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20acr%C3%B3nimo%20PESTEL%20se%20refiere,que%20afectan%20a%20una%20empresa>
- Porter.
<https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Las%205%20Fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20diagrama%20estrat%C3%A9gico%20muy,vez%20disminuir%20las%20posibles%20amenazas.>
- Modelo Canvas.
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Indicadores económicos de vacuno de carne julio de 2021.
https://www.mapa.gob.es/ca/ganaderia/estadisticas/indicadoreseconomicoscarnedevacuno_julio2021_tcm34-381390.pdf
- Modelo del Marketing Mix, LAS 4
<https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>
- Ganadería intensiva.
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-ganaderia-intensiva>
- Definición de Canal.
https://www.inac.uy/innovaportal/file/6351/1/algunas_definiciones_practicas.pdf
- Integración vertical hacia delante de una ganadería de semi intensivo
<https://www.valledelzalabi.org/sites/default/files/descargas/769/proyectoactuacionganado-bovinopoligono42parcelas3435y361.pdf>
- Integración vertical hacia delante de una ganadería de semi intensivo.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34749/TFC-%20Mar%C3%ADa%20Ortiz%20Morell.pdf?sequence=1>
- Ayudas PAC 2023
<https://www.fega.gob.es/es/datos-abiertos/consulta-de-beneficiarios-pac>
- Situación ganadería semi intensiva
<https://digital.csic.es/handle/10261/20600>
- Gráfico consumo mundial de carne de vacuno año 2020
<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>
- Gráfico de la producción de carne de vacuno en la UE.
<http://ec.europa.eu/eurostat/data/databaseElaboración>
- Gráfico de la producción de carne de vacuno por CCAA en el año 2020.
<http://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/ganaderia/encuestas-sacrificio-ganado/>
- Cotizaciones vacuno de carne 2022.
<https://www.lonjabinefar.es/>
- Figura 4. Gráfico de la producción de carne de vacuno por CCAA en año 2020
<http://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/ganaderia/encuestas-sacrificio-ganado/>
- Ratios económicos.
<https://www.getbillage.com/es/glosario/ratios-economicos#:~:text=Los%20ratios%20economicos%20son%20indicadores,ido%20evolucionando%20financieramente%20una%20empresa.>