

PROYECTO FIN DE MASTER
MBA

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS CON ZONA DE RESTAURACIÓN”

REALIZADO POR:
DÍAZ SEQUERA, MARTA
IZAGUIRRE ÁLVAREZ, ANDREA
MEDINA NUÑEZ, MANUEL
PARADA MATUZ, YUDITH
PEÑA MIRANDA, ANDRÉS

TUTOR DEL PROYECTO:
GONZÁLEZ ESTEBAN, JAVIER



EOI ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL
MBA PART TIME 2009-2010
MADRID 3 DE DICIEMBRE 2010

ÍNDICE DE CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>GENERALIDADES.....</u>	<u>8</u>
1.1.	INTRODUCCIÓN	8
1.2.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	8
1.3.	OBJETIVOS	8
1.3.1.	Objetivos Cuantitativos	8
1.3.2.	Objetivos Cualitativos	9
1.4.	PRODUCTOS ECOLÓGICOS.....	9
<u>2.</u>	<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</u>	<u>10</u>
2.1.	ENTORNO Y TENDENCIAS DEL MERCADO DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS.....	10
2.1.1.	Mercado De Productos Ecológicos A Nivel Mundial	10
2.1.2.	Mercado De Productos Ecológicos En Europa.....	14
2.1.3.	Mercado De Productos Ecológicos En España.....	21
2.1.3.1.	Producción Ecológica En España	21
2.1.3.2.	Tamaño Del Mercado De Productos Ecológicos En España.....	25
2.1.3.3.	Consumo De Productos Ecológicos En España	27
2.1.3.4.	Consumo En Establecimientos De Restauración De Productos Ecológicos	30
2.2.	ESTUDIO DE LA COMPETENCIA PRODUCTOS ECOLÓGICOS.....	32
2.2.1.	Competencia Directa	32
2.2.2.	Competencia Indirecta.....	33
2.2.3.	Competidores Potenciales	33
2.3.	ESTUDIO DEL CIENTE	35
2.3.1.	Percepción Del Público	35
2.3.2.	Preferencias Del Consumo.....	36
2.3.3.	Perfil Del Cliente	38
2.4.	ANÁLISIS DE PRECIOS	39
2.5.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	41
<u>3.</u>	<u>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO</u>	<u>42</u>
3.1.	MATRIZ DAFO	42
3.2.	MATRIZ QDAFO.....	43
3.3.	MISIÓN.....	44
3.4.	VISIÓN.....	44
3.5.	CLAVES DE ÉXITO	44
3.6.	PLAN DE EXPANSIÓN Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO	45
3.7.	POLÍTICAS E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROYECTO EN CURSO.....	46
<u>4.</u>	<u>PLAN DE MARKETING.....</u>	<u>49</u>

4.1.	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	49
4.2.	POSICIONAMIENTO	49
4.3.	ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING	50
4.3.1.	Diferenciación	50
4.3.2.	Crecimiento Intensivo De Penetración	51
4.4.	MARKETING MIX	51
4.4.1.	Producto	51
4.4.1.1.	Productos En El Supermercado	52
4.4.1.2.	Productos Ofrecidos En El Restaurante	54
4.4.1.3.	Marca	56
4.4.1.4.	Packaging	57
4.4.2.	Plaza	57
4.4.2.1.	Ubicación Geográfica	57
4.4.2.2.	Número De Locales	61
4.4.3.	Canales De Distribución	63
4.4.4.	Precio	63
4.4.5.	Promoción	64
4.5.	LIENZO ESTRATÉGICO	67
4.6.	SERVICIO AL CLIENTE	69
4.7.	PRESUPUESTO DE MARKETING	70
5.	<u>PLAN DE OPERACIONES</u>	<u>71</u>
5.1	CÁLCULO DE LA DEMANDA	71
5.1.1	Cálculo De La Demanda Del Supermercado	71
5.1.2	Cálculo De La Demanda Del Restaurante	73
5.1.3	Cálculo Total Y Proyección De La Demanda	74
5.2	PLANTA TIPO	77
5.2.1	Zonas Del Establecimiento	79
5.2.1.1	Zona De Supermercado	79
5.2.1.2	Zona De Restaurante	79
5.2.1.3	Zona De Almacenamiento	80
5.2.1.4	Zona De Oficina	80
5.2.2	Instalaciones Generales	81
5.2.2.1	Obra Civil	81
5.2.2.2	Instalaciones	82
5.2.3	Mobiliario	84
5.2.3.1	Zona De Supermercado	84
5.2.3.2	Zona De Restauración	85
5.2.3.3	Zona De Almacén	87
5.2.3.4	Zona De Oficina	88
5.2.4	Decoración Del Local	88
5.2.4.1	Zona De Supermercado	88
5.2.4.2	Zona De Restauración	88
5.3	SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO	89
5.3.1	Operativa Del Sistema De Aprovisionamiento	89
5.3.2	Proveedores	90

5.3.3	Clasificación Y Conservación De Los Productos.....	91
5.4	SERVICIOS AUXILIARES O <i>OUTSOURCING</i>	92
5.5	RECURSOS HUMANOS.....	93
5.5.1	Perfiles.....	93
5.5.2	Organigrama.....	94
5.5.4	Coste Salarial.....	95
5.5.5	Tamaño y Planificación de Plantilla.....	96
6	<u>MARCO LEGAL.....</u>	99
6.1	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	99
6.1.1	Socios.....	100
6.2	SALUD OCUPACIONAL.....	100
6.3	LEGISLACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	101
7	<u>PLAN FINANCIERO.....</u>	103
7.1	INGRESOS.....	103
7.2	COSTES.....	103
7.2.1	Costes Recurrentes.....	103
7.2.1.1	Costes Fijos.....	104
7.2.1.2	Costes Variables.....	105
7.2.2	Costes No Recurrentes.....	105
7.3	FINANCIACIÓN.....	106
7.4	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	107
7.4.1	Cuenta de Pérdidas y Ganancias PYG.....	107
7.4.2	Balance General.....	110
7.4.3	Indicadores de Rentabilidad.....	110
7.4.4	Flujo De Caja Del Proyecto Y Su Rendimiento.....	113
7.4.5	Flujo De Caja Del Inversionista Y Su Rendimiento.....	114
7.4.6	Flujo De Caja.....	116
7.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	117
7.5.1	Punto De Equilibrio.....	117
7.5.2	Parámetros De Sensibilidad Y Escenarios Financieros.....	122
7.6	RIESGO Y TOMA DE DESICIONES.....	126
8	<u>ANÁLISIS DE RIESGOS, MONITORIZACIÓN Y PLANES DE CONTIGENCIA.....</u>	127
9	<u>CONCLUSIONES.....</u>	129
10	<u>GLOSARIO.....</u>	130
11	<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	131
12	<u>TABLA DE ANEXOS.....</u>	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de interés sobre el sector ecológico de diversos países europeos.....	20
Tabla 2 Consumos comparados en varios países occidentales.....	20
Tabla 3 Crecimiento estimado mercado ecológico basado en el crecimiento europeo 2005-2009 con base de ventas España 2005.....	26
Tabla 4 Competidores indirectos.....	33
Tabla 5 Encuesta a consumidor convencional MARM. Observatorio de distribución y consumo 3º T 2007.....	36
Tabla 6 Relación entre tendencias y necesidades de compra.....	37
Tabla 7 Segmentos de mercado, tendencia y necesidades de compra.....	37
Tabla 8: Razones de compra/no compra de productos ecológicos.....	38
Tabla 9: Razones de compra/no compra de productos ecológicos.....	38
Tabla 10: Acciones para distintos elementos de la cadena de valor del producto ecológico para la mejora de precios del sector.....	40
Tabla 11 Matriz DAFO.....	42
Tabla 12 Matriz QDAFO.....	43
Tabla 13 Clasificación de Productos (tipo y número de referencias) en el área del Supermercado.....	52
Tabla 14 Oferta de Productos Perecederos en el área del Supermercado. Variedad por cada referencia.....	53
Tabla 15 Oferta de Productos No Perecederos en el área del Supermercado. Variedad por cada referencia.....	54
Tabla 16 Población zona de influencia media desde Pozuelo de Alarcón.....	59
Tabla 17 Estimación de ventas ViveVerde y presupuesto de marketing.....	70
Tabla 18 Proyección interanual de las ventas.....	77
Tabla 19 Costes apertura nuevo local.....	81
Tabla 20 Mobiliario de supermercado.....	84
Tabla 21 Mobiliario restaurante.....	85
Tabla 22 Mobiliario barra.....	86
Tabla 23 Mobiliario de Restaurante 3.....	87
Tabla 24 Mobiliario de almacén.....	87
Tabla 25 Mobiliario de Oficina.....	88
Tabla 26 Software de gestión.....	90
Tabla 27 Servicios exteriores.....	93
Tabla 28 Costes iniciales de contratación y formación del personal.....	95
Tabla 29 Base salarial según convenios aplicables.....	96
Tabla 30 planificación de la plantilla a 5 años.....	98
Tabla 31 Porcentaje de costes fijos y variables sobre el total.....	103
Tabla 32 Total costes fijos.....	104
Tabla 33 Total costes variables.....	105
Tabla 34 Total costes no recurrentes.....	105
Tabla 35 Tabla de amortizaciones del inmovilizado material.....	106
Tabla 36 Flujo de caja de caja.....	106
Tabla 37 Cuenta de pérdidas y ganancias PYG proyectado del supermercado.....	108
Tabla 38 Cuenta de pérdidas y ganancias PYG proyectado del restaurante.....	108
Tabla 39 Cuenta de pérdidas y ganancias PYG proyectado, consolidado.....	109
Tabla 40 Balance general proyectado.....	110
Tabla 41 Ratios de análisis de solvencia.....	112
Tabla 42 Ratios de análisis de endeudamiento.....	112
Tabla 43 Free cash flow.....	113
Tabla 44 Medidas Métricas de la Rentabilidad del Proyecto.....	114
Tabla 45 Equity Free Cash Flow.....	115

Tabla 46 Medidas Métricas de la Rentabilidad del Inversionista.....	116
Tabla 47 Parámetros de sensibilidad Análisis financiero.....	122
Tabla 48 Análisis de riesgos.....	127
Tabla 49 Tabla de Análisis de Riesgos.....	128
Tabla 50 Observaciones directas en supermercados ecológicos.....	136
Tabla 51 Precios restauración ecológica.....	138
Tabla 52 Precios de la competencia en supermercado.....	139
Tabla 53 Distribución población Chamartín por sexo y edades 2009.....	146
Tabla 54 Acciones y costes de marketing.....	147
Tabla 55 planificación acciones de marketing.....	148
Tabla 56 Oferta de aprovisionamiento y PVP Viveverde.....	149
Tabla 57 Ingredientes y coste de los productos del restaurante.....	150
Tabla 58 Observación directa de productos ecológicos en un punto de restauración.....	152
Tabla 59 Proyección mensual de ventas.....	153
Tabla 60 Cartera De Proveedores.....	154
Tabla 61 Convenios colectivos.....	155
Tabla 62 Convenio colectivo de Grandes Almacenes BOE (05/10/2009).....	155
Tabla 63 Convenio colectivo de hostelería y actividades turísticas (restauración).....	156
Tabla 64 Tabla de costes fijos y variables año 1.....	159
Tabla 65 Principales indicadores de la economía española.....	160
Tabla 66 Indicadores de rentabilidad competidores.....	162
Tabla 67 Indicadores de rentabilidad con Variación al +- 10% de los parámetros.....	163
Tabla 68 Indicadores de rentabilidad con valores extremos de los parámetros.....	163
Tabla 69 Indicadores de rentabilidad escenarios financieros.....	164
Tabla 70 PYG Escenario financiero pesimista.....	165
Tabla 71 Balance general escenario financiero pesimista.....	165
Tabla 72 Flujo de caja del proyecto escenario financiero pesimista.....	166
Tabla 73 Indicadores rentabilidad del proyecto escenario financiero pesimista.....	166
Tabla 74 Flujo de caja del inversionista escenario financiero pesimista.....	166
Tabla 75 Indicadores rentabilidad del inversionista escenario financiero pesimista.....	167
Tabla 76 PYG Escenario financiero optimista.....	168
Tabla 77 Balance general escenario financiero optimista.....	168
Tabla 78 Flujo de caja del proyecto escenario financiero optimista.....	169
Tabla 79 Indicadores rentabilidad del proyecto escenario financiero optimista.....	169
Tabla 80 Flujo de caja del inversionista escenario financiero optimista.....	169
Tabla 81 Indicadores rentabilidad del inversionista escenario financiero optimista.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Crecimiento de terreno mundial destinado a la agricultura ecológica (1999-2008).....	10
Gráfica 2 Espacio y porcentajes de terreno destinados a la agricultura ecológica por regiones (año 2008).....	11
Gráfica 3 Países con mayor superficie ecológica (millones de Ha.).....	11
Gráfica 4 Desarrollo de la agricultura ecológica en América Latina y África (2000-2007).....	12
Gráfica 5 Países con mayor crecimiento de tierra dedicada al cultivo ecológico 2007-2008.....	12
Gráfica 6 Países con mayor número de productores ecológicos en el 2008.....	13
Gráfica 7 Los diez mercados más grandes de alimentos orgánicos (2008).....	13
Gráfica 8 Ventas de productos ecológicos en Estados Unidos (1997-2006).....	14
Gráfica 9 Terreno destinado a la agricultura ecológica por países europeos (año 2007).....	15
Gráfica 10 Desarrollo de la agricultura ecológica en Europa (1985-2007).....	15
Gráfica 11 Usos del terreno para la agricultura ecológica en Europa (año 2008).....	16
Gráfica 12 Crecimiento mercado europeo de alimentos ecológicos.....	17

Gráfica 13 Segmentación del mercado europeo de alimentación ecológica.....	17
Gráfica 14 Mercado europeo de productos orgánicos.....	18
Gráfica 15 Los 10 países con mayor Cuota de Mercado de productos ecológicos (año 2007).....	18
Gráfica 16 Consumo de productos ecológicos por persona 2008 en Europa.....	19
Gráfica 17 Distribución del mercado de producto ecológico por canales de venta.....	19
Gráfica 18 Evolución de la producción agrícola ecológica en España desde 1991 al 2008.....	22
Gráfica 19 Evolución del número de operadores ecológicos en España desde 1991 al 2008.....	22
Gráfica 20 Reparto de la facturación de las industrias de transformación exclusiva de productos ecológicos en España 2004.....	23
Gráfica 21 distribución por comunidades autónomas de la superficie en agricultura ecológica en España 2008.....	23
Gráfica 22 Distribución por comunidades autónomas de la superficie (ha) en agricultura ecológica en España Año 2008.....	24
Gráfica 23 Distribución de productores en agricultura ecológica por comunidades autónomas año 2008.....	24
Gráfica 24 Distribución de elaboradores en agricultura ecológica por comunidades autónomas año 2008.....	25
Gráfica 25 Reparto de superficie en ecológico en España, no incluido un 65% del total dedicado a bosques y pastos.....	25
Gráfica 26 Valor estimado de la comercialización en origen de productos ecológicos en España base 2005.....	26
Gráfica 27 Lugares de consumo de productos ecológicos.....	28
Gráfica 28 Consumo de productos ecológicos en España por comunidades autónomas.....	28
Gráfica 29 Opinión sobre la oferta de productos ecológicos.....	29
Gráfica 30 Consumo de productos ecológicos en establecimientos de restauración.....	30
Gráfica 31 Consumo de productos ecológicos en establecimientos de restauración por comunidades autónomas.....	31
Gráfica 32 Consumo de productos ecológicos en establecimientos de restauración por sexo, edad y hábitat.....	31
Gráfica 33 Construcción de la cifra de ventas para el primer punto de apertura en el año 1.....	75
Gráfica 34 Construcción de la cifra de ventas mes a mes para los 5 años del proyecto por cada supermercado.....	76
Gráfica 35 Ratios de análisis de rentabilidad numéricas.....	111
Gráfica 36 Grafica de ratios de análisis de rentabilidad.....	111
Gráfica 37 Flujo de caja anual del proyecto.....	114
Gráfica 38 Flujo de caja anual del inversionista.....	115
Gráfica 39 Componentes del flujo de caja mensual del proyecto y sus requerimientos.....	116
Gráfica 40 Evolución del flujo mensual de caja una vez financiado.....	117
Gráfica 41 punto de equilibrio de las UndV del supermercado, un local.....	118
Gráfica 42 punto de equilibrio de las UndV del restaurante, un local.....	119
Gráfica 43 punto de equilibrio de las UndV totales, un local.....	120
Gráfica 44 punto de equilibrio de las UndV totales, todas las sucursales.....	121
Gráfica 45 Sensibilidad del proyecto a un 10% de variabilidad en los parámetros.....	123
Gráfica 46 Sensibilidad del proyecto a máx.variabilidad esperada de los parámetros.....	124
Gráfica 47 Sensibilidad del proyecto con variabilidad combinada de parámetros.....	125
Gráfica 48 Distribución población Madrid por sexo y edades 2009.....	145
Gráfica 49 Distribución población Moncloa-Aravaca por sexo y edades 2009.....	145
Gráfica 50 Distribución población Chamartín por sexo y edades 2009.....	146
Gráfica 51 Flujo de caja del proyecto primero 5 años escenario financiero pesimista.....	166
Gráfica 52 Flujo de caja del inversionista primero 5 años escenario financiero pesimista.....	167
Gráfica 53 Flujo de caja del proyecto primero 5 años escenario financiero optimista.....	169
Gráfica 54 Flujo de caja del inversionista primero 5 años escenario financiero optimista.....	170

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Etiqueta de productos ecológicos en la UE</i>	9
<i>Ilustración 2 Alrededores de Pozuelo de Alarcón</i>	59
<i>Ilustración 3 Ubicación geográfica sugerida para el primer supermercado</i>	60
<i>Ilustración 4 Ubicación geográfica estimada para el primer supermercado</i>	60
<i>Ilustración 5 Ubicación geográfica estimada para el primer supermercado</i>	61
<i>Ilustración 6 Ubicación geográfica estimada para los cuatro locales</i>	63
<i>Ilustración 7 Distribución del local</i>	78
<i>Ilustración 8 Estantería zona supermercado</i>	85
<i>Ilustración 9 Barra zona restaurante</i>	86
<i>Ilustración 10 Etiquetas ecológicas</i>	135
<i>Ilustración 11 Veritas Barcelona</i>	140
<i>Ilustración 12 NaturaSi</i>	142

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<i>Diagrama 1 Cronograma de la apertura del primer local</i>	46
<i>Diagrama 2 Revisión y ajuste de objetivos</i>	47
<i>Diagrama 3 Matriz BCG donde muestra posición de la marca al inicio del negocio y la próxima etapa de maduración del negocio</i>	57
<i>Diagrama 4 Lienzo estratégico del negocio</i>	68
<i>Diagrama 5 Gestión de aprovisionamiento. Flujo de artículos, productos e información</i>	89
<i>Diagrama 6 Organigrama</i>	94
<i>Diagrama 7 Programación y horarios del personal mano de obra directa</i>	97

1. GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan pretende desarrollar un *modelo de negocio* de supermercados ecológicos complementado con un área de restauración en el mismo local. En su inicio, éste será replicable a otros locales a manera de cadena de supermercados en la ciudad de Madrid, específicamente en zonas periféricas por su alto atractivo. Su estudio se basará inicialmente en el montaje del primer punto de venta, del que se presentará en mayor detalle. Por tanto, no se refiere a que deba corresponder únicamente al montaje específico para este primer supermercado en la ubicación geográfica que se especificará, sino a un modelo replicable más tarde de otros puntos idénticos.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto surge a consecuencia de una creciente demanda y una escasa oferta en el mercado de productos ecológicos. Teniendo en cuenta que España es uno de los mayores productores ecológicos y su oferta se concentra principalmente en la región de Cataluña, existe una gran oportunidad de implementar este modelo de negocio en Madrid, que ha tenido una gran aceptación en el mercado Europeo y Americano.

El principal factor de la creciente demanda es la preocupación por el cuidado de la salud y del medio ambiente. De esta manera, se ofrecerán alimentos de calidad preservando el sabor del producto final, así como para fomentar la conservación del medio ambiente.

En la actualidad, en Madrid existe una oferta limitada de estos establecimientos y productos. Además, estos locales no ofrecen una amplia variedad de servicios, sino que se especializan en ciertos sectores por lo que el objetivo final, es que el consumidor pueda encontrar en un solo lugar, una zona de supermercado más restaurante, con aquellos productos de mayor relevancia.

Es por ello que se presenta esta alternativa de distribución de productos ecológicos atractiva, destacando la sinergia existente entre las dos unidades de negocio, supermercado y restauración, que permitirá una retroalimentación del establecimiento y ofrecerá una mayor cobertura a esa demanda actual que cada día busca facilidad y comodidad a la hora de adquirir sus productos.

Una estrategia clave para alcanzar los objetivos es el fomento del consumo de productos ecológicos. Se contará con un local de 350 m²., orientado a personas con nivel adquisitivo medio-alto, y que quieran consumir alimentos 100% naturales y de calidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Cuantitativos

- 1) Ser la referencia como Cadena de Supermercado y Restaurante Ecológico en Madrid.
- 2) Alcanzar el liderazgo en ventas en productos ecológicos en Madrid, llegando a una cifra de 1.000.000€ para ambas líneas de negocio en dos años.
- 3) Fijar las bases para superar en ventas a NaturaSi en Madrid en un plazo de 2 años.
- 4) Alcanzar el Pay back a principios del cuarto año.
- 5) Asegurar una rentabilidad promedio anual del 18% al accionista para los primeros 5 años.

1.3.2. Objetivos Cualitativos

- 1) Alcanzar un posicionamiento eficaz y coherente con las necesidades del mercado.
- 2) Conseguir la diferenciación respecto a la competencia en cuanto a las características percibidas del producto.
- 3) Desarrollar la cultura hacia los productos ecológicos y el medio ambiente para que el consumidor compre frecuentemente y lo considere habitual en su consumo diario.
- 4) Fidelizar a los clientes a través de la identificación con los valores representados por la marca, como lo son: ecología, conservación de medio ambiente, respeto por las relaciones humanas.

1.4. PRODUCTOS ECOLÓGICOS.

En primer lugar es importante aclarar que en la actualidad al hablar de agricultura ecológica, biológica, u orgánica, así como todas sus denominaciones “eco”, “bio”, “org”, etc., se habla de lo mismo según lo regula la normativa comunitaria y como establece el Real Decreto 1614/2005 sobre producción agrícola ecológica. Son equivalentes. El Reglamento CEE 2092/91 de la Comunidad Europea establece la producción orgánica como:

“Sistema de manejo de explotaciones agrícolas que utilizan prácticas ambientalmente amigables para la cosecha de sus productos y que aplican mayores restricciones en el uso de fertilizantes y pesticidas”

Estos productos ecológicos, sean procesados o no, agrícolas, cárnicos, vinos y bebidas, ninguno puede presentar residuos químicos para que sean denominados productos ecológicos. Además y como destaca la Comisión Europea y la Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica CRAE de Canarias, la agricultura orgánica se diferencia de otros sistemas de producción agrícola en que favorece el empleo de recursos renovables y el reciclado, en la medida en que restituye al suelo los nutrientes presentes en los productos residuales. También en que cuando se aplica a la cría de animales, regula la producción de carne y aves de corral prestando particular atención al bienestar de los animales y a la utilización de piensos naturales, así, en la ganadería, los animales están libres de hormonas de engorde y de antibióticos, además de que crecen en semi-libertad y se alimentan de piensos naturales y ecológicos. En droguería y perfumería, no se utilizan derivados de petróleo y los productos no se testan en animales. La agricultura ecológica respeta los propios mecanismos de la naturaleza para el control de las plagas y enfermedades en los cultivos y la cría de animales, al tiempo que evita la utilización de plaguicidas, herbicidas, abonos químicos, hormonas de crecimiento y antibióticos, así como la manipulación genética.

En cuanto a la legislación los productos deberán ser certificados por el Reglamento CEE 2092/91 del Consejo de Agricultura Biológica del 24 de junio de 1991, en el se regulan todas las normas de producción, condiciones de los cultivos y tierras, sistemas de control y etiquetaje de los productos (ANEXO A). Además de esto deben venir certificados según la comunidad autónoma (ya sean entes públicos o privados) que corresponda al lugar de procedencia de estos productos.



Ilustración 1 Etiqueta de productos ecológicos en la UE

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La presente investigación de mercados pretende estudiar el estado del mercado ecológico, su desarrollo y líneas de tendencia para la ventana de tiempo en la que se desarrollará este proyecto. Con el fin de determinar el mercado, sus características y principalmente su tamaño, la investigación tuvo en cuenta principalmente los estudios hechos por otros organismos oficiales, y observaciones directas realizadas por el equipo durante la fase inicial de exploración y en su desarrollo repetidas veces, y entrevistas a profundidad a personas expertas e involucradas en sector de la distribución y a la administración de este tipo de supermercados.

2.1. ENTORNO Y TENDENCIAS DEL MERCADO DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS

2.1.1. Mercado De Productos Ecológicos A Nivel Mundial

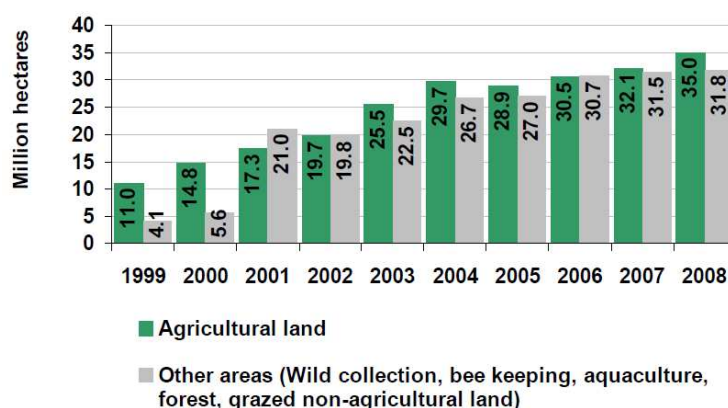
Para el estudio de mercado de productos ecológicos a nivel mundial es importante tener en cuenta dos agentes principales, por un lado la oferta o la producción destinada a la alimentación ecológica, y por otro el comportamiento del mercado los cuales están intrínsecamente ligados.

Dentro de la oferta, se cuentan a su vez la agricultura o terreno destinado a producir este tipo de alimentos, y los productores que transforman lo obtenido a través de la agricultura.

La agricultura ecológica hasta el comienzo de la década de los 70 estuvo relegada a un segundo plano. Actualmente, está experimentando desde hace algunos años una fuerte expansión a nivel mundial. España tampoco ha sido ajena a la evolución positiva que está sufriendo este sector y ocupa una de las primeras posiciones en términos de superficie y en número de operadores.

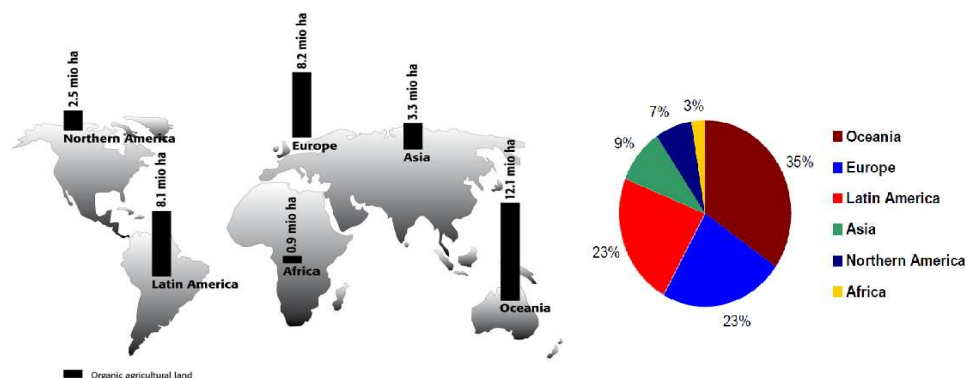
Una de los grandes avances para este desarrollo ha sido el avance en las técnicas de producción utilizadas. Por otro lado, también se debe a la estandarización de las normas de producción y el establecimiento de un sistema de control más efectivo. Con estas pautas, se consigue que el consumidor esté seguro de los productos que compra y a la vez, se ha favorecido la competencia leal entre operadores.

En este momento, más de cien países en el mundo producen alimentos ecológicos en cantidades comerciales. Según indica el estudio realizado por IFOAM y FIBL de este año, recogidos en la publicación “*El Mundo de la Agricultura Ecológica*”, hay 35 millones de hectáreas en el mundo entero que están certificadas según los estándares ecológicos. “Esto significa un incremento de 3 millones de hectáreas con respecto al estudio anterior”, afirma Helga Willer, de FIBL.



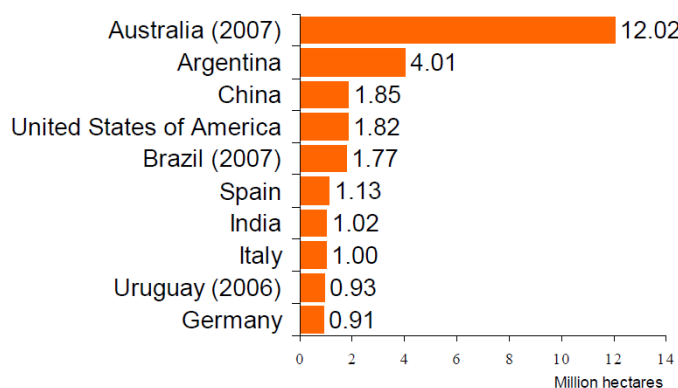
Gráfica 1 Crecimiento de terreno mundial destinado a la agricultura ecológica (1999-2008).
Fuente: FIBL & IFOAM Survey 2010

En porcentajes, Oceanía cuenta con la mayor superficie de cultivo certificada (35%), seguida de Europa (23%) y Latinoamérica (23%). Los países alpinos son los que cuentan con un mayor porcentaje de cultivo ecológico con respecto a la superficie total de cultivo, entre los que destacan Austria (13,4%) y Suiza (11%). Norteamérica tiene unas 2,5 millones de hectáreas de agricultura ecológica (un 7% del total mundial), suponiendo únicamente alrededor del 0,5% de su Superficie Agraria Útil (SAU), siendo Estados Unidos el país más importante de la zona. El área de producción ecológica en Asia es relativamente pequeña, pero está creciendo rápidamente Gráfica 2.



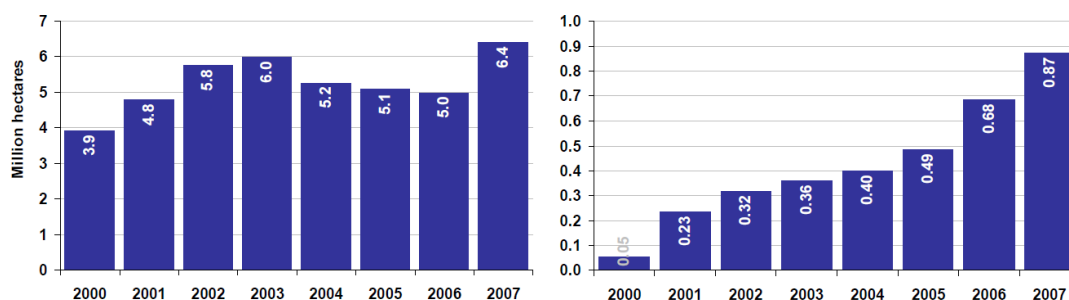
Gráfica 2 Espacio y porcentajes de terreno destinados a la agricultura ecológica por regiones (año 2008). Fuente: FiBL & IFOAM Survey 2010

Si se analiza por países la superficie de producción ecológica en el 2007 Gráfica 3), Australia cuenta con la mayor superficie de cultivo ecológico certificado, 12 millones de hectáreas, lo que se corresponde casi la mitad de lo que producen los diez primeros países en el mundo. Le sigue Argentina con una tercera parte de la producción de Australia, y más del doble de China que ocupa en tercer puesto. España, constituye el primer productor europeo, siendo el sexto del ranking mundial.



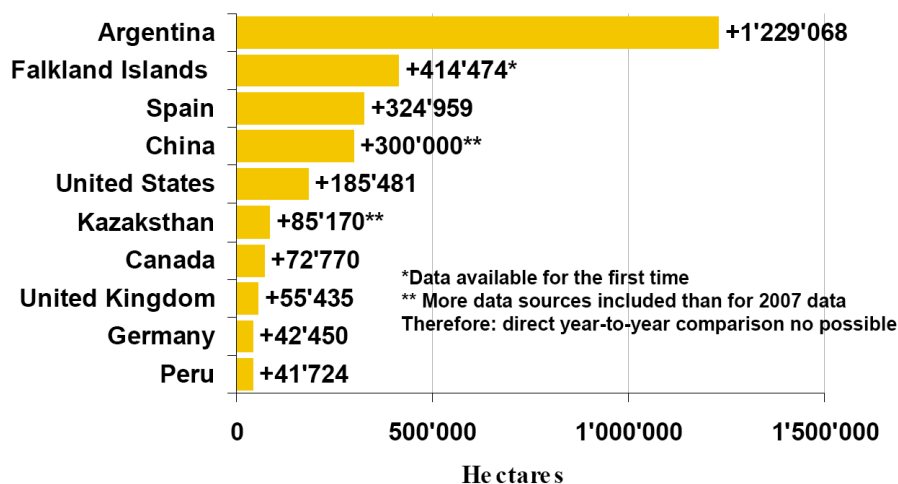
Gráfica 3 Países con mayor superficie ecológica (millones de Ha.) Fuente: IFOAM para Biofach 2009 Nuremberg. Datos actualizados a 2008 (MARM)

Sin embargo, por regiones geográficas, el mayor crecimiento se ha registrado en América Latina y África. “El crecimiento de la superficie de cultivo ecológica en los países en vías de desarrollo muestra que la agricultura ecológica puede contribuir a un importante desarrollo socio-económico y ecológicamente sostenible, en especial en los países más pobres”, indica Diane Bowen, de IFOAM.



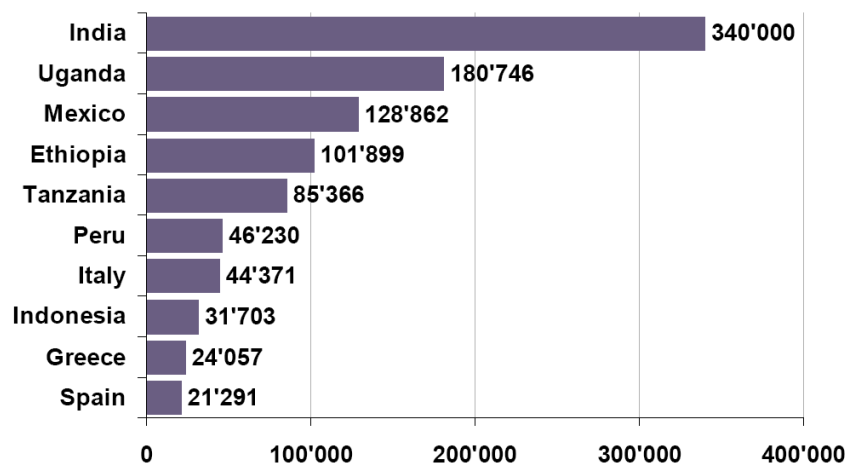
Gráfica 4 Desarrollo de la agricultura ecológica en América Latina y África (2000-2007).
Fuente: IFOAM y FiBL 2009

Aunque las cifras muestran un gran crecimiento en el caso de África, se hace difícil contabilizarlo ya que no hay datos precisos y su producción, en la mayoría de los casos, no está certificada a diferencia de lo que ocurre en las demás regiones del mundo. Este crecimiento está muy ligado al aumento de la demanda de la Unión Europea. Los países productores más importantes de África son Túnez, Egipto y Sudáfrica.



Gráfica 5 Países con mayor crecimiento de tierra dedicada al cultivo ecológico 2007-2008.
Gráfica tomada del FiBL-IFOAM. Informe Organic Agriculture Worldwide: The main results of the FiBL-IFOAM Survey 2010

En general y en cifras al nivel de número de productores ecológicos, el liderato lo llevan países que no se encuentran en el primer mundo, encabezados por India, Uganda y México. España es el segundo país europeo después de Italia. Ver Gráfica 16.

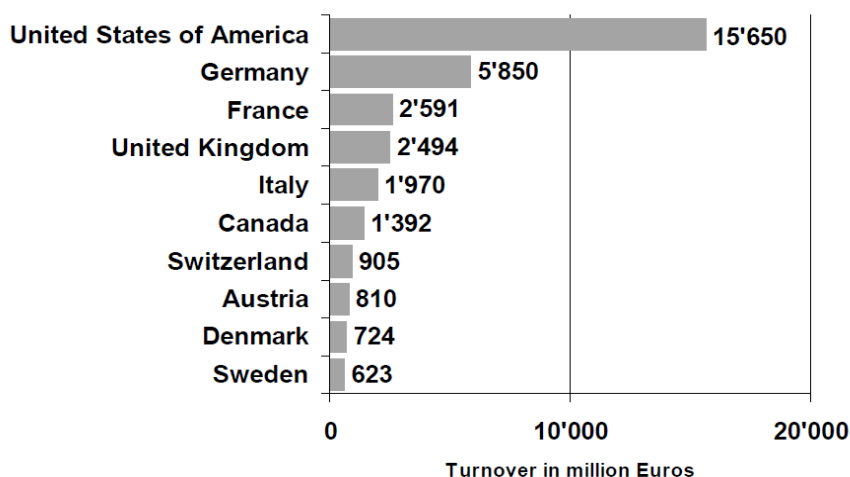


Gráfica 6 Países con mayor número de productores ecológicos en el 2008.

Gráfica tomada del FiBL-IFOAM. Informe Organic Agriculture Worldwide: The main results of the FiBL-IFOAM Survey 2010

Por otro lado, como lleva pasando a lo largo de los años, el abismo entre países productores y países consumidores se mantiene intacto, ello puede ser debido a dos causas principales: mayor conocimiento y mayor formación, a la vez que un mayor poder adquisitivo en los países desarrollados.

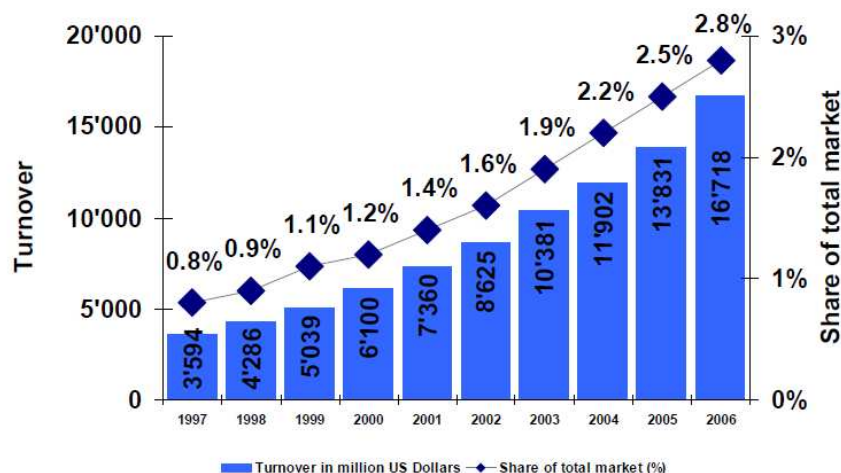
El mercado global de productos ecológicos alcanzó un valor superior a los 46.000 millones de dólares americanos en 2007, con la inmensa mayoría del consumo de productos en América del Norte y Europa, según argumenta Organic Monitor.



Gráfica 7 Los diez mercados más grandes de alimentos orgánicos (2008).

Fuente: FiBL Survey 2010

Se estima que estas dos regiones acaparan el 96% del total, acaparando Europa el 53% y Estados Unidos el otro 43%. Cabe destacar el rápido crecimiento del mercado norteamericano, el mayor a nivel mundial, con un ritmo anual que supera el 20%. Este espectacular crecimiento se debe a la entrada de la distribución convencional en el mercado ecológico, como ha sucedido con los gigantes de la alimentación Wal-Mart y Whole Foods.



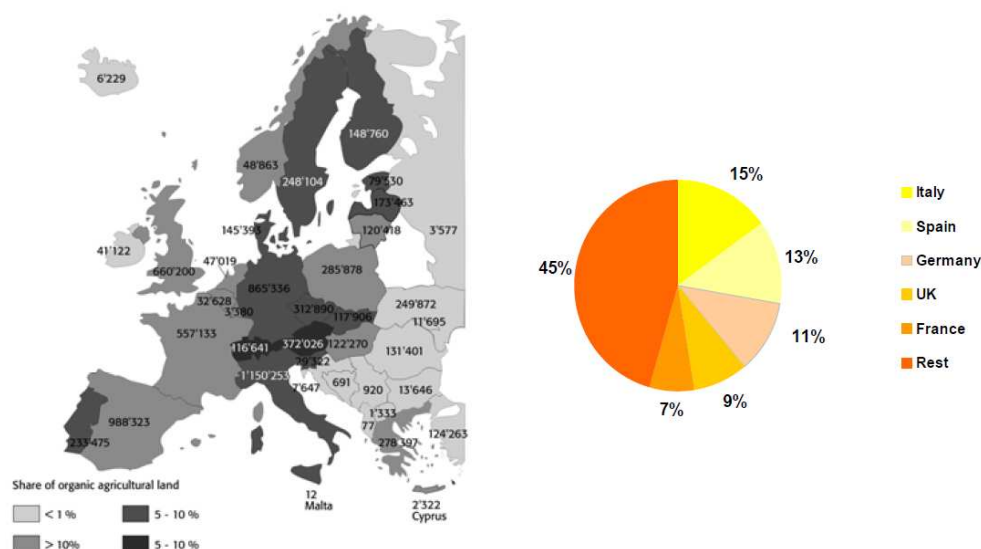
Gráfica 8 Ventas de productos ecológicos en Estados Unidos (1997-2006).
Fuente: Organic Trade Association OTA 2009

En Asia, el crecimiento osciló entre un 10 y un 12% en 2007 y alcanzó un total de 900 millones de dólares. Los principales mercados se sitúan en Japón y en Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong. En este continente, los países consumidores producen muy poco. Se constata una mayor conciencia en el consumidor a raíz de los últimos escándalos alimentarios, así se buscan más alimentos puros y sanos, los alimentos ecológicos crecen en importancia en el mercado asiático.

En el contexto actual, a causa de la grave crisis económica que atraviesa el mundo, es interesante destacar que no se prevé que vaya a haber un descenso, aunque algunas fuentes si hablan de que está habiendo una caída en 2009, que rondaría el 0,5%. Lo que todas las fuentes apoyan es que los consumidores convencidos seguirán consumiendo productos ecológicos, ya que mantienen una conciencia sobre este tipo de alimentación, y se considera un estilo de vida que forma parte de salud y buena alimentación. Por otro lado, el consumidor normal se espera que se muestre más reticente a consumir productos ecológicos pese a su precio algo más elevado. Puede darse el caso que, a causa de la recesión, por primera vez se equilibre la oferta y la demanda, ya que los precios tenderán a bajar. Con este panorama a nivel mundial, no habrá grandes cambios en los mercados y la demanda seguirá concentrada en los países desarrollados.

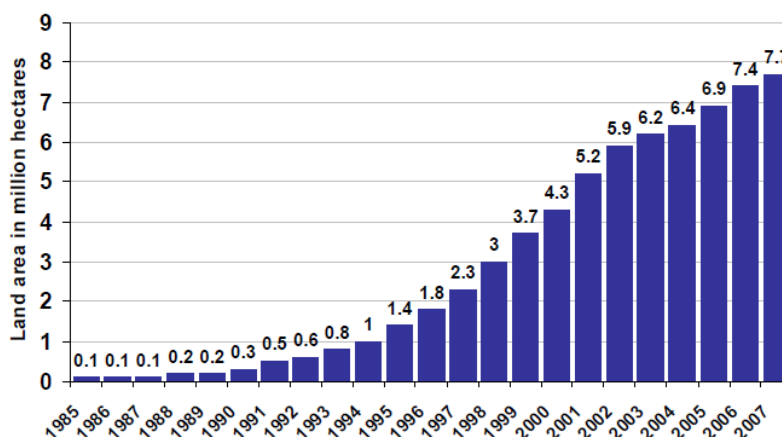
2.1.2. Mercado De Productos Ecológicos En Europa

La situación de la agricultura ecológica en Europa difiere según se trate de Europa occidental o de los países de la zona oriental, menos desarrollados. Como muestra la imagen posterior, en cuanto a la oferta de producción de estos últimos, están en un periodo de nacimiento de su sector ecológico, incipiente en algunos casos. De hecho, cinco países tienen el 55% de la capacidad productiva actual de la Unión Europea. Estas diferencias entre ambas zonas se hacen aún más fuertes en el caso de la demanda.



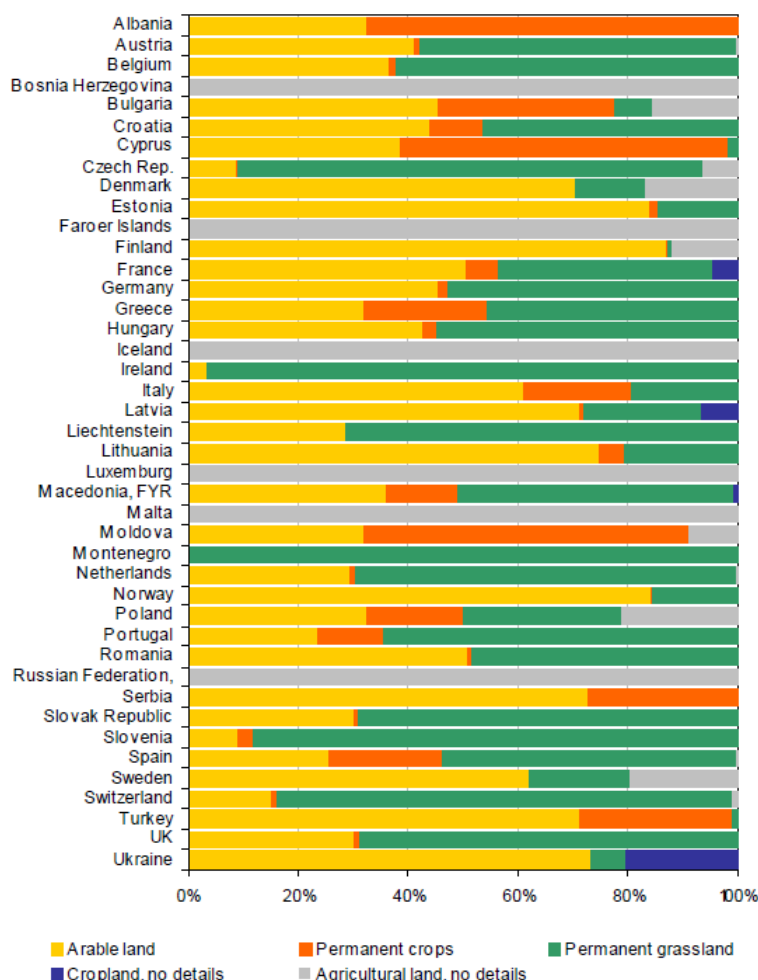
Gráfica 9 Terreno destinado a la agricultura ecológica por países europeos (año 2007).
Fuente: FiBL and ZMP 2009

En lo que concierne a los países occidentales, la evolución del sector ecológico experimenta un crecimiento a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, acelerándose en la última década de los años 90 en los que se experimentaron incrementos en torno al 20%. Cabe destacar la producción ecológica en países como Austria y Suiza, donde ocupa más de un 10% del total de la SAU del país.



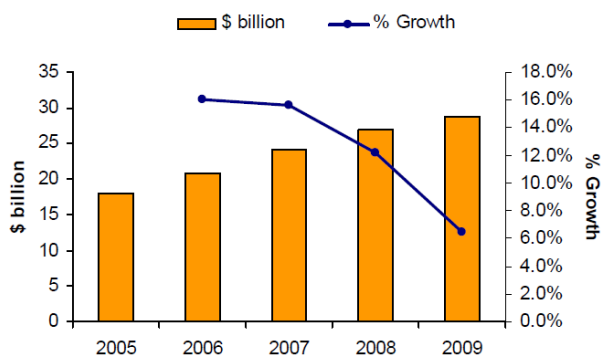
Gráfica 10 Desarrollo de la agricultura ecológica en Europa (1985-2007).
Fuente: FiBL, Aberystwyth University, ZMP

Las principales orientaciones productivas ecológicas en Europa son las producciones vegetales con destino a la alimentación animal, pues el uso de la tierra más común es para pastos permanentes (pastos y praderas) y forrajes, que abarcan más del 50% en la mayoría de los países. En el sur de Europa, la extensión de olivar ecológico resulta significativa.



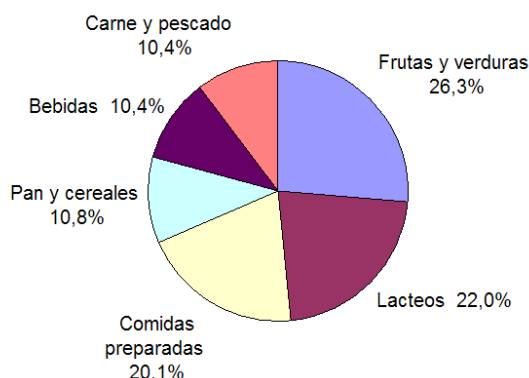
Gráfica 11 Usos del terreno para la agricultura ecológica en Europa (año 2008).
Fuente: FIBL, ZMP 2009, Willer 2009, Schaack 2009

En lo que respecta al mercado europeo de productos ecológicos, ha experimentado un crecimiento del 6,5% en 2009 alcanzando un valor de 28.700 millones de dólares. Como se puede observar en la Gráfica 12, el ratio de crecimiento medio ha sido del 12,5% en los últimos cinco años. Según argumenta Datamonitor, las previsiones de crecimiento para este mercado en el año 2014 alcanzan el 59,1% respecto a 2009, alcanzando un valor de 45.700 millones de dólares. Estas cifras reflejan un descenso en el crecimiento de los últimos años, influenciada por el efecto de la crisis económica.



Gráfica 12 Crecimiento mercado europeo de alimentos ecológicos.
Fuente: Datamonitor

En Europa, el segmento de las frutas y verduras ha sido el mercado más potente en 2009, generando unos ingresos de 7.600 millones de dólares, es decir, un 26,3% del mercado total de productos ecológicos. El mercado de los lácteos y comidas preparadas también han sido significativos. Estos tres segmentos acaparan prácticamente el 70% del mercado ecológico en Europa.

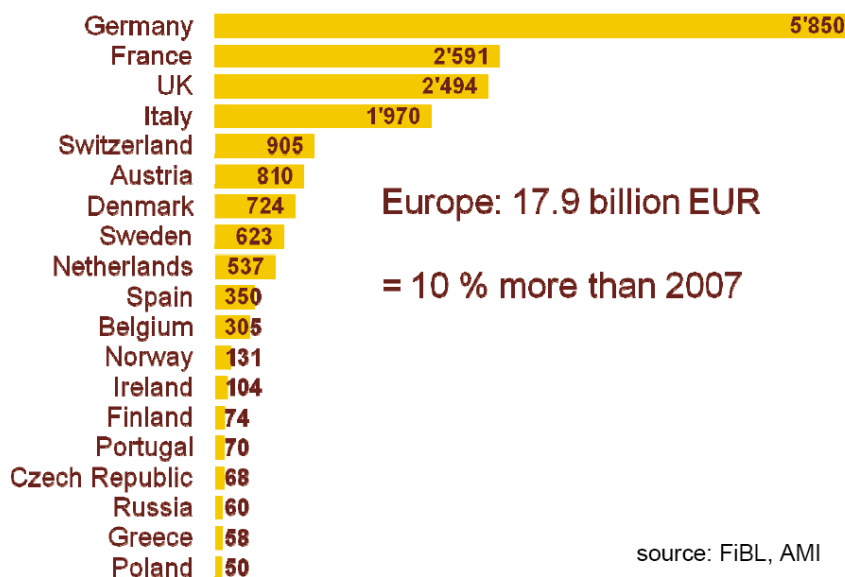


Gráfica 13 Segmentación del mercado europeo de alimentación ecológica.
Fuente: Datamonitor

Si se realiza un análisis por continente se constatan las siguientes diferencias: con el crecimiento del sector anteriormente mencionado, Europa posee el mercado más grande del mundo con Alemania, Reino Unido, Francia, Suiza e Italia como principales consumidores del sector.



Organic sales in Europe 2008 in million EUR



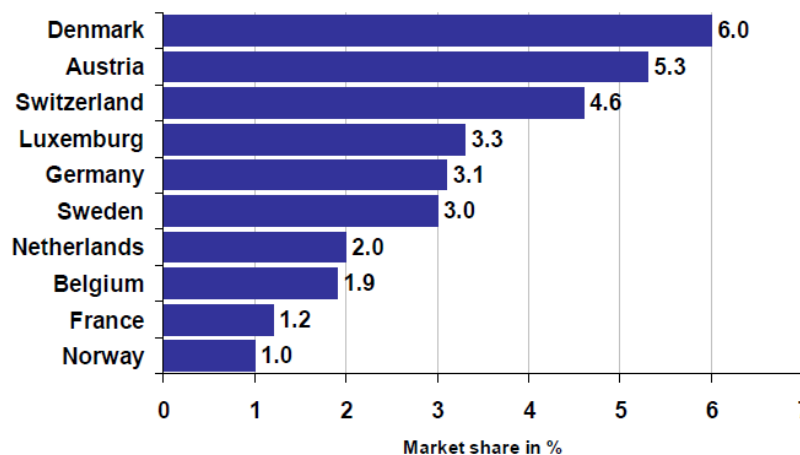
20.02.2010

BioFach Nuremberg | Diana Schaack

Gráfica 14 Mercado europeo de productos orgánicos

Gráfica tomada del informe Agricultural Market Information Service Organic area and sales in Europe 2008 BioFach Nuremberg, 20.02.2010,

Sin embargo, en la Gráfica 15 se pueden ver los países que más utilizan productos ecológicos. El primero de ellos es Dinamarca, donde el mercado ecológico alcanza el 6% del mercado total de alimentación, seguido de Austria, Suiza y Luxemburgo. Por razones obvias, estos países son a la vez los que mayor consumo per capita destinan a la alimentación ecológica.

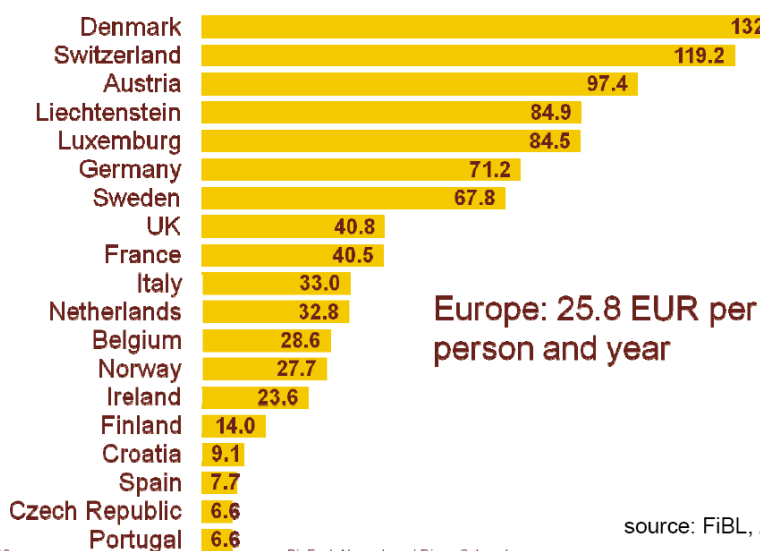


Gráfica 15 Los 10 países con mayor Cuota de Mercado de productos ecológicos (año 2007).

Fuente: Aberystwyth University, FiBL & ZMP 2009



Organic sales per person 2008 in EUR per year

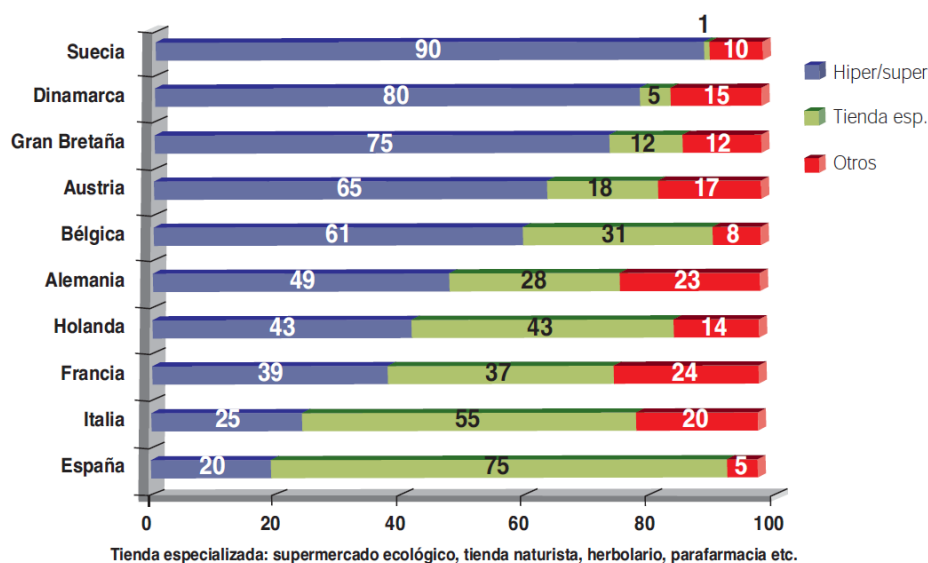


20.02.2010

BioFach Nuremberg | Diana Schaack

Gráfica 16 Consumo de productos ecológicos por persona 2008 en Europa
Gráfica tomada del informe Agricultural Market Information Service Organic area and sales in Europe 2008 BioFach Nuremberg, 20.02.2010,

También cabría señalar que en Europa, a medida que la demanda interna de productos ecológicos ha ido creciendo, ha ido aumentando en los canales habituales de comercialización, incrementándose de manera conjunta el peso relativo de la cuota de mercado de este tipo de productos en el sector. Con estas pautas, en la siguiente gráfica, se indican los canales de venta utilizados en cada uno de los países con claros caracteres diferenciadores.



Gráfica 17 Distribución del mercado de producto ecológico por canales de venta.
Fuente: Informe IFOAM para BioFach 2009

En España, el mercado interno no manifiesta las tendencias descritas con la misma intensidad, a pesar de que los acontecimientos aquí no son muy distintos de los que ocurren en Europa. Como consecuencia, los canales de venta de productos ecológicos no han evolucionado como en el resto de Europa.

Superficie ecológica y nº operadores en 2005	Información de relevancia
ITALIA - 1.067.000 ha, 7% SAU - 49.900 operadores	Mercado anual: 1.450 millones € en 2002. Exporta 1/3 de su producción. - Forrajes (27%) - Pastos permanentes (21%) - Cereales (24%) - Olivar (10%)
ALEMANIA - 811.724 ha, 4,8% SAU - 16.791 operadores	Mercado anual: 4.000 millones € en 2005. 42 € de gasto habitante/año. Importador neto. - Pastos permanentes (50%) - Cultivos herbáceos (48%)
ESPAÑA - 807.569 ha, 2,5% SAU - 17.509 operadores	Valor económico de la producción comercializada ⁶ anual superior a 300 millones de € en 2005. Exporta alrededor del 70% de su producción. - Pasos, prados forrajes (33%) - Bosque y recolección silvestre (23%) - Cereales, leguminosas (12%) - Olivar (11%)
REINO UNIDO - 690.269 ha, 4,3% SAU - 4.010 operadores	Mercado anual: 1.620 millones € en 2005. Importador neto (el 80% de las frutas y hortalizas son importadas). - Pastos permanentes (83%)
FRANCIA - 560.838 ha, 2% SAU - 11.402 operadores	Mercado anual: 1.900 millones € en 2004. - Pastos permanentes y forrajes (62%) - Cereales (17%)
SUIZA - 113.000 ha, 6% SAU - 6.671 operadores	Mercado anual: 105 € per capital anual. Importador neto.

Tabla 1 Datos de interés sobre el sector ecológico de diversos países europeos.
Tabla tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.

Datos 2006	Consumo (mill. €)	Consumo hab./año €	Cuota mercado	Δ s/2005
Austria	740	89	5,3%	10%
Bélgica	280	27	1,9%	16%
Dinamarca	580	106	6%	34%
Francia	1.900	30	1,2%	12%
Alemania	5.300	64	3,1%	15%
Italia	1.900	32		10%
Holanda	500	30	2%	13%
España	600 (*)	13	0,7%	
Suecia	490	53	3%	26%
Suiza	790	105	4,6%	8%
Gran Bretaña	2.560	42	1,6%	10%
Total Europa (M\$)	22.400	27		12%
USA + Canada (M\$)	20.000			18%
Total Mundo (M\$)	46.100			19%

Tabla 2 Consumos comparados en varios países occidentales.

Informe Ifoam Para Biofach 2009. Encuesta De Producción y consumo 06-07 MARM. (): 230 millones € en producto importado y 320 de producción nacional (Estimación MARM. Tabla tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.*

Como punto de referencia destacable y positiva en la venta de productos ecológicos se puede mencionar Francia, país que ocupa el segundo lugar de los países europeos con un 3,2% de crecimiento en productos ecológicos, se le antecede Alemania con un 4%.

Según la *Oficina Económica Comercial de la Embajada de España en París* en su informe de Circuitos de Distribución de Productos Ecológicos en Francia realizado en Agosto 2009, indica que en este año el número de empresas ecológicas se incrementaron en 3.769, para un total de 16.446 empresas dedicadas a este sector. Las ventas de estos productos ascendieron a 3000 millones de euros en el 2009, 400 millones más que en el año anterior, lo que representa un incremento del 15%. Es importante destacar que los alimentos ecológicos obtienen en Francia un 1.9% de cuota de mercado del mercado total de alimentación, ocupando así la tercera posición respecto a otros países como Austria que tienen el 4% y Alemania el 2.5%.

La alimentación ecológica es utilizada por muchos restaurantes para su diferenciación sobre la competencia, del 2008 al 2009 su crecimiento en valores se duplico pasando de 44 millones de euros a 92 millones de euros.

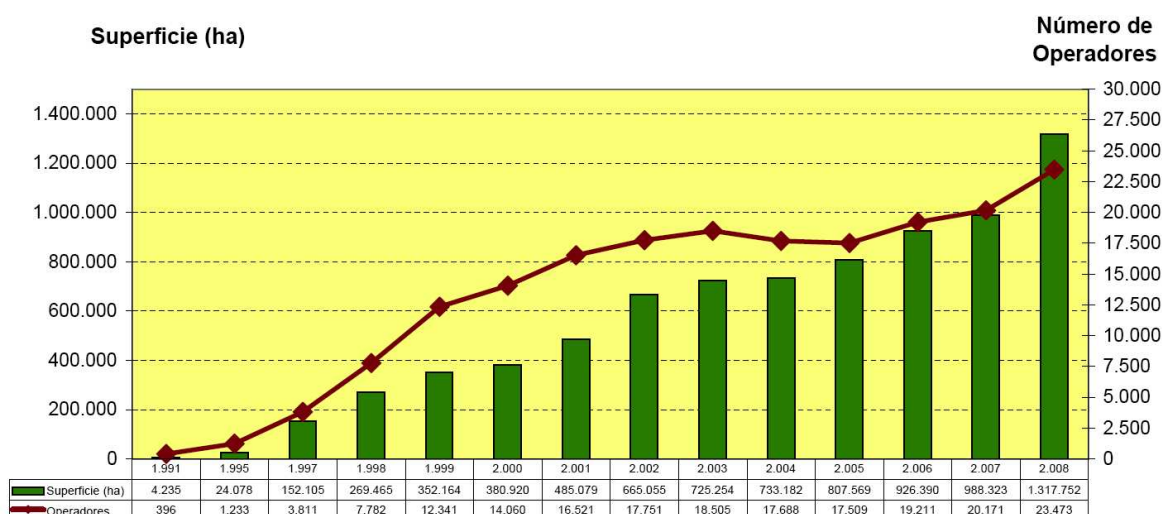
2.1.3. Mercado De Productos Ecológicos En España

2.1.3.1. Producción Ecológica En España

A diferencia del mercado mundial y europeo de los productos ecológicos, España no ha tenido el impacto y los resultados que se experimentan en estos otros países en cuanto a cuota de mercado, penetración y volumen de ventas, sin embargo si ha sido un mercado en crecimiento, lento, pero constante cuyo desarrollo se espera no solo siga con esta tendencia de crecimiento, sino que se equipare proporcionalmente a largo plazo al del resto de la región y de los países consumidores de este tipo de productos.

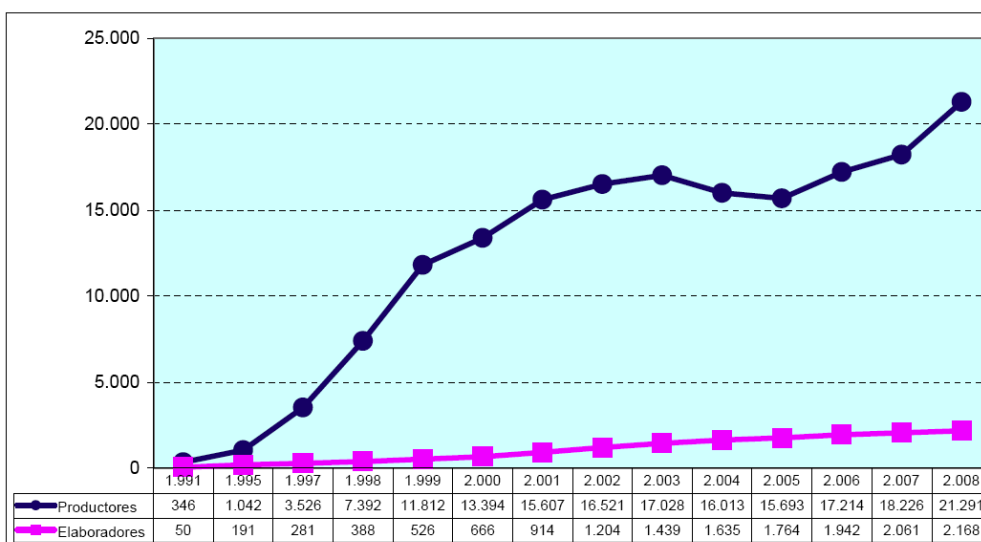
España en contraste con su baja demanda de productos ecológicos a nivel interno, tiene una producción anual que no solo es la más alta de Europa (Gráfica 3) sino una de las mayores a nivel mundial. Junto con estas cifras, el crecimiento y la tendencia del cultivo dedicado a los productos ecológico se ha incrementado en los últimos años, duplicando su producción en 6 años (Gráfica 18), y convirtiéndose en uno de los países con mayor crecimiento de cultivos de este tipo junto a Argentina, Islas Malvinas y por delante de China (Gráfica 5). Para contrarrestar este hecho, entre la superproducción con su baja demanda interna, se estima que el 70% de toda la producción se exporta, lo que deja solo una pequeña proporción para el consumo interno según un estudio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación¹.

¹ Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010



Gráfica 18 Evolución de la producción agrícola ecológica en España desde 1991 al 2008.
Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Estadísticas 2008 Agricultura Ecológica

Este crecimiento de la superficie dedicada a la agricultura ecológica en España, alrededor de un 33% en el último año (Gráfica 18), respecto al total de la superficie agrícola útil (SAU) sigue siendo muy baja en comparación con la de otros países europeos, apenas un 2.5% para el 2005, mientras que en Alemania era casi el doble para ese mismo año (4.8%) y en Italia llegaba al 7% (Tabla 1). Esto quiere decir que a la par de la crisis agrícola de España sumada a su capacidad para incrementar estas cifras y cruzándola con el mercado creciente de este sector, se encuentra de momento con una enorme oportunidad para incrementar las cifras de número de hectáreas dedicadas a la agricultura ecológica en los próximos años.

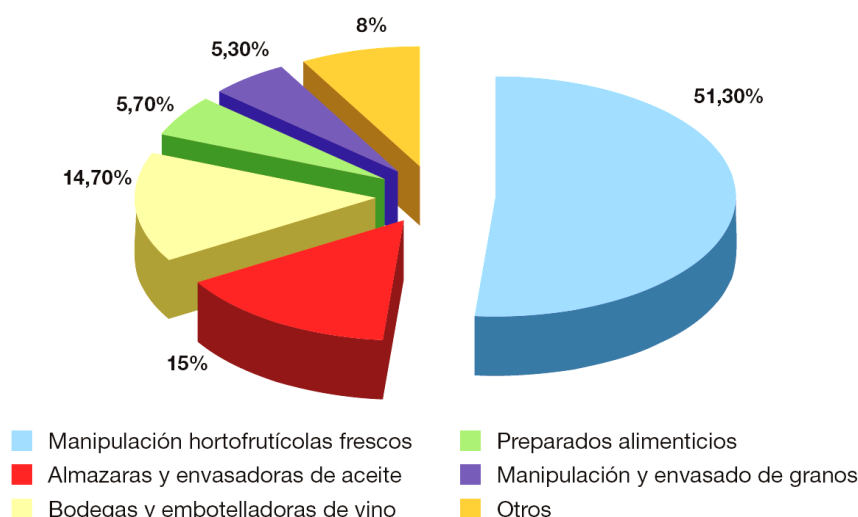


Gráfica 19 Evolución del número de operadores ecológicos en España desde 1991 al 2008.
Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España

Junto al crecimiento de terreno destinado a la producción ecológica, la evolución del número de operadores ecológicos en España ha seguido la misma tendencia correlacionándose fuertemente con la de productores y muy poco con la de elaboradores, que apenas si ha tenido cambios en los

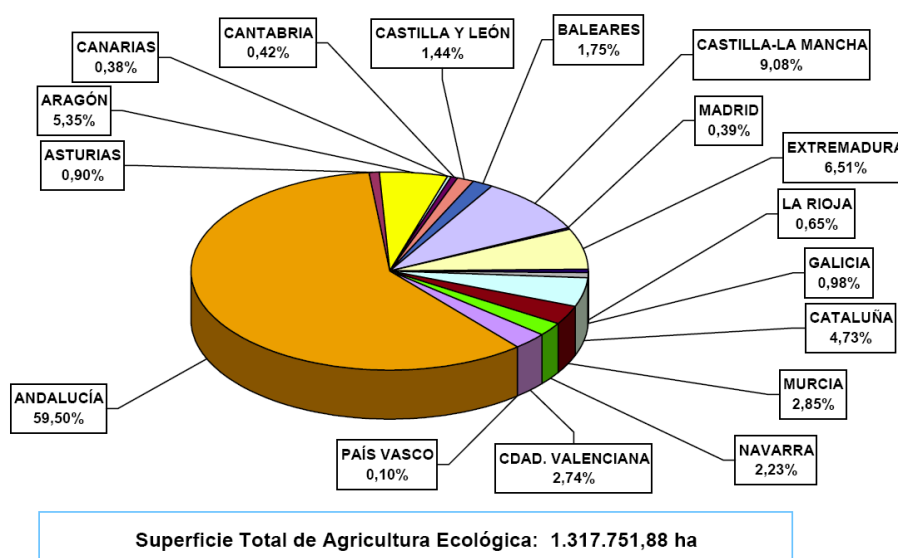
últimos 10 años, ha reflejado su crecimiento más en el sector primario de cultivo y menos en el de transformación.

El reparto de la facturación de las industrias de transformación exclusiva de productos ecológicos en España se centra mayormente en la manipulación hortofrutícola que para el 2004 representaba la mitad de toda la facturación (Gráfica 20).

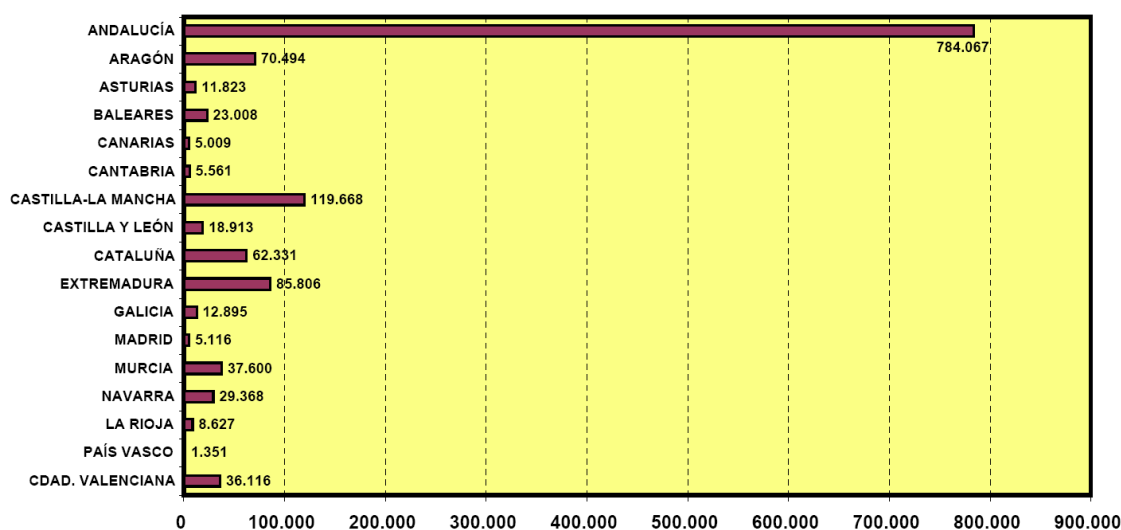


Gráfica 20 Reparto de la facturación de las industrias de transformación exclusiva de productos ecológicos en España 2004. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.

La distribución en España del terreno dedicado a la agricultura tanto en volumen (Gráfica 22), como en distribución porcentual (Gráfica 6), refleja que Andalucía es la comunidad que incide mayormente en el total nacional.

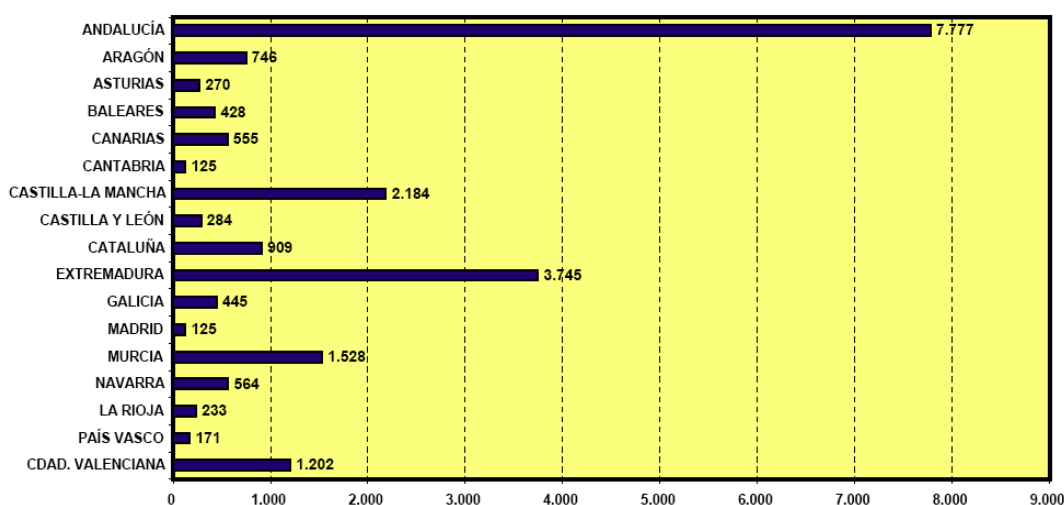


Gráfica 21 distribución por comunidades autónomas de la superficie en agricultura ecológica en España 2008. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Estadísticas 2008 Agricultura Ecológica



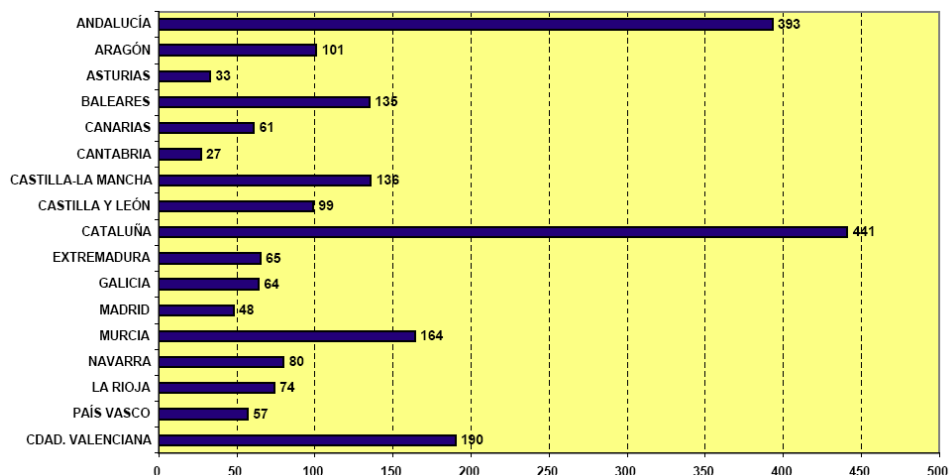
Gráfica 22 Distribución por comunidades autónomas de la superficie (ha) en agricultura ecológica en España Año 2008. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Estadísticas 2008 Agricultura Ecológica

Una distribución parecida se ve en el número de productores a nivel de comunidades autónomas solo que a nivel de productores, Extremadura y Castilla-La Mancha tienen una incidencia mayor que las demás comunidades, exceptuando Andalucía que sigue siendo la mayor (Gráfica 23).



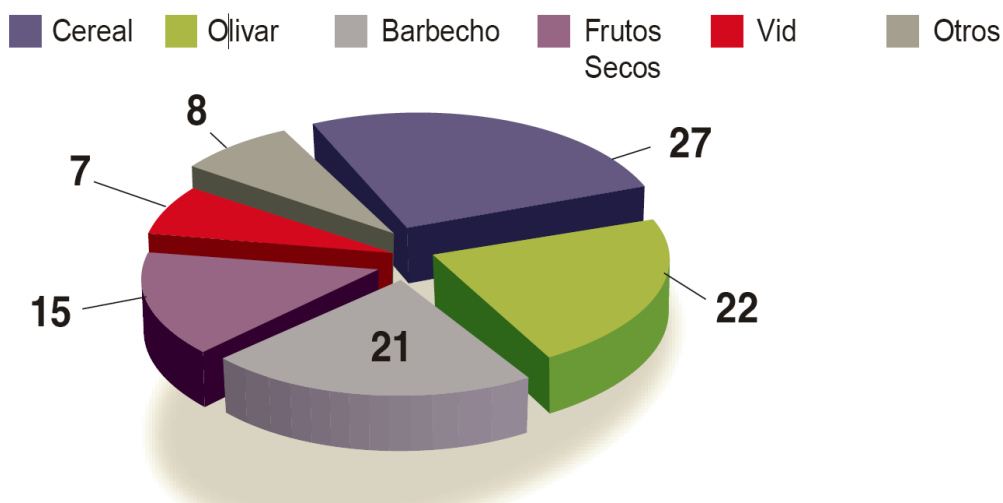
Gráfica 23 Distribución de productores en agricultura ecológica por comunidades autónomas año 2008. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Estadísticas 2008 Agricultura Ecológica

A nivel de elaboradores es Cataluña la que por encima de todas las demás comunidades, tiene la mayor cantidad de elaboradores de productos ecológicos incluso por encima de Andalucía que en este caso ocupa un segundo lugar.



Gráfica 24 Distribución de elaboradores en agricultura ecológica por comunidades autónomas año 2008. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Estadísticas 2008 Agricultura Ecológica

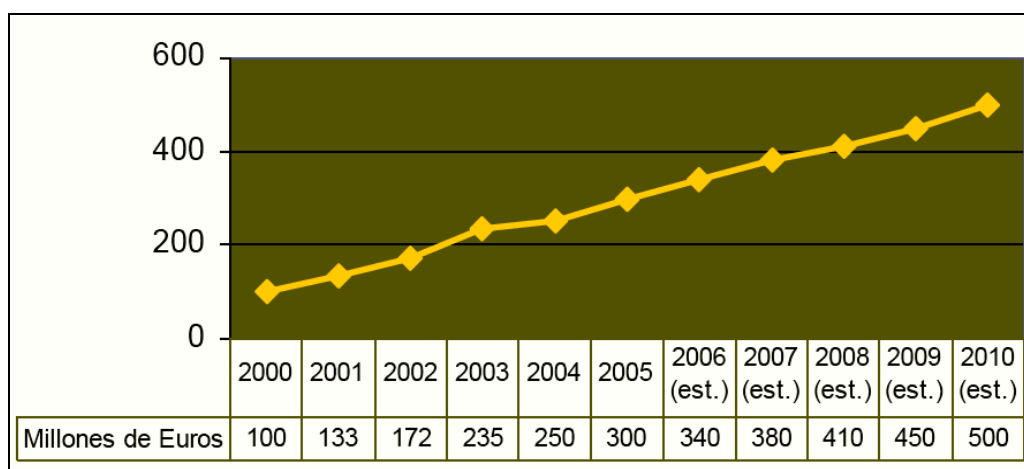
La mayor parte de productos ecológicos a los que se destina el cultivo son cereales, olivares y barbechos (Gráfica 25).



Gráfica 25 Reparto de superficie en ecológico en España, no incluido un 65% del total dedicado a bosques y pastos. MARM. Datos estadísticos 2008. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España

2.1.3.2. Tamaño Del Mercado De Productos Ecológicos En España

La cifra de ventas del mercado ecológico a fecha actual no es muy precisa a falta de datos, sin embargo el valor estimado de la comercialización en origen de productos ecológicos en España era de 300 M € para el 2005, cuya tendencia en crecimiento hacía pensar que sería alrededor de los 500M € de seguir un tendencia lineal que se ajustaba muy bien a los datos históricos (Gráfica 26).



Gráfica 26 Valor estimado de la comercialización en origen de productos ecológicos en España base 2005. Gráfica tomada del Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Guía De Buenas Prácticas Para La Producción Y Comercialización De Alimentos Ecológicos Noviembre 2007 por Prodescón.

Según el estudio del Informe Guía De Buenas Prácticas Para La Producción Y Comercialización De Alimentos Ecológicos Noviembre 2007 por Prodescón, se cree que el mercado de consumo interno de productos ecológicos para el 2006 en España se situaba alrededor de los 500 M. si se tenía en cuenta que ésta solo ocupaba entre el 0.5% y el 1% del total del consumo global, así, según expertos de la distribución, para ese año de los 340M€ de su valor en origen (Gráfica 26), 238 fueron para exportación, dejando 102 para el consumo interno (30%) que a precio de venta representaría 220M€ (factor estimativo de 2.2 en punto de venta), y el resto, 280M€, debería ser por importación, o sea el 56%. De esta manera y aun cuando España es uno de los países productores más grandes, por la variedad de los productos, se entiende la necesidad de seguir contando con productos de otros países. De haber seguido con esta relación y para poder hacer una estimación del valor del mercado actual según estos pronósticos, se tendría que proporcionalmente a los 500M€ de valor en origen para el 2010 (Gráfica 26), el 30% seguiría quedándose para el mercado interno, o sea 150M€, lo que representaría 330 M. en el punto de venta requiriendo una cantidad de 420M€ adicionales en importaciones (56%), para un mercado total de 570M€ en el punto de venta para el 2010.

Por otro lado si se mira este crecimiento estimado con base en el año 2005 (Gráfica 26) con los datos obtenidos del mercado de toda Europa y sus crecimiento de ventas reales año a año hasta el 2009 (Gráfica 12), se puede realizar una estimación de, si el comportamiento de crecimiento en España hubiera seguido el europeo, cuál debería ser la cifra de ventas.

Año	Millones €	% Crecimiento
2005	300,00	16,0%
2006	348,00	15,9%
2007	403,33	12,2%
2008	452,54	6,5%
2009	481,95	6,5%
2010	513,28	

Tabla 3 Crecimiento estimado mercado ecológico basado en el crecimiento europeo 2005-2009 con base de ventas España 2005

Sin embargo este valor dista mucho de los valores arrojados para el 2008 por el informe *Agricultural Market Information Service Organic area and sales in Europe 2008 BioFach Nuremberg, 20.02.2010*, en el que se cifra en 350 Millones de euros (Gráfica 14), apenas 50 millones de euros en 3 años lo que implica un **crecimiento anual en promedio del 5%**. Dicho informe coincide además con el

informe *Organic Agriculture Worldwide de IFOAM del 2010*. Esto representa que en mercado de ventas no sólo no ha seguido los valores de crecimiento el mercado ecológico europeo, sino que ni siquiera ha cubierto las expectativas internas de crecimiento, que por otro lado no eran otras que las del mercado europeo también. Esto en el fondo sólo significa que si Europa tiene un enorme potencial de mercado ecológico en desarrollo, España lo tiene aún más ya que tiene un remanente a equipararse a largo plazo.

En definitiva tomando como base toda esta información es razonable esperar que el mercado productos ecológicos en España a fecha del 2010 esté alrededor de los **400 millones de euros**.

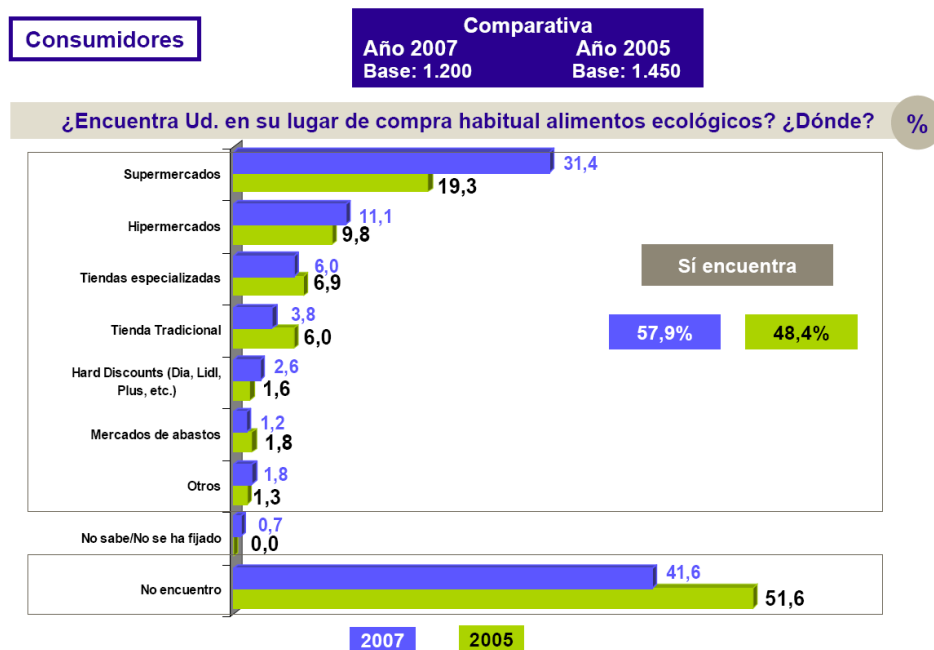
El mismo informe *Agricultural Market Information Service Organic area and sales in Europe 2008 BioFach Nuremberg, 20.02.2010*, señala que para el año 2008 se tenía una media de consumo de productos orgánicos en Europa por persona de 25.8€, y que en España esta cifra era de 7.7€/persona, o lo que es 20.8€ menos que la media, o 25.3€ menos que Italia, país que por su producción y costumbres en este aspecto podría ser un patrón a comparar con España (Gráfica 16). La población de España según el dato de las “*Estimaciones de la población Actual de España*” del INE para ese año fue de 45.593.385 personas, y a fecha 1 de julio del 2010, de 46.072.834, lo que supone que en promedio de consumo actual de productos ecológicos por persona al año estará alrededor de los **8.7€/persona al año**. Con este promedio de consumo, para una población de 6.358.587 habitantes según el dato de las “*Estimaciones de la población Actual de España*” del INE a fecha 1 de julio del 2010, y si la distribución de consumo es uniforme en todo el territorio, se estima un mercado de productos ecológicos en la comunidad de Madrid para el 2010 de **55.319.707€**.

Con todo y esto España no solo es una plaza de venta de mercado de productos ecológicos en crecimiento, sino con un enorme potencial ya que por un lado la velocidad de crecimiento no solo se ha incrementado en los últimos años, sino que aún su mercado no se ha estabilizado si se compara al resto de Europa por lo que sus niveles deberán seguir creciendo conforme a las tendencias de crecimiento por algunos años más. Si a esto se le suma el hecho de que a su vez España es uno de los mayores productores de este tipo de productos, tenemos no solo un mercado atractivo de productos y en crecimiento, sino una producción en origen de productos ecológicos para este mercado local que no solo puede ser beneficiosa para todas las partes, consumidores, distribuidores y productores, sino que este estímulo y sinergia puede acrecentar el mercado de forma significativa.

2.1.3.3. Consumo De Productos Ecológicos En España

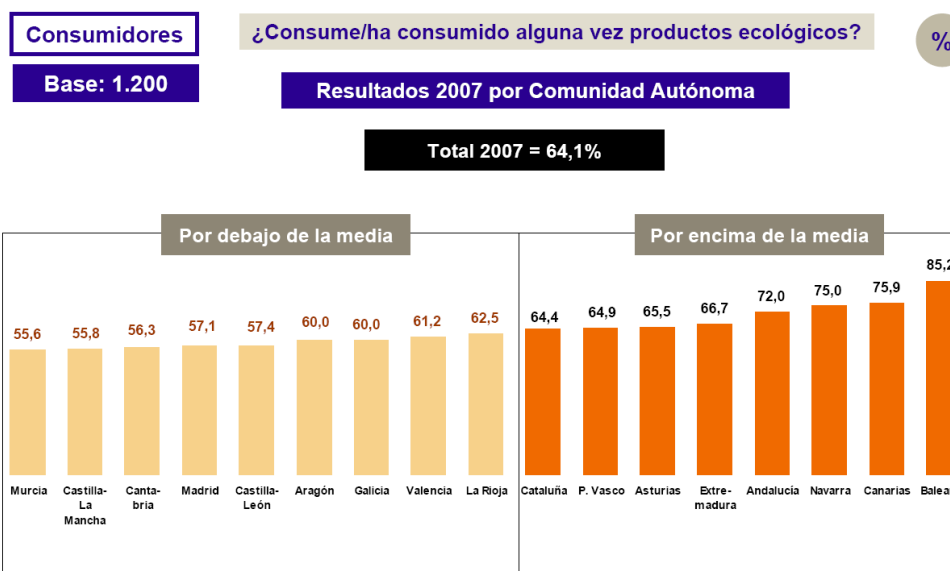
Como base para este estudio se toman los datos del *Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos* que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2005 y para el 2007. Dentro de las principales conclusiones de los resultados de este estudio, se extrae literalmente que:

- El 57,9% de los entrevistados encuentra en su lugar de compra habitual alimentos ecológicos. Este resultado aumenta un 9,5% respecto al obtenido en 2005.
- El principal canal donde se encuentran es en los supermercados.



Gráfica 27 Lugares de consumo de productos ecológicos
 Gráfica tomada del Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007

- Al preguntar por la variedad de productos, el 66,6% la encuentra escasa.
- Los resultados son homogéneos por edad, aumentando ligeramente a medida que aumenta ésta hasta los 65 años. Pasada esta edad, el consumo desciende ligeramente.
- El 45,4% de los distribuidores entrevistados afirma que vende productos ecológicos en su establecimiento. Los principales motivos que justifican la venta son la demanda de los clientes y la imagen. Los ofertan los proveedores habituales.



Gráfica 28 Consumo de productos ecológicos en España por comunidades autónomas
 Gráfica tomada del Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007

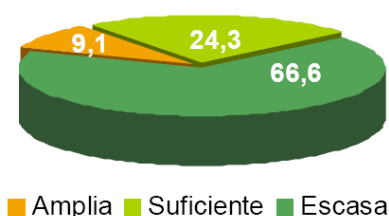
- Entre los que no lo comercializan, (56 entrevistados), un 11,5% tiene previsto hacerlo a corto plazo. Los distribuidores se muestran muy optimistas respecto al desarrollo de los productos ecológicos en los próximos años, un 74,5% cree que continuarán evolucionando.
- 6 de cada 10 entrevistados manifiesta consumir o haber consumido alguna vez productos ecológicos.

Consumidores

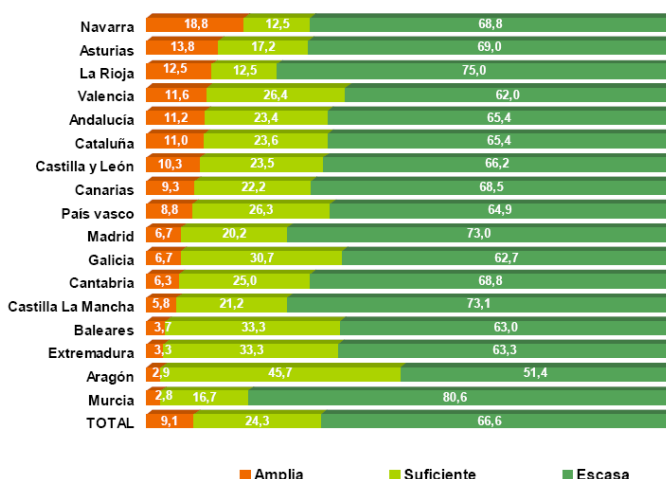
Base: 1.200

La variedad de productos ecológicos ofrecida por los establecimientos de alimentación, ¿la encuentra amplia, suficiente o escasa?

%



Amplia Suficiente Escasa



Amplia Suficiente Escasa

Gráfica 29 Opinión sobre la oferta de productos ecológicos

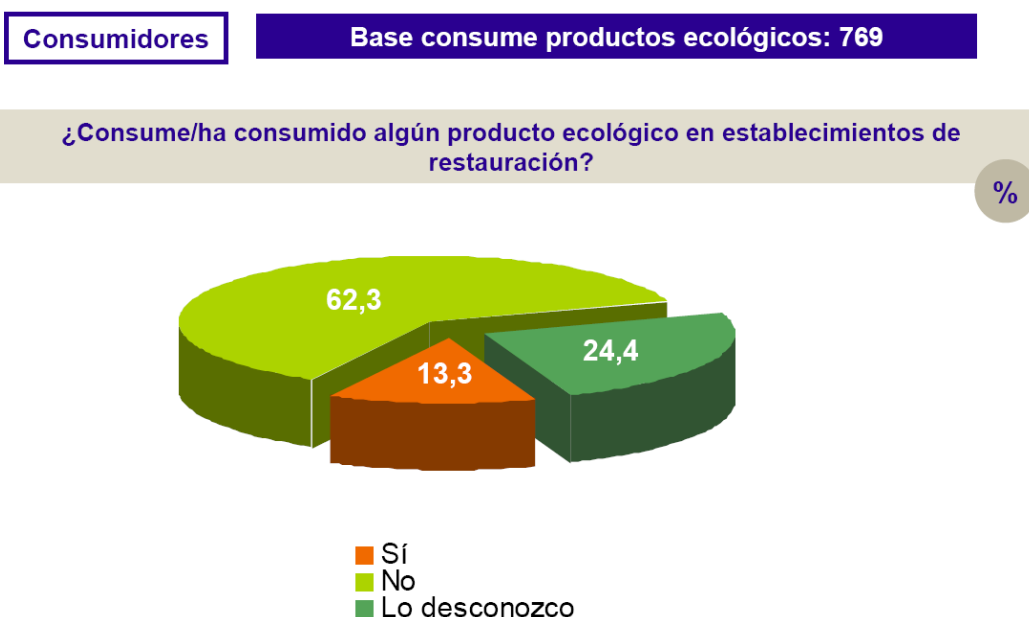
Gráfica tomada del Estudio de mercado "Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos" que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007

De este estudio se resume que por un lado hay una demanda insatisfecha ante la escasez de variedad en los diferentes establecimientos. También que en Madrid hay un porcentaje, por debajo de la media de personas que consumen productos ecológicos. La demanda es patente aunque no en las proporciones que se esperan para esta zona euro, debido fundamentalmente por el desconocimiento de los productos ecológicos y su diferenciación de los productos de agricultura convencional. Al respecto de la media española de consumo de productos ecológicos.

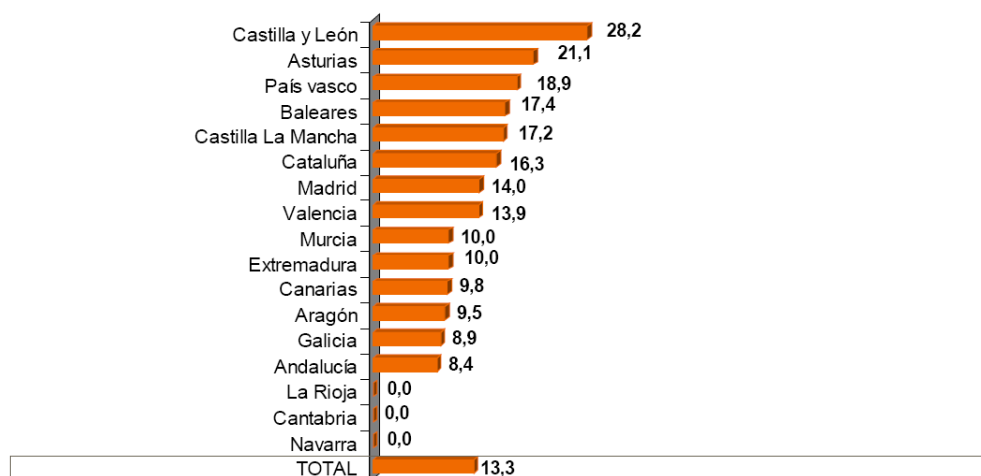
Lo antes explicado indica la poca información que poseen los consumidores, cuando existe una amplia gama de tiendas especializadas que ofrecen estos productos, sin embargo la mayoría de encuestados los encuentra en supermercados con un 31% de la población. También demuestra que los consumidores no lo toman como parte de una dieta habitual, sino como complemento de productos convencionales.

2.1.3.4. Consumo En Establecimientos De Restauración De Productos Ecológicos

Un punto estratégico de este proyecto es la zona de restauración que acompañará al supermercado en el sitio de venta al público, que aunque no es la línea central de negocio, si es la línea de diferenciación y que como tal es oportuno analizar. Como base para este estudio se toman los datos del Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007. Este estudio arroja que el 8,5% del total de los entrevistados consume o ha consumido alguna vez productos ecológicos en establecimientos de restauración. De aquellos que han consumido productos ecológicos, el 13.3% lo han hecho alguna vez en establecimientos de restauración (Gráfica 30).

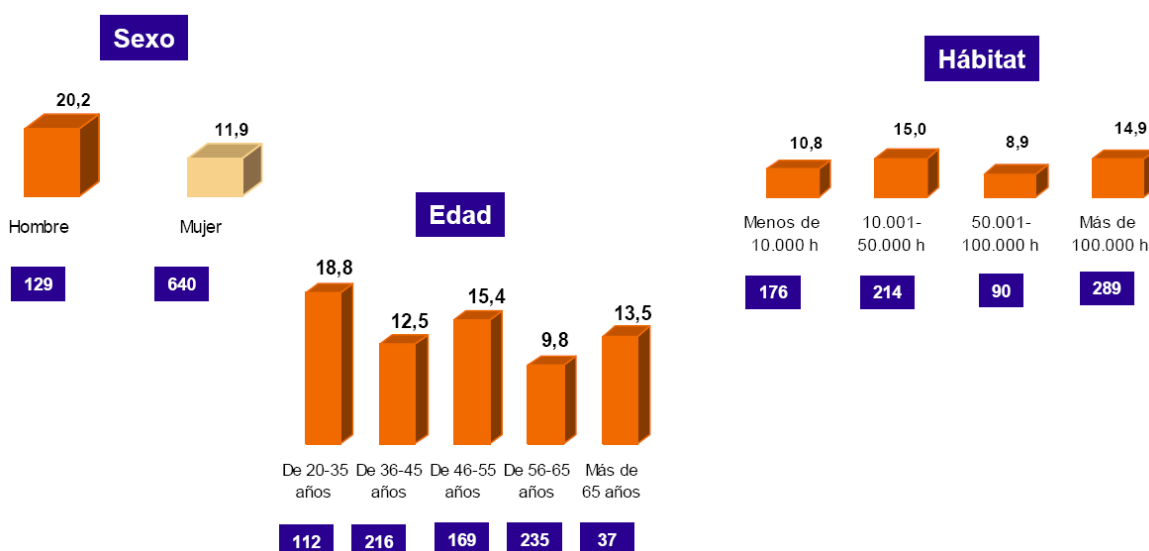


Gráfica 30 Consumo de productos ecológicos en establecimientos de restauración
 Gráfica tomada del Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos“ que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007



Gráfica 31 Consumo de productos ecológicos en establecimientos de restauración por comunidades autónomas. Gráfica tomada del Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007

Por comunidades, Madrid está en un valor muy cercano a la media, dato relevante por la ubicación geográfica en la que se centra este proyecto (4.4.2.1 Ubicación Geográfica).



Gráfica 32 Consumo de productos ecológicos en establecimientos de restauración por sexo, edad y hábitat. Gráfica tomada del Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2007

Dentro de la distribución por edad, sexo y hábitat, son los hombres los que están más asociados con este tipo de consumo, y la población de entre los 20-35 y de 46-50 años.

A este estudio se le asocia la poca oferta arrojada de productos ecológicos y por ende la poca oferta de productos ecológicos.

2.2. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA PRODUCTOS ECOLÓGICOS

La venta de productos ecológicos en España suelen colocarse en un 75% en tiendas especializadas, entendiéndose así supermercados ecológicos, tiendas naturistas y herbolarios con un 75% del canal de venta. Grafica 13. Por lo que existe una gran competitividad dentro de ese sector.

La competencia se puede analizar desde dos ámbitos, como competencia directa e indirecta, según la capacidad de influir en la decisión final del cliente en cuanto a productos ecológicos. Se puede definir de la siguiente manera:

2.2.1. Competencia Directa

Por modelo de negocio se puede encontrar como competencia directa a los supermercados que ofrezcan productos ecológicos y otros servicios complementarios a esta oferta. El actual estudio se basa en el *ANEXO E Análisis Competencia Directa Supermercados Ecológicos*. Estos establecimientos se han establecido en España desde hace varios años, tal es el caso de Veritas y NaturaSi.

Sin embargo en cuanto a zona geográfica Veritas no formaría por los momentos parte de nuestra competencia directa a menos que diversifique su oferta ecológica hasta la zona de Madrid.

Se ha observado que en su mayoría los supermercados ecológicos ya sea en Madrid u otras zonas de España tienen una dimensión promedio de 300 metros cuadrados. Ofrecen una amplia gama de productos ecológicos complementados con otros como: sin gluten, light, artesanales, vegetarianos, etc. En la mayoría de los supermercados se puede llegar a ofrecer entre 2000 y 4000 referencias, abarcando desde productos alimenticios hasta productos de limpieza o higiene personal.

Según lo estudiado estos establecimientos complementan su oferta con otros servicios como herbolarios, cursos, talleres y restauración. En su mayoría tratan de enfocarse a un sector específico, son muy variados y van enfocados desde niños hasta personas mayores, pasando por vegetarianos o con algún régimen especial por salud, como los celíacos que necesitan consumir productos sin gluten, estos últimos los ofrecen en su mayoría modelos de negocio como Veritas, NaturaSi no maneja este tipo de productos. La forma de vender los productos ecológicos en su mayoría se basa en que “son más saludables, naturales y sanos”.

Entre los *claims* de los principales competidores como Veritas se encuentra que basa su estrategia en “una alimentación sana más cerca de ti” y NaturaSi en “El supermercado natural”.

Otro aspecto importante a destacar es que la totalidad de las tiendas consultadas tienen páginas Web donde transmiten las principales bondades de los productos ecológicos, y el beneficio de estos sobre los productos convencionales, también comunican sus ofertas mensuales o semanales según sea el caso, sin embargo son muy pocas las que tienen venta Online.

En referencia a la competencia actual en Madrid el supermercado debe encontrarse en un punto medio de precios, no debe exceder los precios de NaturaSi y deben tener frescura y buena presencia garantizada para el consumidor. La campaña de Marketing deberá estar enfocada a informar de las ventajas de estos productos sobre los convencionales, para así crear un estilo de vida sano y en concordancia con alta responsabilidad o compromiso social con el medio ambiente. Para finalizar y no por ello lo menos importante su ubicación debe ser muy próxima a los clientes potenciales, siendo este uno de los factores decisivos de compra final.

2.2.2. Competencia Indirecta

Para este estudio se analizan principalmente las tiendas especializadas, las asociaciones y cooperativas de venta Online y supermercados e hipermercados tal como se describe en el ANEXO F *Análisis Competencia Indirecta Supermercados Ecológicos*. De allí podemos resumir que:

- **Tiendas especializadas:** Estas tiendas tratan la parte alimentaria como complemento de su base de negocio, que en muchas oportunidades está basada en herbolarios, productos zen, etc.; estableciendo así empresas como TerraVerde (Valencia), Santamarca y El Almacen Natural.
- **Asociaciones y cooperativas de venta Online:** Son productores locales que permiten que los clientes accedan a este tipo de producto, aprovechando la venta directa y eliminando canales de distribución.

Supermercados e hipermercados convencionales con una parte de distribución ecológica	1.-Carrefour
	2.-El Corte Ingles
	3.-Alcampo
	4.-Eroski

Tabla 4 Competidores indirectos

- **Supermercados e hipermercados convencionales que tenga parte de distribución ecológica.** Son aquellas que además de presentar productos convencionales que podrían ser la opción más segura de compra por precios competitivos en relación a productos orgánicos, también cuentan con productos ecológicos como Carrefour, El Corte Ingles, Alcampo, Eroski, etc.

2.2.3. Competidores Potenciales

Es importante analizar el entorno de la empresa, para establecer una clara estrategia, es por eso que se utilizara el modelo de Porter para este análisis:

➤ **Amenaza de nuevos entrantes:**

El sector de alimentación ecológica está establecido en Madrid con un modelo de negocio de tiendas especializadas diferenciándose unos de otros por el mix de servicios que ofrecen.

Los grandes hipermercados ofrecen productos ecológicos por lo cual se aprovechan de la economía de escalas y tienen fácil acceso a los canales de distribución ya que cuentan con su propia red, para ellos incluir en su cartera estos productos no supone gran problema, por lo que estos forman una seria amenaza para la empresa.

Es difícil utilizar la diferenciación del producto como una barrera de entrada, ya que los productores ecológicos que existen en España son utilizados por casi todos los hipermercados y las tiendas especializadas, y además, el 70% de su producción está destinada a su exportación.

Para la empresa la barrera de entrada más importante esta formada por un paquete de servicios complementarios, la zona de restauración de comida ecológica, la ambientación de

la tienda y la proximidad, este último según el *Ministerio de agricultura Pesca y Alimentación en el informe de "La distribución Agroalimentaria y Transformaciones Estratégicas en la Cadena de Valor*, es un factor determinante a la hora de escoger un establecimiento de compra.

➤ **Rivalidad entre los competidores existentes:**

Este es un mercado aun no bien definido, ya que en España hay poco conocimiento de la alimentación ecológica, por lo tanto los competidores que ya existen no solo ofrecen este tipo de productos sino lo complementan con productos convencionales, dietéticos, sin azúcar etc.

El sector de la comida y productos ecológicos crece lentamente en España no así en el resto del mundo cuyo crecimiento ha sido acelerado en los años anteriores.

Los costes de estos productos generalmente son un 30% más elevado frente a los productos convencionales. Los establecimientos donde se venden elevan el precio final lo máximo posible, intentando posicionar estos productos para clases altas.

Los costes cambiantes son un problema para todos los que compiten en el mercado, los proveedores ajustan los precios según la demanda exterior, les conviene más vender para exportar que para consumo interno, les supone unos pedidos mucho más grande y constantes el mercado exterior.

Los precios de los productos en venta al público son altos, ya que la distribución ecológica no es algo convencional en el mercado actual. Los consumidores lo toman como un estilo de vida por lo que suelen ser sensibles al precio. En tal sentido la competencia mantiene esos precios altos, lo que supone que un punto diferenciador podría ser un precio más bajo de la media, pero no decisivo.

➤ **Poder de negociación de los proveedores:**

En este mercado el poder negociación de los proveedores es muy fuerte, al ser escasos los que proveedores de productos del sector ecológico, es poco lo que se puede negociar con ellos.

Por los momentos está concentrado en poco productores que como ya se ha dicho destinan la mayor parte de su producción al mercado Europeo, sin embargo se prevé en los próximos años esto cambie.

➤ **Poder negociador de los clientes:**

En el sector de la alimentación los clientes son muy sensibles al precio, por lo cual ellos tienen un alto poder de negociación, pueden sustituir los productos de origen ecológico por los convencionales si es necesario.

Es importante conseguir un equilibrio en lo que a precio se refiere para que así el cliente prefiera consumir productos ecológicos, para esto también es importante concienciarlos acerca de los beneficios que estos aportan a la salud.

En cuanto a la alimentación especial, el consumidor es menos sensible al precio ya que de estos depende su salud.

➤ **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

Aun y cuando los productos ecológicos tienen muchos beneficios como el sabor y la calidad, su elevado precio hace que sean productos fácilmente sustituibles, no así los productos de alimentación especial como son los alimentos veganos, para celíacos o sin azúcar los cuales si las personas tienen algún impedimento de consumir productos convencionales están obligados a consumirlos por lo que no es fácil que sean sustituidos.

En conclusión, aunque las barreras de entradas no son muy elevadas, el sector de la alimentación ecológica aun no ha llegado a su máximo nivel, por lo que hay una clara oportunidad de negocio. Los competidores potenciales como son los grandes hipermercados no ofrecen una gran variedad de estos productos ya que no son su foco principal, sus principales estrategias están dirigidas a los productos convencionales. Las tiendas especializadas que ya existen se focalizan en pequeños nichos de mercado como son el sector vegetariano, también ofrecen gran cantidad de servicios vinculados con el esoterismo.

Es importante para ViveVerde, los productos de alimentación especial ya que estos complementan de manera importante la oferta que se ofrecerá, así como la zona de restauración. El restaurante no tiene ninguna especialización, ofrecerá comida saludable con productos de calidad procedentes directamente del supermercado.

Los proveedores tienen un fuerte poder de negociación ya que actualmente destinan la mayor parte de su producción a la exportación sin embargo se intentara crear algún tipo de vinculo con ellos para poder aprovechar la producción española.

Un factor muy importante es que en general en el sector alimentación los consumidores son muy sensibles al precio, por lo que una de las estrategias que se tendrán que definir es la educación sobre los beneficios de los productos ecológicos.

2.3. ESTUDIO DEL CIENTE

El estudio del cliente toma como base principalmente el “Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos” que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España en el 2005 y de nuevo en el 2007. Estos estudios se realizaron mediante reuniones de grupo entre consumidores, entrevistas telefónicas a consumidores y entrevistas telefónicas a profesionales de la distribución. Adicional a esto se llevaron a cabo observaciones directas en los establecimientos de venta de productos ecológicos que corroboraban los datos del estudio (ANEXO B). La observación directa señaló que en general los datos de los estudios no ofrecen resultados significativamente contradictorios con lo observado por lo que se asume que dichos resultados a la fecha se siguen correspondiendo con la realidad.

2.3.1. Percepción Del Público

Actualmente, los consumidores no tienen una percepción bien definida de lo que es un producto ecológico. Las características, prestaciones añadidas y ventajas competitivas que éstos ofrecen sobre el resto distan todavía mucho de su conocimiento por parte de los consumidores.

La mayor parte del público se encuentra desconcertado cuándo ha de decantarse por un determinado producto ecológico u otro. Esta desorientación comercial se debe, generalmente, a la gran cantidad de dudas que acompañan a estos productos. La mayor parte de la población no sabe

identificar un producto ecológico, no sabe claramente cuáles son sus beneficios, los confunde con productos dietéticos, integrales, etc. Todo esto, sumado a la falta de información, genera dudas que difícilmente clarifican la esencia de lo ecológico.

El verdadero problema de incertidumbre que crean estos productos es debido a una falta de “cultura comercial” alrededor de los mismos, es por ello por lo que la mayoría de las personas siguen optando por los productos tradicionales y las marcas de toda la vida ya que no dan lugar a duda. Todos los actores de la cadena de valor del producto ecológico, productores, elaboradores, distribuidores, entidades, asociaciones y organizaciones deben trabajar conjuntamente con las Administraciones públicas para identificar, difundir, y redefinir los productos ecológicos en un contexto real mucho más cercano a la población mediante mensajes claros y breves como primer paso para conseguir que consumidores actuales, y posibles potenciales, amplíen su conciencia acerca de lo que conlleva adquirir productos ecológicos.

2.3.2. Preferencias Del Consumo

Según el estudio, el consumidor no tiene claro el concepto de alimentación ecológica, no asocia atributos perfectamente definidos para este tipo de productos, por lo que no son capaces de identificar las bondades que estos aportan al organismo. Es por esto que se les pregunto a los consumidores que características asocian cuando se le habla de este tipo de alimentación, para así encontrar puntos diferenciadores o ventajas competitivas en las cuales trabajar y reforzar:

Otras características asociadas con la alimentación ecológica a la que se hace referencia en todo el estudio es la falta de comunicación clara lo cual produce dificultades para valorar sus características y prestaciones. Los consumidores no asocian ninguna marca o imagen con la alimentación ecológica. Pocas personas reconocen las siglas que identifican estos productos.

Características asociadas a los alimentos ecológicos	2007 (%)	2005 (%)
Son alimentos naturales.	44.3	41.0
Sanos sin aditivos.	35.1	29.7
Producidos sin pesticidas.	15.8	25.9
Mejor sabor	15.5	11.2
Alimentos libres de transgénicos	5.3	4.7
Alimentos producidos respetando el ambiente.	5.8	4.6
Artesanales.	7.3	7.6
Dietéticos.	2.7	1.9
Certificados, con controles adicionales que garantizan su obtención	2.4	1.9
Alimentos transgénicos	2.0	3.0
Alimentos de mal aspecto o baja calidad	1.0	1.0
Alimentos más caros	28.4	19.7
Alimentos cultivados de manera tradicional	7.1	7.7
Alimentos integrales	5.9	4.8

Tabla 5 Encuesta a consumidor convencional MARM. Observatorio de distribución y consumo 3º T 2007

Fuente: Marketing y alimentos ecológicos. Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.

Respecto a las principales tendencias y criterios de elección en alimentación, los consumidores a la hora de elegir su alimentación toman en cuenta algunos factores que los hacen elegir uno u otro, el más importante es el precio.

Este cuadro presenta los principales factores o tendencias que ayudan al cliente la elegir el tipo de alimentos que van a comprar:

Tendencias	Necesito/quiero
Precio	"... ahorrar dinero", "... la mejor relación calidad-precio"
Salud bienestar	"... una dieta con poca grasa, poca sal, sin azúcar", "... una dieta enriquecida o suplementada", "...una alimentación saludable"
Placer	"...celebrar una ocasión especial", "...darme un capricho", "...probar cosas nuevas"
Comodidad facilidad rapidez	"... ahorrar tiempo", "...comer bien sin cocinar", "... comer fuera de casa"

Tabla 6 Relación entre tendencias y necesidades de compra.

Fuente: Marketing y alimentos ecológicos. Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.

Respecto a los nuevos segmentos de consumidores, la evolución de las tendencias, han producidos cambios en la estructura del mercado y con este la aparición de nuevos segmentos de consumidores.

Según datos del Panel de consumo alimentario de 2007, aumenta considerablemente el número de hogares formado por una sola persona, lo cual influye en el formato de venta de los productos, el número de hogares constituidos por parejas sin hijos. Estos también han aumentado su consumo respecto a otros años

Segmentos	Necesito/espero
Independientes	"... ahorrar tiempo", "...comer bien sin cocinar", "... la mejor relación calidad-precio"
Hogar Monoparental	"...ahorrar dinero", "...ahorrar tiempo", "... la mejor relación calidad-precio"
Parejas con hijos pequeños	"... una alimentación saludable", "...ahorrar dinero". "...ahorrar tiempo"
Parejas con hijos mayores	"... probar cosas nuevas", "...llevar la comida fuera de casa", "...ahorrar dinero".
Parejas sin hijos	"... la mejor relación calidad-precio", "... una alimentación saludable", "...probar cosas nuevas"
Seniors	"...ahorrar dinero", "... una alimentación saludable"

Tabla 7 Segmentos de mercado, tendencia y necesidades de compra.

Fuente: Marketing y alimentos ecológicos. Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.

El consumidor convencional ante el producto ecológico: Una vez que se identifica el consumidor, es necesario conocer que sabe y qué piensa del producto.

A continuación se enumerarán algunas aptitudes del consumidor tradicional frente a la alimentación ecológica:

- Asocian la alimentación ecológica con el concepto de "natural".
- Los consideran más sanos, por no tener sustancia químicas y que tienen mayor sabor.
- Piensan que son más caros que los convencionales.
- No reconocen los logotipos de la producción ecológica.
- Los compran por salud y también por sabor y calidad
- 1 de 4 consumidores no ven las diferencias del producto ecológico o bien desconfían de la naturaleza del producto.

En este cuadro se puede ver por qué los compradores convencionales podrían elegir productos ecológicos.

Por qué compro/he comprado productos ecológicos	Var 2007-2005	% 2007	% 2005
Más saludables	5.9	68.1	62.7
Mejor sabor	-10.3	26.9	37.2
Por su calidad	-2.3	23.9	26.2
Por conciencia ambiental	1.0	7.9	6.9
Por curiosidad	-	6.6	-
Por cultivo propio o de amigos	1.0	3.3	2.3

Tabla 8: Razones de compra/no compra de productos ecológicos.

Fuente: MARM: Observatorio de consumo y distribución alimentaria 2007.

En general es porque los consideran más saludables, y se ha ido deteriorado la idea de que tienen mayor sabor o por su óptima calidad.

En el siguiente cuadro se identificarán algunas ideas por las que el consumidor no compraría productos ecológicos.

Por qué no compro	Var 2007-2005	% 2007	% 2005
Por desconocimiento	-4.4	28.8	33.3
Son más caros	-3.0	25.1	28.1
No los encuentro fácilmente	-10.0	21.3	31.3
No veo las ventajas	1.0	14.8	9.6
No me fío de que lo sean	3.3	10.9	7.6
Falta de costumbre	6	7.2	1.2
No me interesa	-	1.2	-

Tabla 9: Razones de compra/no compra de productos ecológicos.

Fuente: MARM: Observatorio de consumo y distribución alimentaria 2007.

Poco a poco va disminuyendo el desconocimiento de estos productos, así como la percepción de que son más caros que los convencionales. Al entender las cualidades de este estilo de alimentación y comprobar su aplicación en su vida diaria, los consumidores están concienciados en pagar una diferencia por un producto de mejor calidad y beneficioso para su salud.

El 75% de los productos ecológicos se encuentran en tiendas especializadas, y solo el 20% en supermercados de grande superficie es por eso que muchos consumidores alegan que no los encuentran fácilmente, sin embargo esta tendencia está cambiando y en los hipermercados están incluyendo los productos ecológicos en sus lineales, inclusive han realizado zonas especializadas dentro de su espacio para ofrecer estos productos y así atender esta demanda surgida en los últimos años.

2.3.3. Perfil Del Cliente

De acuerdo al análisis de mercado los consumidores potenciales corresponden al siguiente perfil:

- Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 30 y 55 años: según el ANEXO B, las mujeres adultas son las que suelen hacer la compra in situ y en su mayoría será el

publico objetivo, sin embargo también se relaciona a los hombres puesto que cada día se implican mas en estas tareas.

- Parejas jóvenes sin hijos y adultos independientes. Con la aparición de nuevos segmentos de consumidores como lo son las parejas jóvenes que se han independizados de los padres y viven juntos, y los adultos que viven solos, esto les permite ser ellos los que se ocupan de su alimentación por lo tanto buscan opciones saludables que les permita llevar una dieta completa. Además al no tener familia numerosa no suelen estar condicionados por el precio de los productos.
- Nivel adquisitivo medio-alto y alto: los productos ecológicos por su valor añadido en cuanto a sabor, calidad y beneficios suelen ser un poco más costoso que los productos convencionales por lo cual están dirigidos hacia clases media, media alta, lo que no quiere decir que estos sean los únicos que los consumen.
- Elevado preocupación por la salud y una alimentación sana: los consumidores de estos productos tienen una especial preocupación por llevar una dieta sana y equilibrada.
- Tendencia a realizar deportes: actualmente existe un grupo de personas que siguen la tendencia de llevar una vida saludable y sin excesos, estas llevan una vida muy saludable les gusta practicar deporte diariamente y completar con una alimentación balanceada.
- Nivel de formación alto (Universitaria y/o Master).
- Residentes de la zona de Pozuelo de Alarcón y sus alrededores (Aravaca, Majadahonda, Las Rozas), y personas que se trasladen por motivos de trabajo, estudios u ocio a esta zona.

Se ha elegido este perfil de cliente según investigaciones realizadas por estudios anteriores y por ser el perfil observado en la competencia tras días de investigación, además se adecua a las zonas de cercanías de Madrid donde se establecerán los otros establecimientos. Estos engloban los valores que persigue la estrategia que son salud, naturaleza y calidad de vida, asociadas al cuidado del medio ambiente. Son personas que se pueden concienciar con el entorno y la naturaleza y pueden captar de manera racional los beneficios de este tipo de productos y llevar una vida cada vez más saludable.

2.4. ANÁLISIS DE PRECIOS

Para analizar los precios de los productos ecológicos, antes de nada, se debe explicar que por su propia naturaleza, su producción es más cara que la convencional, y que la capacidad de satisfacción de necesidades (producción respetuosa, bienestar animal,...) y su calidad (ausencia de sustancias químicas,...), tanto objetiva como subjetiva, deben tenerse en consideración para establecer si un producto es caro o no.

Lo cierto es que en la actualidad, en el producto ecológico, el precio es uno de los elementos principales de rechazo por parte del consumidor convencional y hace que su consumo sea minoritario. Por estas razones, las empresas dedicadas a la comercialización de estos productos, deben sopesar y meditar detenidamente estas cuestiones previamente para lograr una política de precio adecuada y ajustada. Hay diversos estudios y encuestas que coinciden en señalar que el cliente convencional no está dispuesto a pagar más de un 15 % ó un 20% por un producto ecológico.

Tras las reuniones de grupo realizadas en el "*Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos*", establece que algunos consumidores asumen ese precio tan elevado ya que se justifica por los costes de producción, aunque todos ellos coinciden en que el precio es el principal causante de la escasa demanda.

En la actualidad, así como argumenta el Ministerio de Agricultura y se ha verificado por la visita en distintas tiendas (ANEXO B), la realidad de los productos ecológicos es que el precio casi nunca es inferior al 15% y rebasa con facilidad el 100%, pudiendo establecer una media a efectos estadísticos de un 50 % más caro. Este porcentaje añadido, también se ha verificado por la observación directa en las tiendas de la competencia (ANEXO C y ANEXO D).

Con este panorama, se deduce que la decisión de compra de un producto pasa por:

- Conocer el producto y sus valores añadidos.
- Establecer la comparación entre sus ventajas y el sobreprecio.
- Comprar el producto si se produce el equilibrio (“... por este precio, merece la pena”).

Con la situación descrita en España no se consigue llegar al equilibrio citado: el precio es elevado, y la percepción de los valores añadidos es insuficiente para comprender y asumir la diferencia. Sin embargo, existen unos consumidores de productos ecológicos “fieles” que priman la salud al precio, y hace que el consumo de productos ecológicos siga creciendo año tras año, aún a pesar de la crisis.

Para poder mejorar esta situación, el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino de España, define algunas acciones que permitirían mejorar los precios del sector como se muestran a continuación:

Sector productivo, elaborador y envasador	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de procesos para reducir costes. • Concentración de oferta. • Apertura a canales de venta convencionales. • Desarrollo de redes logísticas centralizadas. • Acortamiento de la cadena de suministro productor-vendedor.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mensajes claros y únicos sobre la naturaleza y valores añadidos de la producción ecológica. • Coordinación con productores, vendedores y organizaciones para la difusión al consumidor.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Definición previa de una política de precios rigurosa. • Concentración de compras. • Construcción equilibrada de surtidos. • Adecuación de formatos de venta a la cantidad requerida por el cliente: fraccionamiento, reducción de envases. • Aprovechamiento de las oportunidades de mercado para reducir el precio puntualmente.

Tabla 10: Acciones para distintos elementos de la cadena de valor del producto ecológico para la mejora de precios del sector. Fuente: Marketing y alimentos ecológicos. Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España. Informe Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010.

La solución no es única, e implica a todos los elementos de la cadena de valor del producto.

2.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se puede destacar que:

- El Mercado mundial está en crecimiento, tanto en ventas como en producción.
- España:
 - Está dentro de los 10 primeros productores a nivel mundial.
 - Es el primer productor en Europa.
 - Tiene un remanente de potencial en el mercado a equipararse con la zona euro.

De esta forma, se tiene una garantía de suministro local lo que da ventaja no sólo a grandes superficies sino a pequeñas y medianas superficies como es el caso de este proyecto.

- Los consumidores en España:
 - Encuentran escasa la oferta de productos.
 - No tiene claro lo que es producto ecológico. Por tanto desconocen la reglamentación y los beneficios de consumir productos ecológicos. Hay una oportunidad de mercado si estas diferencias (más beneficiosa para la salud, sostenible,...) se hacen conocer de manera eficiente.
 - En general, encuentran los productos demasiado caros, aunque a medida que pasan los años el mercado crece. Los consumidores, conocedores del valor añadido de estos productos, priman la salud al precio aunque todos ellos reconocen que el precio es un factor determinante del escaso mercado actual.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

3.1. MATRIZ DAFO

Para definir el sector y entorno que rodea al negocio ecológico, es necesario ver las ventajas competitivas dentro del mercado y los puntos a reforzar, para hacer de esto un negocio rentable. En tal sentido se presenta el siguiente análisis estratégico mediante una matriz DAFO donde se estudiara en entorno tanto interno como externo, y así establecer los puntos donde se deberán invertir mayores recursos.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Mediante una presentación y diseño diferente se ofrecerá una experiencia de compra. Empresa innovadora, con fuerte respuesta al cambio. Positiva imagen de sostenibilidad. Pack de servicios complementarios como restauración. Ubicación en zona urbana para proximidad con el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento del sector. Bajo poder de negociación y de posibilidad de comprar el producto. No se ofrecerán productos convencionales. El 70% de la producción ecológica española está destinada a la exportación, lo que implica menos oferta o catálogo de productos. Resistencia de los consumidores a pagar más por un producto ecológico. Poca demanda de compra de productos ecológicos. Desconocimiento del mercado de proveedores.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Mercado en crecimiento. Condiciones de terrenos ecológicos propicios para la producción ecológica. Aumento de tendencia del consumo objetivo hacia los productos ecológicos. Fomento por parte de las administraciones públicas para la producción ecológica y el aumento de la demanda ecológica. Conseguir que el consumidor perciba la diferencia entre productos ecológicos y convencionales. Falta de una marca conocida de prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso de los supermercados a los productos ecológicos Productores que venden sin intermediarios. Poco conocimiento por parte del consumidor de los productos ecológicos Segmento de mercado pequeño Escasa demanda. Prolongación de crisis y situación económica inestable.

Tabla 11 Matriz DAFO

3.2. MATRIZ QDAFO

Ahora después de obtener los puntos estratégicos en los cuales trabajar, es necesario cuantificarlos para estudiar la importancia de cada uno de ellos en el plan de acción de la empresa, esto se realizara mediante una matriz Qdafo, donde se cruzan los factores internos de la empresa con los factores externos es decir como impacta el entorno en el modelo de negocio que se plantea.

		Factores Internos												
		Fortalezas												
		Mediante una presentación y diseño diferente se ofrecerá una experiencia de compra.	Empresa innovadora, con fuerte respuesta al cambio	Positiva imagen de sostenibilidad	Paquete de servicios complementarios como el restaurante.	Ubicación en zona urbana para proximidad con el consumidor	Bajo poder de negociación y de posibilidad de comprar el producto	No se ofrecerán productos convencionales	El 70% de la producción ecológica española está destinada a la exportación, lo que implica menos oferta o catalogo de productos.	Resistencia de los consumidores a pagar más por un producto ecológico	Poca demanda de compra de productos ecológicos	Desconocimiento del mercado de proveedores.		
Factores Externos	Oportunidades	Mercado en crecimiento	2	1	2	2	2	0	0	2	0	2	1	14
		Condiciones de terrenos ecológicos propicios para la producción ecológica	0	0	2	0	0	2	0	2	1	2	2	11
		Aumento de tendencia del consumo objetivo hacia los productos ecológicos	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2	0	17
		Fomento por parte de las administraciones públicas para la producción ecológica y el aumento de la demanda ecológica.	0	1	0	0	1	0	0	2	1	1	1	7
		Conseguir que el consumidor perciba la diferencia entre productos ecológicos y convencionales	2	1	2	2	2	0	2	2	0	2	0	15
		Falta de una marca conocida de prestigio	2	1	1	2	2	0	0	2	2	2	0	14
	Amenazas	Impulso de los supermercados a los productos ecológicos	-1	-1	0	-1	0	-2	-2	2	-2	2	0	-5
		Productores que venden sin intermediarios	-1	0	-1	0	0	-2	0	-1	0	0	0	-5
		Poco conocimiento por parte del consumidor de los productos ecológicos	0	0	0	-2	0	0	-2	-1	-2	-2	0	-9
		Segmento de mercado pequeño	0	0	0	-2	0	-2	-1	-2	-1	-2	0	-10
		Escasa demanda.	-1	0	0	-2	0	-2	-2	-2	-1	-2	0	-12
		Prolongación de crisis y situación económica inestable.	0	-2	0	-1	0	0	-2	-2	-2	-1	0	-10
			5	3	8	0	9	-6	-5	5	-2	6	4	

Tabla 12 Matriz QDAFO

Como se puede ver en la matriz qdafo, se han identificados las oportunidades que más fortalecen al proyecto, el aumento de tendencia del consumo de los productos ecológicos y conseguir que el consumidor perciba la diferencia entre los productos ecológicos y convencionales, estas dan una idea clara de los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de establecer las estrategias.

Por otro lado las amenazas más importantes son, el segmento del mercado al que va dirigido este tipo de productos aun es muy pequeño, por lo tanto la demanda aun es escasa y si la crisis financiera se prolongase podría llegar a afectar el negocio puesto que el consumidor estará menos dispuesto a pagar este tipo de alimentación, que aunque esta comprobado que tiene beneficios para la salud no muchos consumidores destinaran parte de su renta mensual a estos alimentos.

Se ha encontrado que la fortaleza más importante de este proyecto será la ubicación urbana del supermercado ecológico, ya que en la actualidad el único supermercado que ofrece una variedad importante de comida ecológica es NaturaSi, por lo tanto ubicar este proyecto en zonas de barrios es unos de los pilares más importantes.

No ofrecer productos convencionales, el bajo poder de negociación y de posibilidad de comprar los productos son dentro de los factores internos las debilidades que más importante y por lo tanto lo que más afectara al proyecto.

3.3. MISIÓN

Ofrecer una amplia gama de productos alimentarios ecológicos que contribuyan a la salud de nuestros clientes y a la preservación del medio ambiente. Nuestro compromiso es que a través de la educación sobre este tipo de productos y de nuevas experiencias en la compra, se fomente una cultura de consumo de productos sostenibles, haciendo de éste el estilo de vida del presente y futuro.

3.4. VISIÓN

Ser líderes a nivel nacional de distribución de alimentación ecológica y natural, diferenciando el negocio a través de los servicios integrales que se ofrecerán en un sólo lugar, para satisfacer las necesidades de los consumidores que esperan tener un estilo de vida saludable y natural, preocupados por su salud y bienestar personal.

De esta manera se pretende convertir la alimentación ecológica en una tendencia, donde el beneficio que estos productos aportan a la salud y al medio ambiente sea el valor añadido que esperan los consumidores. Esto llegará, de una manera única y original que transportará al cliente a la naturaleza, contando también con un personal especializado en este tipo de productos, difundiendo así los valores más importantes: salud, calidad y sabor.

Se distribuirá esta filosofía a lo largo del territorio haciendo un modelo de negocio clónico, que garantice un crecimiento continuo de clientes y permita ser líderes a nivel nacional de distribuidores de alimentación ecológica.

3.5. CLAVES DE ÉXITO

- Sostenibilidad y preservación del medio ambiente a través de la venta de productos ecológico.
- Sinergia, entre supermercado ecológico y/o punto de restauración enfocado a todo tipo de público.
- Alianzas estratégicas con sectores de negocio: Hospitales y gimnasios, preocupados por el cuidado de la salud.
- Educación y fomento del consumo de productos ecológicos.

3.6. PLAN DE EXPANSIÓN Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El plan de expansión de este proyecto se justifica gracias a las sinergias que se crean al tener más de un local abierto al público, dentro de las que se destacan:

- Economía de escala y mayor poder de negociación con los proveedores al comprar más volumen.
- Mayor imagen de marca lo que implica:
 - Mayores ventas
 - Al haber cada vez más imagen de marca, será cada vez más fácil introducir una nueva sucursal, lo que implica mayor facilidad de adaptación de las ventas.
- Los costes administrativos se reducen, de los que se destacan :
 - Aunque se produzca un aumento de plantilla, la plantilla administrativa no lo hace proporcional a las nuevas sucursales.
 - Los costes por marketing y publicidad irán proporcional a los puntos de apertura. Esto se relaciona con la mayor imagen de marca.
- Mayor facilidad de cubrir el absentismo o una baja laboral con personal de un sitio a otro.
- Cada punto nuevo deberá salir más barato en adaptación y aprendizaje por anteriores experiencias.

El plan de expansión contará con las siguientes etapas:

- 1) Montaje de la primera tienda
- 2) Monitorización del mercado, de los procesos y curva de aprendizaje
- 3) Estudio de mercado de un nuevo punto de apertura.
- 4) Replicación clónica en otros sitios.
- 5) Repetición de los puntos 3 y 4.

En la primera etapa y como es lógico, se tratará sobre la materialización del proyecto en la que además de constituir la sociedad y obtener las licencias correspondientes, se deberán hacer todos los ajustes y actividades para la puesta en marcha del negocio como: el alquiler del local, instalaciones correspondientes, etc. En esta etapa se llegan a todos los acuerdos comerciales con los primeros proveedores y la contratación y formación del personal. También se llevarán a cabo todos los procesos estimados para las operaciones del supermercado. Esta etapa se empezará una vez que se tenga el visto bueno de los inversores y culminará un día antes de la apertura. Para esto, se estima un periodo de tres meses. El cronograma estimado del proyecto se ilustra en el Diagrama 1.

En la segunda etapa se tratará de ajustar todas las previsiones a la situación real del mercado puestos una vez en marcha, en donde se pretenderá conseguir nuevos proveedores y llegar a mejores acuerdos económicos con estos, estudiar al cliente ajustando sus preferencias así como el surtido según sea la experiencia. Así mismo, corregir aquellos desajustes o imprevistos administrativos y operativos, para poner en marcha cualquier acción de mejora. Esta curva de aprendizaje posterior a la primera etapa, se estima en un año y medio después de su apertura.

La tercera y cuarta parte constará de replicar este mismo modelo a otras zonas de Madrid. Para ello será necesario estudiar un nuevo punto de ubicación geográfica para una nueva apertura. Se verificarán nuevos supuestos del mercado, para ajustar las tendencias. Esta etapa se hará entre el mes 15 y el mes 18, momento de inauguración del segundo local. El tiempo de montaje se estima, al igual que para el primer local, de tres meses que conforme a las actividades del Diagrama 1, se empezará a realizar al menos tres meses antes de su apertura, y precedida del un estudio de mercado que se estima en 6 meses, llevada a cabo paralelamente en la segunda etapa.

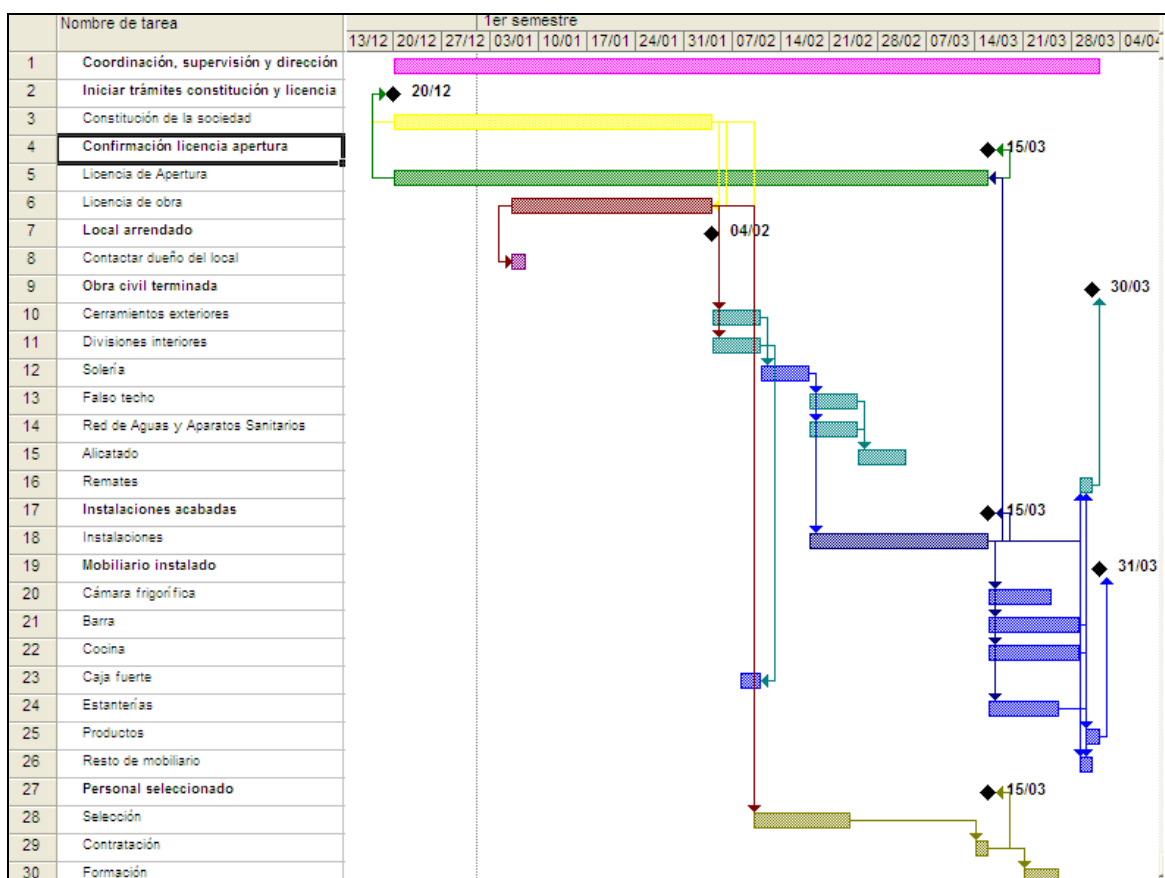


Diagrama 1 Cronograma de la apertura del primer local

La cuarta parte materializará el nuevo punto y llevará a cabo todas las acciones de la primera etapa. Esta etapa incorporará todos los cambios administrativos y operativos que se puedan generar de esta expansión, además de los beneficios estimados por la sinergia de un nuevo punto, tanto en imagen al cliente y marca, como en compra de mayores productos con lo que se adquiere mayor poder y oportunidades de negociación.

Según se ha estimado en este plan de negocio, los nuevos locales se abrirán; en el mes 18, mes 25 y mes 30, repitiéndose las etapas 3 y 4 antes mencionadas.

3.7. POLÍTICAS E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROYECTO EN CURSO

Con el fin de controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos marcados anteriormente, se establecen unos mecanismos de control que tendrán como principal objetivo:

- El control de la calidad
- El tiempo
- La planificación
- Los costes.

Estos parámetros se resumen en el cuadro siguiente en presupuesto y programación. Dichos factores, según su función, serán revisados periódicamente (mensualmente, bimestralmente,

trimestralmente ó anualmente) con el objeto de proponer acciones preventivas y correctivas ó replanificarlos en los casos que sea necesario.

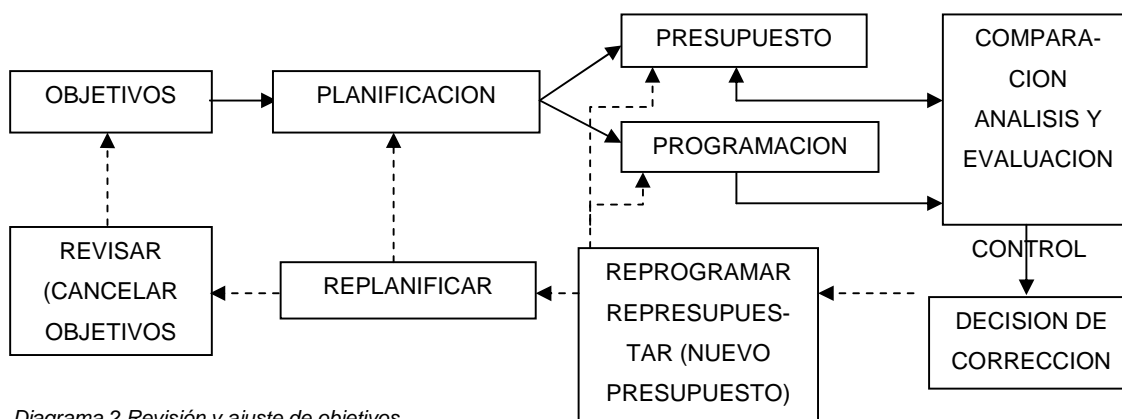


Diagrama 2 Revisión y ajuste de objetivos

Para el control de la programación se tendrán en cuenta las siguientes acciones:

- **Cumplimiento de objetivos.**
 - **Ventas:** Las ventas se controlarán teniendo en cuenta las previsiones que se esperan. Éstas tendrán como punto de partida las ventas de la semana anterior, y otras variables importantes como si es principio de mes ó finales de semana, donde hay mayor consumo. Este control se realizará diariamente.
 - **Liderazgo en el sector:** Al finalizar el primer año desde el lanzamiento se comprobarán los resultados de las demás empresas del sector y se verá si se han cumplido las expectativas. Cada 4 meses se irán haciendo revisiones periódicas para controlar estrategias de la competencia.
- **Cumplimiento de fases y fechas para la puesta en marcha:** El servicio de gerencia comprobará como se está realizando la actividad y si se están cumpliendo los hitos en las fechas propuestas.
- **Configuración del negocio:** Semanalmente habrá una reunión de la empresa para mejorar ciertos aspectos del negocio que se consideren convenientes ó que han sido motivo de bajada de la calidad del servicio (estimaciones erróneas, baja productividad del personal, servicio de proveedores, entre otras). Estas reuniones serán guiadas por el personal del servicio de gerencia.
- **Control a suministradores:** Por un lado, se controlará su trayectoria en la empresa diariamente, controlando la calidad y el tiempo de los pedidos recibidos mediante un software informático.
- **Mantenimiento de las instalaciones:** El panel de control de la oficina servirá para verificar continuamente el buen estado de las instalaciones. En caso de fallo, se llamará al instante a los servicios necesarios en cada caso.
- **Índice de satisfacción del cliente:** Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes y a los usuarios, además de contar con un buzón de sugerencias, que nos permitirá mejorar el servicio y en consecuencia la satisfacción de los clientes. Este análisis se realizará bimensualmente.

Por otro lado, para controlar el presupuesto se tomará en consideración:

- **Presupuesto Inversión Inicial:** Debido a que supone una notable cifra del presupuesto estimado, durante los primeros meses, se analizará si los gastos derivados de la implantación del local y de las acciones promocionales concuerdan con los estimados para evitar desviaciones iniciales. Este control se realizará semanalmente.
- **Analizar la curva de costes.** Se comparará el coste en el que se incurre en cada momento con el previsto y conociendo el coste estimado para terminar, se podrán tomar las acciones para evitar futuras variaciones indebidas. Será de vital importancia controlar los tiempos, ya mencionados anteriormente, por ser una de las causas principales de sobrecostes. Este análisis se realizará mensualmente y tendrá especial énfasis en la puesta en marcha de las nuevas aperturas.

4. PLAN DE MARKETING

[ViveVende](#) consiste en ofrecer una alimentación saludable con asesoría personalizada, cubriendo así las necesidades de una dieta balanceada rica en nutrientes y sabor, al mismo tiempo que contribuye con el cuidado del planeta y el medio ambiente.

El sector de la alimentación ecológica en España y en Europa ha tenido un auge positivo en los últimos años, sin embargo aun quedan necesidades por cubrir, teniendo como oferta establecimientos que no concentran todos los servicios, entre ellos se pueden destacar restauración, alimentación, librería, equipos sostenibles, entre otros; por ello, se ofrece en [ViveVende](#) un servicio completo que incluye supermercado y restauración en un solo lugar, con el fin que el cliente tenga un producto de calidad y facilidad a la hora de realizar sus compras.

4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- 1) Dar a conocer los beneficios de los productos ecológicos
- 2) Crear conciencia a través de la educación continua, sobre la importancia de los alimentos ecológicos, recalcando sus principales beneficios a través de acciones directas al cliente.
- 3) Conseguir que el cliente adquiriera una alimentación diaria de forma ecológica, logrando que la mayor parte de su gasto mensual este dirigido a este tipo de comida
- 4) Ser reconocidos como un Supermercado con restaurante especialistas en alimentación ecológica que ofrece productos sanos y saludables
- 5) Incrementar la frecuencia de compra de los clientes, a través de diferentes estrategias.
- 6) Aumentar el volumen de venta en 5% anual

4.2. POSICIONAMIENTO

Actualmente en España la comida ecológica no forma parte de la dieta diaria del consumidor, sino que es un complemento de la misma. Lo que se pretende es lograr que estos alimentos se incluyan en la comida diaria de la familia española, ya que presenta beneficios sobre la convencional y conlleva a una vida más sana.

Se pretende adaptar a las necesidades actuales de una tendencia hacia una vida más saludable y sostenible, cada día la población se inclina hacia el gusto por practicar deportes, coches eléctricos, el reciclaje, etc.

El cliente aprenderá a cuidarse con el supermercado. Cuando piensen en [ViveVende](#) pensarán en:

- Salud
- Sabor
- Accesible
- Calidad
- Punto de referencia en alimentación ecológica completa.

[ViveVende](#), se posicionara como una empresa de distribución especializada en comida ecológica preocupada por la salud que contara con dos unidades de negocio supermercado y restaurante. El supermercado contara con la ventaja competitiva de la especialización en productos de regímenes especiales, y la venta de comida lista para llevar preparada en el restaurante [ViveVende](#) y a su vez el restaurante ofrecerá una dieta diaria natural y saludable

Por tanto la USP será, “**Sé natural, elige salud**” para así resaltar la principal fortaleza de [ViveVerde](#), que es la unión de dos servicios, que se complementan entre sí como son el restaurante y el supermercado, donde el cliente podrá encontrar una amplia selección de productos ecológicos y naturales para su consumo habitual, así como disfrutar de una rica y saludable comida en un ambiente relajado

4.3. ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING

La estrategia de marketing en primer lugar perseguirá dar a conocer los productos y servicios de la empresa así como las bondades y beneficios que estos aportan. Y en segundo lugar crear una relación con el cliente con el fin de fidelizarlos y así que incluyan los productos de [ViveVerde](#), en su vida cotidiana.

Es importante destacar que todos los esfuerzos están dirigidos a dar a conocer la alimentación ecológica como un producto ante todo de alta calidad y saludable, y que gracias a ellos se pueden evitar algunas enfermedades. Incluir estos alimentos en la dieta diaria tiene un gran valor añadido no solo en sabor sino que tienen efectos beneficiosos para la salud.

La fidelización se espera crear una vez los consumidores conozcan los beneficios de estos productos y mediante toda una estrategia basada en la diferenciación.

Con el fin de cumplir lo anteriormente mencionado se utilizarán dos tipos de estrategia para ser más atractivos y captar mayor cuota de clientes.

4.3.1. Diferenciación

Atributos diferenciales en función de la competencia:

✓ **Imagen:**

Contará con un área de restauración y un área de venta de productos ecológicos y naturales (principalmente de alimentación), todos bajo un ambiente confortable y distinto, diferente a lo que generalmente se espera de un supermercado, que traslade al cliente a la naturaleza y lo conecte con un estilo de vida saludable. Todo esto se logrará mediante la creación de experiencias dentro del supermercado a través de distintas estrategias que actualmente están surgiendo en el mercado como es el marketing olfativo.

✓ **Natural y ecológico:**

En la zona de restauración se utilizarán ingredientes directamente del supermercado, esto creará confianza en el cliente y otorgará la oportunidad de degustar la comida ecológica.

✓ **Asesoramiento personalizado:**

El personal estará formado para prestar ayuda al cliente en cuanto a todos los productos del establecimiento y los beneficios que aportan a la salud. Estarán capacitados para informar sobre características, cualidades, forma de preparación, con que combinarlos, como preservarlos, sustitutos, entre otros.

Los empleados de **ViveVende** deben ser capaces de transmitir cortesía, fiabilidad y confianza a los clientes para así generar una estrecha relación con el cliente.

✓ **Adaptabilidad:**

Siendo adaptables a las necesidades de todo público, ya sea en aquellas personas que buscan los productos para consumo diario y/o cocinarlos, o aquellos que prefieren adquirir comida preparada o incluso aquellos que tengan algún evento.

✓ **Retroalimentación:**

A través de las diferentes actividades como cursos de cocina, actividades educativas como charlas, servicio de nutricionista, etc., donde el cliente tendrá la oportunidad de participar y aprender los beneficios de este estilo de vida. Además creara un vínculo afectivo porque formara parte del negocio y creara a su vez fidelización.

✓ **Ubicación:**

Situando **ViveVende** en la zona de Pozuelo de Alarcón, donde actualmente no existe alta competencia de este tipo de servicio.

4.3.2. Crecimiento Intensivo De Penetración

Con esta estrategia se pretende ganar mayor participación de mercado en el sector de alimentación ecológica ofreciendo una gran variedad de productos. Incrementar las ventas es el fin, y todos los esfuerzos se concentraran en aumentar la frecuencia de compra y así incentivar el uso diario de estos productos. Se tendrá un crecimiento interno a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial. Esta estrategia supone una explotación de las dos áreas de negocio con un riesgo controlado.

4.4. MARKETING MIX

4.4.1. Producto

El supermercado está conformado por venta de productos ecológicos, en conjunto con un área de restaurante, los servicios prestados serán los siguientes:

- Surtido de productos cárnicos y charcutería.
- Surtido de productos lácteos.
- Surtido de productos congelados.
- Surtido de bebidas.
- Surtido de snacks y aperitivos.
- Surtido de productos vegetales y frutería.
- Surtido de conservas.
- Surtido de otros productos como aceite, vinagre, entre otros.
- Surtido de arroz, pasta y cereales.
- Surtido de panadería y bollería.
- Surtido de productos para regímenes especiales.
- Surtido de productos infantiles.

- Surtido de productos de higiene personal.
- Surtido de productos para el hogar.
- Surtido de comida preparada para llevar.
- Comida in situ en espacios ambientados con la naturaleza (desayuno, merienda y comida).
- Degustación de productos ecológicos en el área del supermercado.
- Servicio de asesoramiento personalizado.
- Cursos de cocina y charlas informativas para crear conciencia en consumo ecológico.
- Cercanía al cliente, dando la posibilidad al cliente de comprar en una tienda de mediano tamaño sin necesidad de acercarse a Madrid.

Dentro de los productos que se ofrecerán, se definen dos tipos de productos o actividades comerciales principales, los relativos con el supermercado de venta directa, y aquellos ofrecidos en el restaurante preparados.

4.4.1.1. Productos En El Supermercado

ViveVende contará con una gran variedad de productos sin embargo los que tendrán mayor profundidad serán los no perecederos, para así evitar merma y en consecuencia la pérdida de beneficios. El supermercado contará con una gama de productos de 61% no perecederos y 39% perecederos. No se incluirán productos para mascotas, ni pescados.

PRODUCTOS PERECEDEROS	REFERENCIAS
CARNICOS Y CHARCUTERIA	35
CONGELADOS	60
LACTEOS	145
FRUTAS Y HORTALIZAS	120
PANADERIA, BOLLERIA Y COMIDA PREPARADA	150
TOTAL	510

PRODUCTO NO PERECEDEROS	REFERENCIAS
BEBIDAS	70
SNACKS Y APERITIVOS	100
ARROZ, PASTA Y CEREALES	250
OTROS	100
CONSERVAS	90
REGIMENES ESPECIALES Y DIETETICOS	130
PRODUCTOS INFANTILES	30
PRODUCTOS HIGIENE PERSONAL	35
PRODUCTOS DEL HOGAR	35
TOTAL	840

TOTAL DE REFERENCIAS	1350
-----------------------------	-------------

Tabla 13 Clasificación de Productos (tipo y número de referencias) en el área del Supermercado

A continuación se detalla la oferta y gama de los principales productos de las principales categorías:

Perecederos: tendrán presencia más no gran variedad y necesitara refrigeración, se invertirán la mayoría de los recursos en potenciar las secciones de lácteos por ser el mayor consumo según encuestas de campo realizadas en la competencia; en la sección de frutas y hortalizas, **ViveVerde** pondrá especial énfasis en su imagen y presentación ya que este aspecto actualmente no lo cubre la competencia y por último se hará especial énfasis en los productos de panadería, bollería y comida preparada que vendrá en su mayoría de la parte de restauración. Estarán clasificados de la siguiente manera:

Productos cárnicos y charcutería: Necesitara cámara frigorífica.	Compuesta por carne en sus diferentes presentaciones como picada, filetes de res, de hamburguesa y cerdo; pollo en presentaciones como alitas, filetes, contramuslo; quesos como fresco, tiernos, semicurados y curados, (de cabra y oveja), para untar; entre los embutidos se contara con morcillas, chorizos, salchichas, jamón, lomo, bacón; además de huevos ecológicos que no requieren refrigeración.
Productos Congelados: Necesitara cámara frigorífica vertical para mayor visibilidad del cliente.	Compuesta por variedad de platos preparados como pizzas con jamón, cuatro quesos o campesinas, bocadillos varios, paella, sushi, lasagna, pastas de queso, carbonara y/o boloñesa, helados de chocolate, limón, vainilla, nata, conos, tiramisú, etc. y rollitos de primavera.
Productos Lácteos: Necesitara un frigorífico compartido con cárnicos.	Esta sección está compuesta por leche en sus diferentes presentaciones como entera, soja, desnatada, etc., postres como pudines de frutas, huevos, chocolate, yogurt natural, semidesnatado, de frutas, mixtos, mantequillas, crema de queso y nata.
Vegetales y Frutas: Se ubicaran en un área especialmente decorada a la entrada del supermercado y otra parte en un frigorífico.	Esta sección tendrá pepino, pimentones en varias presentaciones, ajo, cebolla, patatas, frutas como sandía, melón, banana, piña, manzana verde, roja, amarilla, melocotones, peras, limones, uvas y entre los refrigerados legumbres como lechuga, tomates, calabacines, zanahorias, champiñones, espinacas y calabaza, entre otros.
Panadería, bollería y comida preparada:	Se encontrara variedades como pan artesano en sus diversas presentaciones, mantequilla, normal, integral, avena y pasas, pan tostado integral, normal, entre otros. Además se complementara con galletas con variedad de tipos y por ultimo variedad de magdalenas.

Tabla 14 Oferta de Productos Perecederos en el área del Supermercado. Variedad por cada referencia.

No Perecederos: Son en su mayoría el punto fuerte de **ViveVerde**, estos tendrán una amplia gama y profundidad relativa dependiendo de las secciones, se hará mayor énfasis en las conservas, arroz, pastas y cereales siguiendo con la demanda del mercado y como lo hace actualmente la competencia, es muy importante recalcar la presencia de los productos para regímenes especiales y dietéticos ya que son un elemento de diferenciación con la competencia, así como también de snacks y aperitivos.

A continuación se detallan los productos perecederos:

Bebidas:	Compuesta por variedad de bebidas alcohólicas como vinos y cervezas y diversas referencias de zumo en todas sus variedades y por ultimo una completa variedad de te e infusiones, como te verde, rojo, negro y manzanilla.
Snacks y Aperitivos:	En esta sección se encontraran diversos tipos de paté, chucherías como patatas y gran variedad de frutos secos como avellanas, anacardos, bananas, piña, pasas, pistacho, cacahuets, coco seco, nueces, almendras, dátiles, higos, etc.
Arroz, pasta y cereales:	Se encontraran una amplia gama de arroz en diversas presentaciones, variedad de pastas, fideos, alubias, garbanzos lentejas y otros granos, por otra parte cereales con diversos tipos, avena, entre otros.
Conservas:	Entre los productos de este renglón se encuentran mermeladas de diversos tipos, aceitunas, vegetales en conservas como maíz, espárragos, zanahorias, entre otras, tomate triturado y entero, sardinas en diversas presentaciones.
Otros:	Se encontraran en esta sección variedad de aceite como maíz, girasol, oliva, etc., vinagre, salsas de todo tipo como mayonesa y mostaza, sopas preparadas, chocolates que no son en su mayoría ecológicos pero si naturales reduciendo los aditivos químicos, café en todas sus presentaciones, miel y caramelo liquido y por ultimo especies con diversas referencias como sal, ajo, azúcar, orégano, etc.
Regímenes Especiales y	Consiste en amplia gama de productos sin gluten, light y comida macrobiótica, entre los más

Dietéticos:	destacados están arroz, cereales y pastas.
Productos Infantiles:	En esta sección se encuentran productos como potitos, toallas húmedas, alimento en lata, pañales y cremas.
Productos de Higiene Personal:	Se encuentran referencias como champú, jabón, acondicionador, cremas, papel higiénico y compresas.
Productos del Hogar:	Se encuentran referencias de detergentes, suavizantes, lavaplatos, productos multiusos, lejía y bolsas de basura.

Tabla 15 Oferta de Productos No Perecederos en el área del Supermercado. Variedad por cada referencia.

4.4.1.2. Productos Ofrecidos En El Restaurante

En general todos los productos utilizados en el restaurante y serán los abastecidos por el supermercado mismo.

El restaurante [ViveVende](#) ofrecerá a sus clientes comida para llevar y para comer en las instalaciones donde serán atendidos por el personal del restaurante

➤ **Desayunos:** Constarán de:

- Croissant Ecológico + Café o Zumo
- Magdalenas Ecológicas + Café o Zumo
- Tostada con aceite + Café o Zumo
- O bien bocadillos hechos al momento.

➤ **Menú para el almuerzo:** El menú estará compuesto por comida ligera y saludable y platos a la carta para aquellos clientes que no desee el menú. En general estará compuesto de:

- De primero Sopa o Ensalada, y de segundo tendrá varios platos principales para facilitar la combinación y postre o café. A manera de ejemplo dos posibles menús podrían ser:
- Otra forma de almuerzo son los platos combinados:
 - Ensalada mixta, filete de ternera y patatas fritas ecológicas
 - Ensalada mixta, pechuga de pollo y arroz blanco
 - Raviolis y queso fresco con crema de azafrán
- También durante el almuerzo se ofrecerán bocadillos acompañados de patatas

Menú 1

Primero:

Crema de Zanahoria
Ensalada de rúcula y queso de cabra

Segundo:

Filete de ternera al vino tinto acompañado con puré de patatas ecológicas
Pechuga de pollo a la jardinera

Menú 2

Primero:

Arroz con setas y espinacas
Ensalada de aguacate
Crema de calabacín

Segundo:

Risotto negro con tomates cherry
Fideua con verduras y champiñones

Todos los menús incluyen PAN, POSTRE Y BEBIDA (Un Botellín de San Miguel Ecológica, Una copa de Vino, Una Botella de Agua Mineral)

- **Tapas o tentempiés:** Durante todo el día y para los que deseen parar antes o después de realizar la compra se dispondrá de gran variedad de tapas como tortilla de patatas, montaditos, dulces, zumos etc. Todo esto con el fin de ofrecer un completo servicio de restauración.
- **Bocadillos:** Se prepararan bocadillos al momento y se acompañaran de ensaladas o patatas fritas
- **Variedad de ensaladas:** Para almuerzos, cenas y meriendas se ofrecerán ensaladas. Y según sea la temporada habrá ensaladas especiales con el fin de tener variedad.
- **Frutas:** El cliente podrá consumir las frutas limpias y cortadas en el restaurante [ViveVerde](#), así como llevárselas a casa en envases especiales.
- **Zumos y bebidas:** En el restaurante se ofrecerán zumos de frutas ecológicas simples y combinados, cervezas, vinos, té, cava, café y agua mineral.
- **Postres:** Se ofrecerán postres como tartas de manzana, chocolate, naranja, magdalenas ecológicas, galletas de avenas, helados y yogurt.

4.4.1.3. Marca



Es una marca que representa una tendencia actual, denota ecología y salud, donde el cliente sienta que se está cuidando a través del consumo de estos productos. Va dirigido a hombre y mujeres adultos preocupados por su bienestar, que desean encontrar todo en un solo lugar.

Esta marca unifica el concepto de salud, calidad y sabor, adquiriendo un amplio compromiso con el medio ambiente, a través de la venta de los productos y contando con proveedores de calidad que cumplan con la ley que se refiere a los productos ecológicos

Se han elegido los colores verde y azul para el logo ya que son un aspecto importante a la hora de tomar la decisión inconsciente de compra o y presentación de los productos. Tal es el caso de empresas reconocidas que han definido su estrategia de marketing y diferenciación en los colores como McDonald's utilizando el amarillo y rojo que incentiva el consumo rápido de la comida y el acercamiento con niños, o el caso de Yahoo que incluyo el azul en su logo ya que estaba dirigido a gente joven. En **ViveVerde** no se utilizan colores asociados a géneros, ya que el perfil del cliente pueden ser tanto hombres como mujeres, sino asociado a sensaciones y significados, en tal sentido se detallan las razones de esta elección:

BLANCO: Será usado para el fondo ya que según el marketing de colores como fondo resulta muy llamativo. Inspira salud, pureza y luz, se asocia a frescura y comunica simplicidad. En la alimentación es utilizado en productos dietéticos y lácteos como DANONE que lo ha combinado con el azul para comunicar frescura y calidad.

AZUL: es utilizado en la palabra “**Vive**” que representa el estilo de vida del consumidor, está asociado al agua, denota frescura, calma, fantasía y limpieza, es un color natural. En el sector alimentación es utilizado y recomendado para todo tipo de bebidas refrescantes, especialmente el agua mineral.

VERDE: es utilizado para representar la parte ecológica y natural del negocio, denota vibración y vida, es el color natural por excelencia. Igual que el azul es refrescante, combinado con el azul tiene un efecto deportivo y activo, lo que concuerda con el perfil del cliente que está preocupado por su bienestar y por hacer deportes. En la alimentación es un color cítrico que estimula el apetito, transmite frescura se suele utilizar para promocionar frutas y hortalizas. Es recomendado para productos naturales, ecológicos u orgánicos y para actividades al aire libre.

CLAIM= LOGO



CLAIM: “Alimentación **saludable** y calidad insuperable en un solo lugar”

La principal fortaleza de **ViveVerde** es la sinergia entre ambos servicios, que se complementan entre sí para ofrecer una oferta completa al consumidor, donde podrá encontrar todos los productos ecológicos necesarios para una comida diaria, todo esto en un ambiente diferente y atractivo para el consumidor.

Se puede analizar la situación del producto ofrecido mediante la matriz estratégica del Boston Consulting Group, que determinara la situación estratégica del negocio, para decidir enfoques y acciones de donde invertir, desinvertir o mantener recursos. Como se observa a continuación el negocio al inicio del negocio tendrá baja participación relativa en el mercado pero una alto crecimiento del mismo, por tanto será un producto incógnita por ser nuevo, no se sabrá que va a pasar cuando entre al mercado, como en la mayoría de los casos en el futuro se pretende sea un producto estrella, contando en principio con que el consumidor entienda los beneficios de este tipo de alimentación, y con que cada día se fidelizarán con el negocio por las actividades que se realizaran frecuentemente.

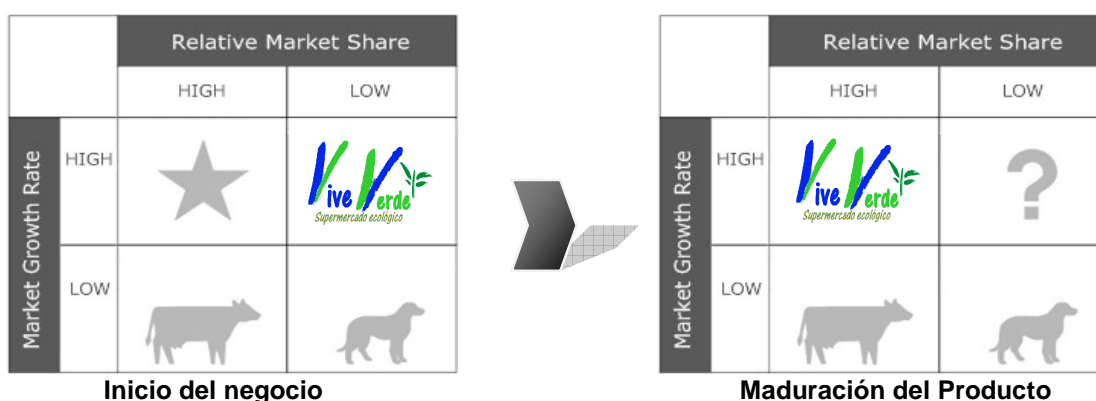


Diagrama 3 Matriz BCG donde muestra posición de la marca al inicio del negocio y la próxima etapa de maduración del negocio

4.4.1.4. Packaging

- Bolsas reciclables de papel con logo.
- Presentación natural de vegetales y frutas, simulando que aún están en cultivo dentro del supermercado.
- Envases reciclables de comida para llevar.
- Alimentación in situ con utensilios de cristal y decoración natural de los platos.
- En la medida de las posibilidades se le exigirá a los proveedores la utilización de envases de vidrio para los productos.

4.4.2. Plaza

4.4.2.1. Ubicación Geográfica

Haciendo un estudio en el que se relacionó el perfil del cliente (ver punto 2.3.3) con la distribución geográfica en la ciudad de Madrid, se destacó que barrios como Salamanca o Chamberí y otros en el norte y alrededores de Madrid cumplen satisfactoriamente los requisitos para acreditar una demanda. El lugar que se escoge para el primer supermercado ha sido Pozuelo de Alarcón. Para ello se han seguido los siguientes criterios:

1) *Edad por zona.*

Pozuelo de Alarcón, aún no siendo este el municipio más grande (ver ANEXO G *Distribución Población Madrid Sectores de Interés*), es el que más personas jóvenes tiene y está mejor equilibrado entre hombre y mujeres.

Cabe destacar que en este municipio el 74% de la población total se encuentra entre los 30 y 64 años, siendo este rango el principal objetivo obtenido por el perfil del cliente (ver 2.3.3 Perfil Del Cliente)

2) *Sexo.*

Como se puede observar en la *Tabla 53*, en esta población hay un mayor número de hombres que de mujeres, siendo los hombres los principales consumidores de alimentos y bebidas, siendo éste el segundo sector más importante después de la vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles, (Véase tabla 2) según el INE. Por tanto en este municipio, comparado con los otros estudiados, es el que está más equilibrado entre el número de hombres con respecto a las mujeres.

3) *Renta Per cápita.*

Pozuelo de Alarcón es el municipio con mayor renta per cápita de la comunidad de Madrid, desde el 2004 hasta el 2007. Ha tenido una evolución positiva del 22% lo que quiere decir que, es un municipio con fuerte poder adquisitivo.

4) *Zona de influencia*

Además de Pozuelo de Alarcón (que incluye las entidades; Colonia los Ángeles, Arroyo Meaques, Húmera, Somosaguas, Prado del Rey, Monteclaro, La Cabaña, y Retamares), un supermercado ubicado en esta zona tendría influencia directa sobre Aravaca y Somosaguas (zona 1), una influencia media en Majadahonda, Las Rozas y parte occidental de Madrid como Ciudad Universitaria y Moncloa (zona 2), y una menor influencia alrededor de estas zonas (zona 3) tal y como se observa en la *Ilustración 2*.

Es de especial interés ya que como es de esperar, los barrios de la Zona 1 y Zona 2, comparten perfiles habitacionales muy similares, por ende clientes potenciales.

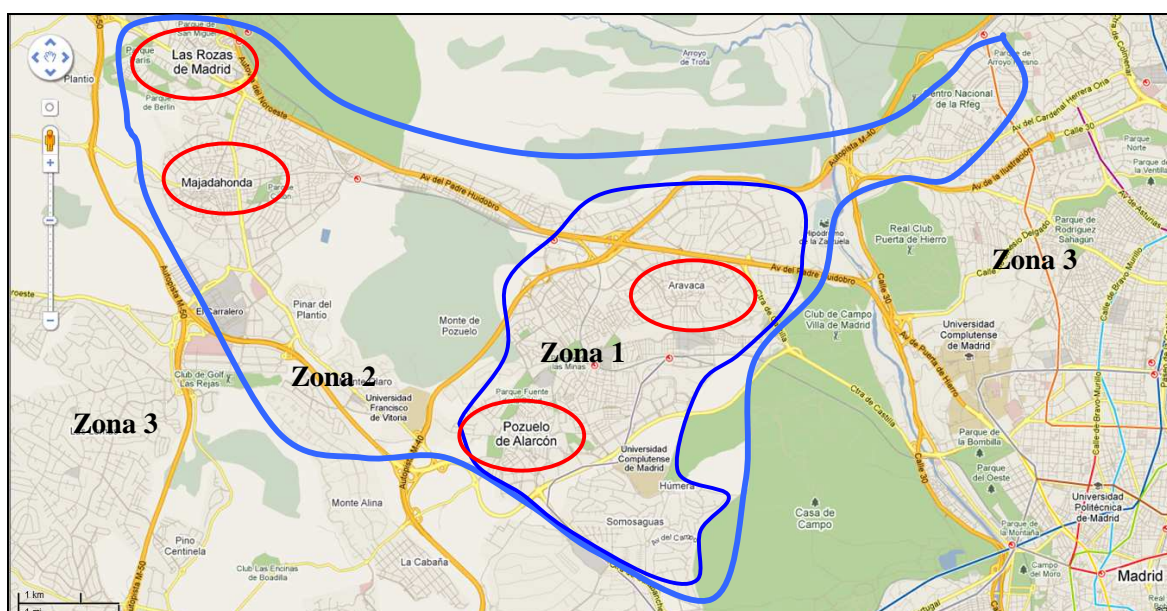


Ilustración 2 Alrededores de Pozuelo de Alarcón
 Mapa tomado de Google maps.

	Población	Superficie	Densidad
28115 Pozuelo de Alarcón	82.428	43,20	1.908,07
28080 Majadahonda	68.110	38,47	1.770,45
28127 Rozas de Madrid (Las)	86.340	58,31	1.480,73

Tabla 16 Población zona de influencia media desde Pozuelo de Alarcón
 Tabla tomada del INE

La Zona 1 tiene una población de 111.928 habitantes, (82.428 en Pozuelo y 29.5002 en Aravaca) y la Zona 2 alrededor de 160.000 personas (154.450 entre Majadahonda y Las Rozas de Madrid Tabla 16). Con esto se prevé que en comparación a otros sitios, Pozuelo de Alarcón es un punto de alta confluencia de personas que necesariamente requieren pasar por este sitio y sobre el que tiene una influencia a tener en consideración

5) *Competencia directa en los alrededores*

De acuerdo con la investigación, no se identifican locales con las mismas características en el alrededor.

6) *Plazas de parking*

Una de las razones principales por las cuales se produce un aumento en la compra de un sitio a otro en supermercados de las mismas características es el contar con sitios para aparcar (ANEXO G). Pozuelo de Alarcón cuenta con suficientes sitios de aparcamiento en sus calles, lo que adiciona una ventaja importantísima para esta ubicación.

² Incluye la poblaciones de El Plantío (2.469) y Valdearín (4.000)



Ilustración 3 Ubicación geográfica sugerida para el primer supermercado. Mapa tomado de Google maps.

7) Dimensiones de los locales

Pozuelo de Alarcón cuenta con un número importante de locales adosados a sus calles principales que se pueden ajustar a las dimensiones y tamaño del local requerido (5.2 PLANTA TIPO), y a la estrategia sobre el tipo de establecimiento a montar.

Posterior a una observación directa del lugar realizada en el mes de septiembre, el supermercado se localizara en Pozuelo de Alarcón, a pocos metros de Avenida de Europa (Ilustración 4, e Ilustración 5), y muy cercano a paradas de Metro Ligero. Superficie de 358 m². Posibilidad de parking. Tomando como base el tipo de locales que se consiguen en la calle, y el precio por metro cuadrado, el alquiler costará alrededor de los **6.426 €** mensuales.

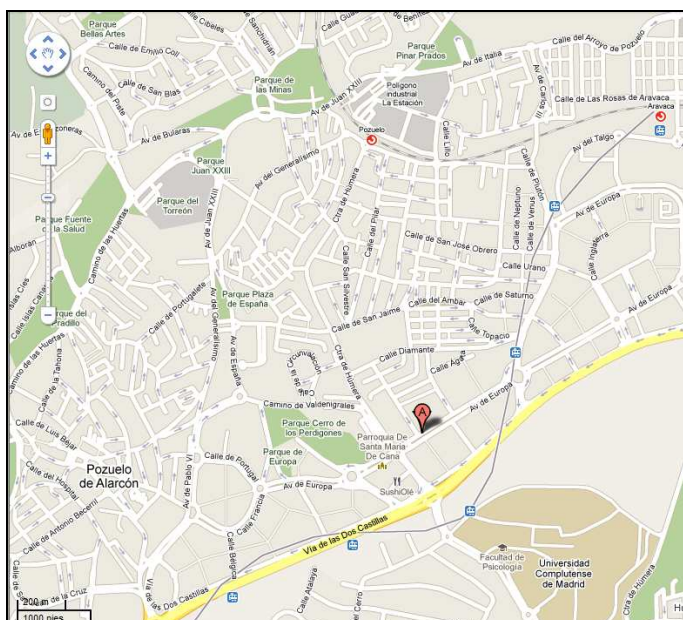


Ilustración 4 Ubicación geográfica estimada para el primer supermercado. Mapa tomado de Google maps.



*Ilustración 5 Ubicación geográfica estimada para el primer supermercado.
Mapa tomado de Google Earth.*

Al contrario de otros barrios importantes de Madrid, en Pozuelo aun el mercado de la comida ecológica no ha sido ampliamente explotado, si bien es cierto que cuenta con supermercados de grandes superficies que ofrecen este tipo de alimentación, no tienen ninguno de mediano tamaño, especializado, que supla eficientemente la demanda de este sector.

4.4.2.2. Número De Locales

En principio se implantará un solo punto de venta o supermercado con servicio de restauración en Pozuelo de Alarcón según se definió anteriormente (4.4.2.1 Ubicación Geográfica).

A partir de aquí y conforme se desarrolle el mercado de los productos ecológicos, se replicarán supermercados idénticos en otros puntos de Madrid y posteriormente en las principales ciudades de España para los que este modelo de negocio sean aplicables. Esta última expansión fuera de Madrid quedará postergada después del quinto año y por tanto excluida del alcance de este proyecto, sin embargo es de contemplar que en vistas de generar una cadena de estos supermercados es lógico pensar que estratégicamente a futuro según se desarrolle el proyecto será una de las acciones más lógicas a replicar. De la misma forma en la que se eligió la ubicación geográfica, mediante el análisis de la población y conformes al perfil de cliente para el que el modelo de negocio sea más provechoso, será en donde estratégicamente se pondrán los nuevos puntos. Para ello, será conveniente validar de que en dicho momento las circunstancias a las que se suscribe el presente modelo de negocio sean aplicables, traduciéndose en la validación de los supuestos y por supuesto de la investigación de mercado.

El plan de expansión (ver 3.6 PLAN DE EXPANSIÓN) se ha determinado luego de un período de adaptación, normalización y mejora de las operaciones estimado de un año, de donde año por año se empezará a replicar el modelo en otros puntos de la ciudad, obteniendo hasta 4 puntos para final del quinto año, ventana de horizonte de este proyecto.

Por prudencia se supondrá que el desempeño de estos nuevos puntos se corresponderá con el que se ha estimado para el punto inicial de apertura.

Siguiendo las pautas anteriores, se puede definir que la estrategia de implantación del negocio clónico se seguirá en las afueras de Madrid, esta decisión se basa en tres criterios fundamentales de oportunidad en el mercado; la primera se toma en cuenta que la zona oeste de la provincia es la de mayor renta per cápita, lo que presenta una clara oportunidad de negocio manteniendo la idea que son productos más costosos que los convencionales, como segundo criterio esta el número de habitantes, que al ser mayor la población, se incrementa la posibilidad de captar mayores clientes, y por último, la mayoría de establecimientos de la competencia se encuentra en el centro de Madrid, quedando estas zonas sensibles a este tipo de negocio.

En este sentido se ha decidido que las próximas tiendas se ubicarán en las siguientes zonas:

- **Las Rozas de Madrid:** Con esta se pretende afianzar la marca de alimentación ecológica, siendo cercano a Pozuelo para a su vez poder captar zonas más lejanas a Madrid como Torrelodones, Galapagar o Villalba, la población es 86.340 habitantes para el 2009, según fuente del *Ayuntamiento de Las Rozas* ha crecido en más de 49% cada año desde 1991, aspecto positivo para captar mayor cantidad de clientes. También es afín al público objetivo, puesto que está equilibrado en porcentaje de hombres y mujeres, siendo de un 47% y 53% respectivamente.
- **Boadilla del Monte:** Se pueden captar clientes de este municipio, más provincias vecinas, como Villaviciosa de Odón y Alcorcón que también tienen un considerable poder adquisitivo; su población es de 45.500 habitantes que se complementarían con las otras zonas mencionadas anteriormente. Además se espera un fuerte crecimiento de este sector puesto que en los últimos años se ha venido urbanizando con viviendas unifamiliares y se está destinando suelo verde a construcciones a futuro. Información suministrada por el *Ayuntamiento de Boadilla del Monte*.
- **Alcobendas:** Es otra de las zonas consideradas con mayor renta per cápita de la ciudad, existiendo un poder adquisitivo medio-alto, además de ser una provincia que está creciendo considerablemente desde los años 60 según *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)* en su último informe sobre la región de Madrid, destacándola como uno de los principales activos económicos de la región. Esto se ajusta al perfil del cliente establecido en el plan de negocio, su población es de 110.358 habitantes. Por último existe un punto fundamental y es que la ciudad según su ayuntamiento es Eco sostenible y está marcando pautas de comportamiento y diseño de calidad sostenible.



Ilustración 6 Ubicación geográfica estimada para los cuatro locales.
 Mapa tomado de Google maps.

4.4.3. Canales De Distribución

Se basará en la venta directa al cliente, por lo que no existirán intermediarios que puedan inducir a costes extraordinarios. El punto de contacto con el cliente será el local.

Los canales de distribución utilizados serán la venta directa a clientes, basados en la proximidad al mismo. Habrá una única relación entre la empresa y el consumidor, y un único nivel con los proveedores, evitando en la medida que sea posible los intermediarios, para así reducir costes.

A su vez se invertirán recursos por vía On-line sólo para promoción, no para venta. Adicionalmente, se entregarán compras realizadas en el supermercado a domicilio sólo en la zona de Pozuelo y por una compra mayor a 50€. Para ello, se contará con una moto adquirida en forma de renting.

4.4.4. Precio

El precio, como ya se ha mencionado en el punto 2.4 ANÁLISIS DE PRECIOS, es un elemento fundamental de rechazo ó aceptación por parte del mercado, por lo que se ha tenido en cuenta ciertos criterios para lograr una política de precios que se ajuste a las necesidades y preferencias de los clientes potenciales:

- ✓ **Imagen:** En primer lugar, se debe tener presente la imagen y posicionamiento por la que [ViveVende](#) desea ser percibida → **Tienda especializada de calidad.**
- ✓ **Coste unitario:** Para saber hasta que punto se pueden ajustar precios y los márgenes de explotación a obtener, es fundamental conocer los costes que incurriría [ViveVende](#). Para ello, se deberá considerar varios factores de gran relevancia para el negocio:

- Número de proveedores: Se tratará de concentrar la compra en un proveedor para alcanzar descuentos y ventajas, aunque como se dijo se contará con una cartera compuesta de tres proveedores por producto para garantizar el producto al cliente.
 - Volumen de compra: Esta estrategia será básica para nuestro desarrollo en precios: por un lado, la concentración de compra a un solo proveedor y por otra parte, se irá incrementando el volumen de compra a medida que se vaya cumpliendo el plan de expansión.
 - Calidad percibida e intrínseca de los productos: Nuestra empresa busca ofrecer calidad en sus productos, por lo que ésta no será condicionada por el precio ya que se pretende que el cliente pueda percibir y valorar las virtudes del mismo.
- ✓ **Precio de la competencia**: Es importante tener como punto de referencia el precio de los competidores, ya que éstos permitirán saber el rango de precios óptimos para ser más competitivos en el sector.
 - ✓ **Demanda**: Es de vital importancia tener en cuenta el tamaño del nicho de mercado y su frecuencia de compra, ya que esto permitirá saber la rotación de ciertos productos, para así fijar un mayor o menor precio. Además, el nivel socio-económico donde se encontrará **ViveVende**, proporcionará una mayor flexibilidad en los precios, ya que el poder adquisitivo de nuestros clientes es medio-alto. Sin embargo, se fijarán precios accesibles para alcanzar mayor cuota de mercado.
 - ✓ **El beneficio esperado**, que está relacionado con el valor para el cliente, dispuesto a pagar según el nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas del producto (saludable, de calidad, producto sostenible, etc.), y de la forma en que se perciba el servicio (personal, ambientación, mobiliario, etc.).

Habiendo hecho un balance de estos factores, se ha concluido que *el precio no es un elemento diferenciador para **ViveVende***. Por lo cual, **la estrategia se basará en ofrecer precios competitivos similares a los del sector**, y garantizando siempre un precio menor al de la competencia de la zona en aquellos productos de mayor demanda, como lo son los cereales, pastas, lácteos, productos de regímenes especiales, y frutas y verduras. En los Anexos ANEXO I y ANEXO J, están reflejados los precios fijados por **ViveVende**.

4.4.5. Promoción

Para **ViveVende**, será de vital importancia su mix de comunicaciones, ya que el desconocimiento de los productos ecológicos es el principal factor por el que aun en España y específicamente en Madrid este mercado no evoluciona tan positivamente como en otros países de Europa, por eso se han pensado diferentes estrategias que lleven a este Supermercado a el top of mind del consumidor en cuando a alimentación ecológica se refiere.

Estas estrategias persiguen generar la fidelización de los clientes con el fin de generar recompra.

- ✓ **Radio**: Se pretende realizar una comunicación completa a través radio.

La estrategia que se ha seleccionado para radio, se refiere a realizar anuncios de radio y patrocinios (menciones especiales del supermercado en programas dedicados a las salud) durante la hora de la mañana muy temprano y en la noche de tal manera de llegar a nuestros clientes potencial que bien están haciendo deporte antes o después de ir a trabajar u aquellos que están en sus coches. Las estaciones de radio serán elegidas de acuerdo a su programación.

- ✓ **Revistas especializadas:** Para promocionar en medios escritos se seleccionaran revistas especializadas, relativas al cuidado de la salud y deporte, para así llegar al mayor número de clientes, tanto hombres como mujeres. Lo que se pretende comunicar y reforzar en estos anuncios escritos son los siguientes conceptos:

- Sabor
- Calidad
- Salud

De tal manera que el consumidor entienda que estos alimentos tienen un alto valor agregado que no tienen la alimentación convencional.

- ✓ **Cursos y charlas:** [ViveVerde](#) entiende que el consumidor no conoce la diferencia de la alimentación ecológica, es por ellos que es fundamental planificar varias actividades para concienciar a los clientes sobre la importancia de consumir estos, estas actividades serán:

1) Cursos de cocina: se planificara 4 cursos al año:

- Febrero: “Cocina con tu pareja”
- Mayo: “Cocina para tu madre”
- Septiembre: “Regreso del verano”.
- Noviembre: “Cocina para noche vieja”

2) Charlas educativas y asesoramiento: una vez al mes se realizaran charlas para aquellos clientes que estén interesados en mantenerse informados de las últimas tendencias en alimentación saludable y deportes; y si lo requieren serán asesorados en todo lo que tiene que ver con nutrición y dietética estas charlas serán impartidas por profesionales de nutrición y por deportistas, que se irán rotando mes a mes de tal manera que los temas tratados sean diferentes o al menos transmitido desde diferentes puntos de vista.

- ✓ **Fidelización de clientes:** Se contara con la tarjeta [ViveVerde](#) que tendrá como fin fidelizar al cliente, aprovechando su compromiso con un estilo de vida saludable y fiel a la alimentación ecológica. Con cada compra se acumularan puntos **VERDES**, de tal manera que una vez alcanzados “n” cantidad de puntos los clientes podrán optar por premios como un fin de semana en un balneario, cestas de productos, u algún otro premio esto con el fin de generar recompras.

Los premios más importantes como viajes, será para aquellos clientes que tengan mayor cantidad de puntos acumulados.

Los demás premios también dependerán de estas variables pero con unos rangos de número de compras y compra media distintas.

Esto vendrá detallado en un tríptico informativo que se entregara junto a la tarjeta.

- ✓ **Página Web:** La página www.viveverde.es (este dominio es la propuesta ya que a fecha de este documento no está creada) en las primeras fases será una página donde se muestre información de la empresa, consejos alimenticios, noticias relativas a la alimentación, información educativa respecto a la alimentación ecológica, atributos de la ecología, se comunicaran las charlas, los cursos, el menú del día y cualquier otra información relacionada a ViveVerde.

Es importante que una vez que le sea entregada la tarjeta a el cliente, este queda inscrito en la base de datos de tal manera que toda la información referente a el supermercado le llegara directo a su correo.

- ✓ **Redes sociales:** Se utilizará Facebook y Twitter para llegar a los clientes potenciales y así comunicarles los beneficios de los productos y demostrar la razón por la que deben convertir la alimentación ecológica en la mayor parte del consumo diario. Se crearan grupos en ambas redes sociales y se informara de descuentos y promociones especiales.

Se creara una aplicación virtual donde ViveVerde será un establecimiento donde los clientes y/o usuarios tendrán la oportunidad de crear el supermercado, hacer modificaciones, cambiar el surtido de productos, etc.

Los usuarios podrán distraerse mediante el juego y así el negocio se retroalimenta y pone en práctica algunas de estas ideas. El usuario al llegar a ciertas puntuaciones acumulará puntos **VERDES**. El hecho de interactuar promueve la participación de los consumidores.

- ✓ **Actividades BTL:** esta técnica no masiva será utilizada para llegar a segmentos específicos que aportaran mayor beneficio al negocio, puesto que ya están en gran parte concienciados con estos productos, y sus beneficios al organismo, creando canales para maximizar la acción de los mensajes publicitarios y manteniendo la efectividad en el publico objetivo, estas serán:

- 1) **Actividades en Gimnasios:** se planificaran 4 eventos en gimnasios al año, se han elegido el Curves, ubicado en la calle Berna paralela a la Avenida Europa que se especializado en mujeres y el Team Pozuelo, esta actividad tiene como fin crear conciencia a los deportistas sobre la importancia de consumir productos ecológicos.
- 2) **Actividades en Hospitales:** *existen 3 hospitales en la zona de Pozuelo, por tanto se* realizaran jornadas de nutrición contando con 2 personas por hospital, un nutricionista y un ayudante que medirán el índice de masa corporal, el peso y la tensión arterial e informara de las ventajas de los productos ecológicos, y la ubicación del supermercado entregando trípticos para la adquisición de los productos.
- 3) **Concursos:** se realizaran concursos de recetas, en el cual los clientes enviaran recetas y al final del mes se escogerá la receta más original, atractiva y se premiara con productos del supermercado.
- 4) **Experiencias:** Dentro del establecimiento (tanto supermercado como restaurante) se tendrá en cuenta la decoración para que forme parte de una experiencia para el consumidor, mediante olores, sabores y visualmente; en fin se utilizaran todos los sentidos cuando el cliente entre en el establecimiento. Se lograra mediante un olor a frutas agradable, la parte de vegetales y hortalizas contara con una decoración mediante cajas y bosque, que dará la impresión que está aun en el huerto y con un regadero que transmita frescura.

✓ **Material Didáctico:**

Se informara al consumidor de las bondades del producto mediante un folleto informativo llamativo, hecho de material reciclado y con olor a bosque. En el mismo se colocaran ofertas del día, bondades del producto y se incluirá una receta para así captar la atención de personas que les agrada la cocina.

✓ **Apoyo institucional:**

Se cuenta con el apoyo de instituciones y entes gubernamentales al sector ecológico, se aprovechara el impulso que traen de unos años para acá para fomentar el consumo de la alimentación ecológica. Se solicitara ayuda para incluir a [ViveVerde](#) en actividades relacionadas con la Comunidad de Madrid como eventos deportivos, musicales, u otros que llamen la atención de clientes potenciales. Teniendo como fortaleza el hecho que el supermercado promueve un estilo de vida saludable unido a la conservación del medio ambiente.

4.5. LIENZO ESTRATÉGICO

Con la realización de este lienzo lo que se intenta es obtener la visión del producto en función de la competencia (supermercados y restaurantes ecológicos), por ello se identificaran ciertas cualidades o valores de la competencia y de [ViveVerde](#), y de ellos se elegirán los rasgos diferenciadores.

Con estas pautas, los rasgos diferenciadores que se han considerado más relevantes e influyentes en el éxito de este tipo de negocio son los siguientes:

- **Marca propia:** en el local se encuentran productos elaborados o identificados con la marca del negocio.
- **Formato de franquicia:** El negocio presenta formato de franquicias donde se transmite know how del sector, se entrega el establecimiento con todas las instalaciones, equipos, etc., recibe asesoría. Además se garantiza un retorno de la inversión en determinada cantidad de años.
- **Diversidad de servicios:** El local debe tener la posibilidad de adaptación a las necesidades del cliente a través de distintos servicios como venta de productos, entrega a domicilio, actividades que integren a los consumidores como cursos de cocina.
- **Especialización en productos ecológicos:** El negocio hace especial hincapié en un tipo específico de productos que cumplen la regulación ecológica, aunque también pueda ofrecer otro tipo de comida como natural u orgánica, siempre siguiendo la línea de productos que generen bienestar al cliente. Mientras mayor sea el porcentaje estará más enfocado a comida ecológica.
- **Imagen:** El local como principal punto de contacto con el cliente debe tener una adecuada amplitud y ambientación de los espacios, para así ofrecer una mayor satisfacción a nuestros clientes, presentando innovación y buen gusto en el ambiente. La presentación de los productos debe ser organizada y llamativa.
- **Especialización en surtido de productos:** mientras mayor sea este porcentaje el local tendrá mayor especialización en los siguientes tipos de surtido: a) Regímenes especiales, b) Panadería, bollería y comida preparada y c) Frutas y Hortalizas.
- **Carácter medioambiental:** Uno de los grandes pilares de las empresas es la sostenibilidad. Para ello, deben ofrecer servicios que así lo cumplan: bolsas para llevar la compra y envases

reciclables, incentivar el reciclaje, instalaciones eficientes, materia prima respetuosa con el proceso natural de crecimiento.

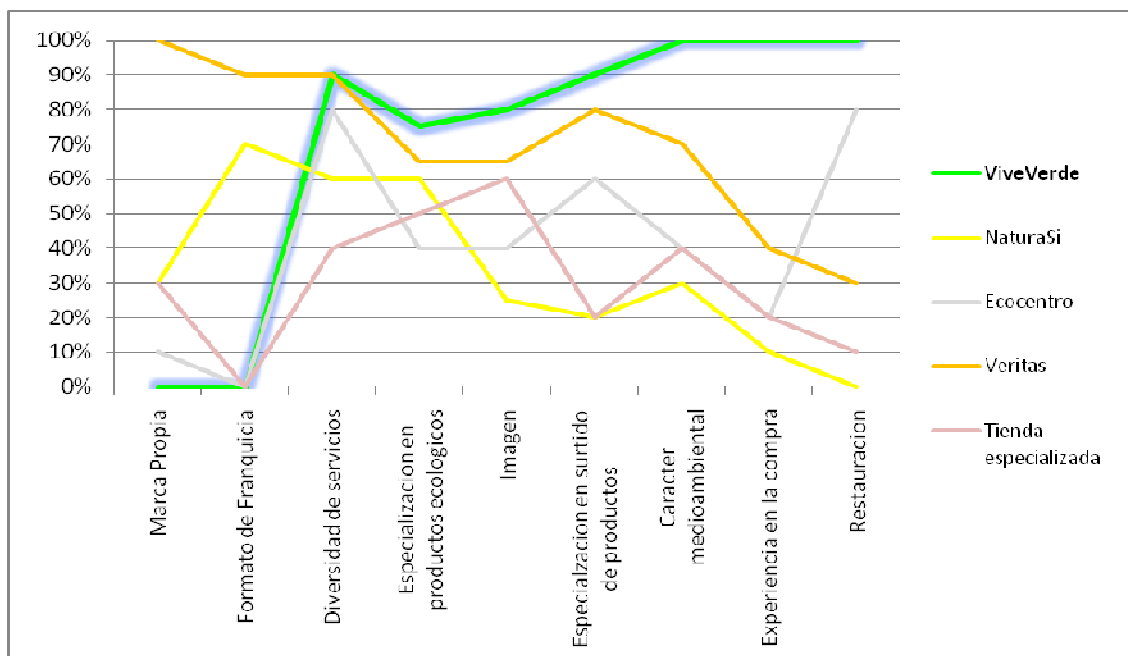


Diagrama 4 Lienzo estratégico del negocio

- **Experiencia en la compra:** relativo al hecho que ir a hacer la compra de los productos ecológicos en el local sea agradable y única, que transporte a un ambiente natural, mediante sensaciones y experiencias.
- **Restauración:** El negocio contara con una zona de restauración para la cata de productos del supermercado y para que los clientes puedan experimentar el beneficio de este tipo de alimentos.

Como conclusión de este lienzo estratégico se puede resumir que el Supermercado [ViveVerde](#) no empleara recurso en lo relacionado a la marca blanca y al sistema de franquicia, aspecto que gran parte de la competencia esta cubriendo. El modelo de negocio escogido por [ViveVerde](#) es muy parecido en ciertos aspectos a Veritas, sin embargo ellos estan ubicados en Barcelona y por lo tanto no es un competidor determinante, del cual se tiene buenas referencias de su negocio en esa provincia donde se han mantenido y crecido durante varios años.

El potencial de éxito viene dado por la diferenciación del negocio que sera basado en su carácter medioambiental, invirtiendo recursos en todo lo relacionado al reciclaje y acciones para cuidar el medio ambiente; por otro lado se empleara gran parte del potencial de ventas a productos ecológicos y a las secciones de regimenes especiales, panadería, bollería, comida preparadas, frutas y hortalizas. También debe tener una estrategia donde el cliente sea lo mas importante, que sea cocreador, aportando ideas de mejoras continuas, además de vivir una experiencia a la hora de hacer la compra. Por último la parte más importante es complementar el servicio de supermercado con la zona de restauración donde se ofreceran menús saludables y originales y además se podrá pedir la comida para llevar.

4.6. SERVICIO AL CLIENTE

Uno de los puntos más importantes del negocio será la fidelización de los clientes, y para ello, además de ofrecer productos de calidad deberemos ofrecer un servicio de calidad acorde a las preferencias y necesidades del cliente. Por este motivo, se brindarán los servicios mencionados a continuación:

- **Horario de servicio al público:** Siguiendo los horarios habituales de los demás supermercados y en especial de los supermercados especializados, tanto el supermercado como el restaurante tendrán horario de atención al público entre las 9:30 y las 21:30 horas de lunes a sábado, las cuales corresponden a las franjas en las que los clientes realizan sus compras en el supermercado. No se realizará actividad comercial los domingos ni festivos.
- **Servicio de restauración:** La zona de restauración estará abierta entre las 9:30 y las 23:30. En principio tiene una jornada de apertura similar a la del supermercado, mas una extensión para la cena.

Durante el horario de apertura se podrá disponer de todo tipo de productos de alimentación ecológicos: bebidas, bollería, aperitivos, tapas variadas. Desde las 13:00 hasta las 16:00 se servirán menús del día diferentes cada día y diversos platos preparados.

- **Servicio a domicilio:** Ponemos al servicio de nuestros clientes el transporte de los pedidos hasta el domicilio durante las horas de apertura del local.
- **Cursos:** se realizarán cursos de cocina e informativos con la objetivo de mejorar el conocimiento de los productos ecológicos, la relación directa con los clientes y por consiguiente incrementar el consumo.

Los cursos informativos serán gratuitos, se realizarán en la zona de mesas del restaurante y por consiguiente, tendrán como límite el máximo del aforo. Por otra parte los cursos de cocina se realizarán en la mayoría de los casos en la zona de restauración.

- **Servicio de atención al cliente:** Con el objetivo de que el cliente sea partícipe de la mejora continua del negocio y para que conozca los beneficios de los alimentos ecológicos se contará con una oficina en el local, un servicio de atención telefónica y página Web.

De esta manera, se proporcionará atención directa al cliente, y un buzón de quejas y sugerencias que podrán disponer en la oficina del local. Además, se realizarán breves encuestas escritas en el local y vía Web. También habrá hoja de reclamaciones como indica la reglamentación.

Por este motivo, para conseguir una mayor cercanía y comodidad para los clientes, se contará también con un servicio a domicilio en el que se entregarán pedidos en el mercado local. Este servicio se ofrecerá tanto para el área de supermercado como para el de restaurante, teniendo que superar 50€ de compra en ambas áreas del negocio. El proceso de entrega tendrá en consideración factores como orden de pedido, la correcta conservación de los productos, entregas simultáneas próximas entre sí. Para tal fin será necesaria una moto adquirida en forma de renting.

4.7. PRESUPUESTO DE MARKETING

Para llevar a cabo este plan de marketing se ha elaborado un presupuesto tal y como se detalla en el ANEXO H, y como muestra tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	974.111 €	1.829.608 €	4.596.230 €	5.952.099 €	6.476.694 €
Publicidad y Marketing	58.670 €	89.413 €	151.406 €	153829 €	156.290 €
	6%	5%	3%	3%	2%

Tabla 17 Estimación de ventas ViveVerde y presupuesto de marketing

Se destinara en el primer año un 6% del total de las ventas a dar a conocer el negocio y todas las acciones estarán enfocadas en informar a los clientes de la apertura del local y material didáctico para dar a conocer los beneficios de los alimentos ecológicos entre otras cosas.

Hay que destacar que a medida que el negocio se va dando a conocer ese presupuesto disminuye, con lo cual las acciones en los siguientes años estarán enfocadas a concienciar a los consumidores sobre la alimentación ecológica y su importancia en la salud.

En los años donde se tienen previstas nuevas aperturas se destinara una parte del presupuesto en dar a conocer el local en la nueva zona y acciones específicas para estimular las ventas en esos nuevos lugares.

5. PLAN DE OPERACIONES

La empresa será un supermercado especializado en alimentación ecológica, natural y artesanal y alimentos para regímenes especiales como alimentación sin gluten. Se complementará, con un área de restauración donde se ofrecerán variedades de menús saludables, elaborados con los productos del supermercado. Se dispondrá de un canal de venta directa.

El plan de operaciones se centrará en la logística que tiene que ver con la distribución de los productos dentro del supermercado, los productos que se ofrecerán, elaboración de pedidos y todo lo que incluye el almacenamiento, conservación, etiquetado y todos los procesos que se necesita para llevar a cabo las actividades.

El local tiene como finalidad ser el punto de contacto entre la empresa y los consumidores, también será lugar de recepción y almacén de la mercancía, donde todas las operaciones referentes al supermercado y el restaurante se realizarán en él.

Conforme a la previsión de la demanda, se desarrolla el presente plan de operaciones a fin de satisfacerla adecuadamente.

5.1 CÁLCULO DE LA DEMANDA

5.1.1 Cálculo De La Demanda Del Supermercado

Una vez estudiado el mercado y determinado la existencia potencial de la demanda, su cálculo estará condicionado principalmente por:

- El sitio geográfico puntual en el que se sitúe el supermercado, densidad de población, perfil habitacional, estrato económico medio etc.
- La determinación para ese sitio de compra de los clientes potenciales, frecuencia y cantidad.

Respecto al sitio geográfico, se ha establecido que el primer punto en el que se abrirá al público es Pozuelo de Alarcón según lo descrito en el punto 4.4.2.

Tomando como base la información obtenida a partir de los estados financieros de Natura Si y Ecoveritas, respaldada en la *Entrevista A Profundidad Consumo Productos Ecológicos* del ANEXO G *Distribución Población Madrid Sectores de Interés*, además de las observaciones directas en los puntos de venta, una de ellas recogidas en el ANEXO B, se resume que:

- El ticket medio de compra de NaturaSi es de 18€, con una frecuencia diaria de visitas de 130 clientes. Como resultado se deduce una facturación media anual de 700.000€/año por local (300 días en promedio laborables excluyendo los dominicales y los festivos). Los resultados del local de la Castellana, casi duplica los resultados del supermercado ubicado en Arguelles. Una razón fundamental es la mayor accesibilidad a personas de entornos alejados, ya que cuenta con mayor superficie de parking. De esta forma, se deduce que la facturación media anual está alrededor de 900.000€/año y 500.000€/año respectivamente.
- La facturación de Ecoveritas alcanza la cifra aproximada de 14.000.000€. Esta cifra si se divide por cada uno de los locales de la cadena rondan la cifra de 800.000€.
- Casi la totalidad de la clientela compra productos en algún otro local ecológico.
- Un número considerable (un 20% o 25%) de clientes viven lejos del local.

Según se ha descrito, el tipo de perfil poblacional dominante de Pozuelo de Alarcón no es diferente al que puede haber en Arguelles o en la Castellana, más similar a este último en relación a los ingresos, densidad poblacional o al nivel educativo que con el de Arguelles. En principio es razonable pensar que las preferencias del cliente y la demanda no diferirán mucho de un sitio a otro. Por otro lado, el sistema de gestión del negocio de Ecoveritas es más parecido al que se quiere implantar en este Plan de Negocios, por lo que también deberá tenerse en consideración. Se considerará entonces un mercado equivalente y comportamiento de la demanda similar. Respecto a las diferencias entre los datos obtenidos en Arguelles y en la Castellana como lo son el tener o no sitio para aparcar o una mayor población estudiantil como en el caso de Arguelles, desde el punto de vista del perfil del cliente, Pozuelo de Alarcón posee nuevamente características más parecidas al de la Castellana que a Arguelles.

Un factor importante para el cálculo de la demanda es la población de habitantes en las proximidades del lugar, tomándose como referencia los datos demográficos de NaturaSi. En los alrededores de Arguelles es de 118.718 habitantes, de 146.345 para los alrededores de la Castellana, y de 111.928 habitantes para Pozuelo de Alarcón en la zona de influencia directa (*4.4.2.1 Ubicación Geográfica*) en el 2009. Si bien el tamaño de la población de su proximidad es ciertamente incidente en la cantidad de la facturación de un sitio al otro, también influyen otros factores adicionales como el poder adquisitivo o la zona de aparcamientos en los alrededores del local de la Castellana, lo que ratifica nuevamente lo obtenido en el estudio de mercado y las entrevistas a expertos.

Para el cálculo se han definido tres zonas principales alrededor de la ubicación del supermercado de Pozuelo de Alarcón (*Ilustración 2*), una zona de influencia directa, una de influencia media y una de influencia menor. Se tomará para el cálculo de la demanda únicamente el tamaño de la zona de influencia directa, o sea de 111.928 habitantes, las zonas 2 y 3 acrecentarán la demanda y su cálculo estará contenido dentro del 20% o 25% de clientes fuera de la zona al igual que sitio de la Castellana según la entrevista al experto mencionada. Si bien por un lado La Castellana o Arguelles son puntos con confluencia de público mucho mayor en que las afueras de Madrid como lo es el caso de Pozuelo de Alarcón, es de considerar que entre la zona 2, bien sea de Madrid a Las Rozas o de Majadahonda a Madrid, los habitantes deberán pasar siempre a través de la zona de influencia directa o zona 1 (*Ilustración 2*), por lo que es de pensar que el porcentaje puede mantenerse o incluso aumentar. Por prudencia se mantendrá este porcentaje y no se supondrá que sea mayor.

De esta forma se obtiene el tamaño de la demanda, que proporcional a la de la Castellana y por todos los argumentos expuestos, para una población de 111.928 habitantes, debería estar alrededor de 760.000€/año una vez estabilizado el negocio.

Otro dato para comparar este valor es el promedio de compra por persona de productos ecológicos en España, que se estima en 8.7€ para el 2010 (*2.1.3 Mercado De Productos Ecológicos En España*), y que tomando la población de Pozuelo de Alarcón, se obtendría un mercado mínimo estimado de 973.774€/año, sin embargo este valor, el del promedio de consumo por persona en España de productos ecológicos (8.7€/año), es un valor calculado entre los que consumen productos ecológicos y los que no en todo el territorio español, por lo que no considera el perfil específico del comprador de este tipo de productos y su distribución en la geografía nacional, en pocas palabras que no tiene en cuenta que la densidad geográficas de este tipo de clientes no es uniforme y que por ende será mayor en sitios que se ajusten más a este perfiles que en otros, lo que resulta en que este promedio, de 8.7€/persona/año, deberá aumentar significativamente en Pozuelo de Alarcón. La comparación de estos dos datos significa que hay evidencia suficiente para argumentar que si existe suficiente demanda para considerar la cifra calculada.

Finalmente, el dato base sobre el que se ha hecho el cálculo de la estimación de la demanda hasta este punto, solo se corresponde con el comportamiento y el desempeño que ha tenido otro

supermercado en la actualidad, y que no incorpora todos los factores de diferenciación ni las sinergias que se crean al tener un punto de restauración, de manera que tomando como premisa que si en efecto, tal y como se ha estudiado en la estrategia del negocio, no solo ayudará a la penetración en el mercado sino a un aumento del consumo de este tipo de productos, es razonable pensar que la demanda está subestimada, y que es posible y completamente válido suponer un valor de aumento. Este valor de aumentarlo se estimará en un 5% como mínimo, esto significa que prudentemente, este plan de negocios lo hará cuando menos un 5% mejor que como se ya hace en la actualidad por los elementos diferenciadores con los que cuenta este proyecto. Un último ajuste se deberá a que este cálculo se ha estimado en base al PVP, por lo que para efectos de la realización de cálculos financieros a esta la cifra se le deberá descontar un 5.74% de IVA, calculado en base al promedio ponderado de cifra estimada de venta por cada uno de los artículos más representativos (ver 4.4.1.1 Productos En El Supermercado), y su respectivo IVA.

Hecho esto, el cálculo de la demanda para el año 1 para el supermercado es de **800.000€/año** o lo que es una venta mensual de **66.666€** en promedio.

5.1.2 Cálculo De La Demanda Del Restaurante

Junto con los datos del *Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos* mencionados en el punto 2.1.3.4 *Consumo En Establecimientos De Restauración*, se obtienen que para la Comunidad de Madrid el 14% de los consumidores de productos ecológicos lo hacen o han hecho en sitios de restauración (Gráfica 31), y que en proporción con el total de la población, de los que consumen productos ecológicos y los que no, (57.1% Gráfica 28), se obtiene que un 8% del total de la población en Madrid para el año 2007 consumen o han consumido productos ecológicos en sitios de restauración. Cruzando este dato con la población de Pozuelo de Alarcón y su zona de influencia directa (4.4.2.1 *Ubicación Geográfica*) se puede suponer que alrededor de 8.954 habitantes de ese sector consumen o han consumido productos ecológicos en puntos de restauración. Si se mantiene la proporcionalidad estimada para el supermercado, en la que el 20% del total de la demanda es externa, de la zona 2 o 3 (*Ilustración 2*), se deduce que esta cifra es de $(8.954/0.8)$ 11.193 personas, o clientes potenciales. Este dato sin embargo sólo es orientativo ya que desafortunadamente no se tienen datos de la frecuencia de consumo o del precio promedio de venta, incluso este dato solo responde la pregunta "haber consumido", y ni siquiera a si es consumidor habitual lo que es muy diferente. En caso de que estas 11.193 personas consumieran un promedio de sólo 10€ a la semana, se estaría rondando un mercado de 5.820.360€/año.

Un dato importante para estimar la demanda corresponde con los resultados obtenidos en la *Entrevista A Profundidad Consumo Productos Ecológicos De Restauración* del ANEXO L, en la que se estima entre otras, que para la población de los alrededores de este restaurante, en los que se hizo la entrevista y muy similar a la demanda que se estima para este proyecto, una facturación de 49.875€/mes en promedio (frecuencia de entre 180 a 200 clientes al día, un consumo promedio de 8 a 10€, y abierto también los, o alrededor de 350 días al año en promedio descontando los festivos). Comparando estos dos datos, es razonable pensar que por la oferta que tendrá *ViveVerde* en productos de restauración en comparación al sitio de donde se han obtenido los datos, la cifra no distará mucho, y que si el supuesto del consumo promedio de personas que consumen productos ecológicos en relación al tamaño de la población, de 5.820.360€/año es correcto, se estaría suponiendo que el 8.57% de los clientes potenciales efectuarían la compra en el establecimiento, valor que al menos es suficiente para justificar esta cifra de ventas. Por otro lado el supuesto del consumo, de 10€ por persona a la semana, está tomado también del resultado de la misma entrevista. Con esto y haciendo la reducción de la demanda por tener un horario más restringido de un día menos a la semana, los domingos (ver 4.6 **SERVICIO AL CLIENTE**), se determina que hay mercado suficiente para tomar este dato de la demanda y que se estimará en 45.809€ al mes, o

549.714€/año, lo que implicará tener capacidad similar para poder satisfacerla. Este valor en venta por metro cuadrado³ en comparación con otros establecimientos de restauración de productos no ecológicos⁴, resulta ser un 5% más baja en promedio, que aunque el ofrecer productos ecológicos frente a otros que no lo son resulta ser una clara ventaja competitiva, se decide no tomar este dato para minimizar el error de sobreestimar la demanda. Un último ajuste se deberá a que este cálculo se ha estimado en base al PVP, por lo que para efectos de la realización de cálculos financieros la cifra deberá descontar el IVA (18%). Con esto se obtiene una cifra estimada de ventas de **45.809€** al mes, o **549.714€/año**

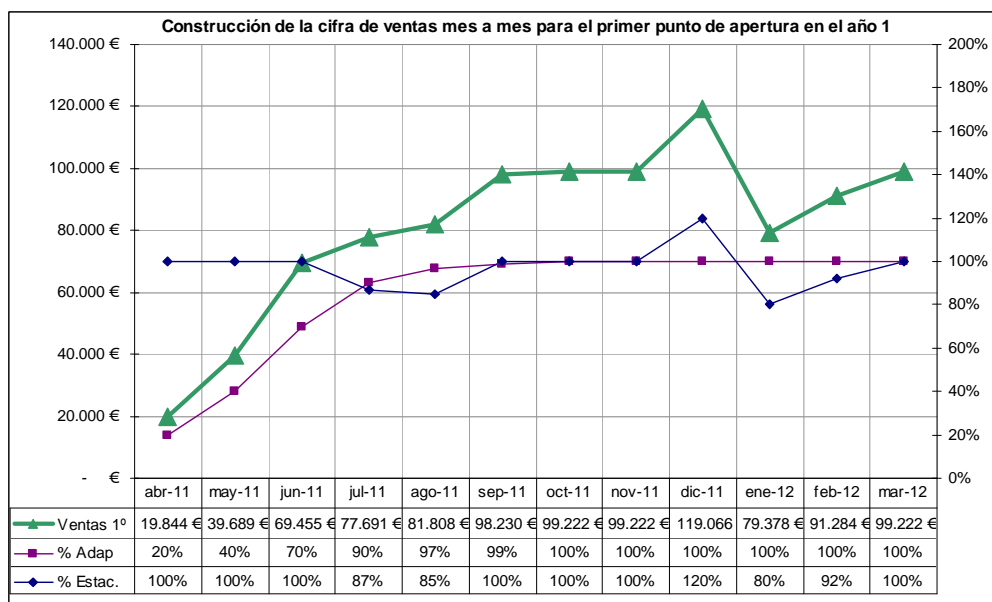
5.1.3 Cálculo Total Y Proyección De La Demanda

Dado que se trata del mismo mercado, el de los productos ecológicos, es lógico pensar que el mercado de la venta de productos del supermercado y del punto de restauración está dirigido exactamente al mismo público, con el mismo poder adquisitivo, y por tanto se estimará que su comportamiento, el de la demanda, a pesar de que se traten de dos productos distintos, será el mismo para ambos casos, así en los años sucesivos, y para cada uno de los supermercados estimados para este proyecto.

Calculada la demanda de las líneas estratégicas de negocio, supermercado y restaurante (puntos 5.1.1 y 5.1.2), se obtiene por separado que la suma de sus demandas para el primer año es de **1.349.714€/año** con una relación del 52.4% por venta de productos en el supermercado y de un 47.6% por venta de productos en el restaurante. Sin embargo y como es lógico, no se espera que las ventas desde el primer día de apertura y en el mes uno, luego de puesta en marcha, obedezcan al comportamiento estimado promedio de ventas, sino que se ceñirán a lo estimado pero con un cierto ajuste. Este ajuste, o adaptación por apertura a la cifra de ventas, está encaminado a que pueda llegar al 100% lo más pronto posible, y para ello se encaminan acciones acordes dentro del plan de marketing. Por otro lado la construcción de la cifra de negocios contempla la posible estacionalidad que pueda haber durante el año. Esta estacionalidad contempla dos factores, por un lado la estacionalidad debida a los productos que se ofrecen en el supermercado y en el restaurante, que para ambos caso será muy baja debido al surtido que ofrecido de productos de temporada es relativamente bajo, y por otro lado la estacionalidad producida por el tráfico de personas en la zona que se estima disminuye en ciertas épocas del año, en época de vacaciones principalmente por estar la gente fuera, y en enero por el efecto de recesión en las compras originada por el exceso de gasto de la época de fin de año. Este ajuste, el de adaptación por apertura a la cifra de ventas y el de la estacionalidad, se estima para cada mes según los valores se señalan en la Tabla 59 del ANEXO M, y que se ilustran en la Gráfica 33 para el primer año. Hay que recalcar que dado que la construcción de la demanda ha tenido en cuenta las entrevistas del ANEXO G *Distribución Población Madrid Sectores de Interés* y el ANEXO L, hechas ambas en el mes de septiembre, para esta operación se ha tenido en cuenta el factor por estacionalidad para este mes a fin de ajustar mejor los cálculos para el primer año.

³ A priori para hacer esta comparación de han tomado las dimensiones de local de la entrevista (100m²)

⁴ Se ha estimado mediante los datos de anuncio de venta de restaurantes en Madrid, dimensiones del local y ventas por metro cuadrado.



Gráfica 33 Construcción de la cifra de ventas para el primer punto de apertura en el año 1

El valor final acumulado estimado de la cifra de ventas para el primer año será de **974.111€**. Su cálculo mes a mes, y el cálculo para el resto de los nuevos puntos en su primer año de apertura y en los años sucesivos se señalan en la Tabla 59 del ANEXO M. La construcción de estos datos se obtiene a partir del crecimiento interanual propio del negocio y de las tasas de inflación estimadas para estos periodos.

La tasa de inflación que se toma para el año 1, es la pronosticada por el Gabinete de Coyuntura y Estadística (FUNCAS) para el año 2011 en base a la evolución del IPC total desde el 2008 Actualizado a 15 de octubre de 2010 señalada en la Tabla 65 del ANEXO R, del 1.6%. Además será la misma que se extrapolará para el resto de los años del periodo y que se dirá que estará alrededor del mismo valor. El IPC que se toma en cuenta es el total y no el subyacente debido al indicador de composición de alimentos no elaborados que el segundo no tiene en cuenta.

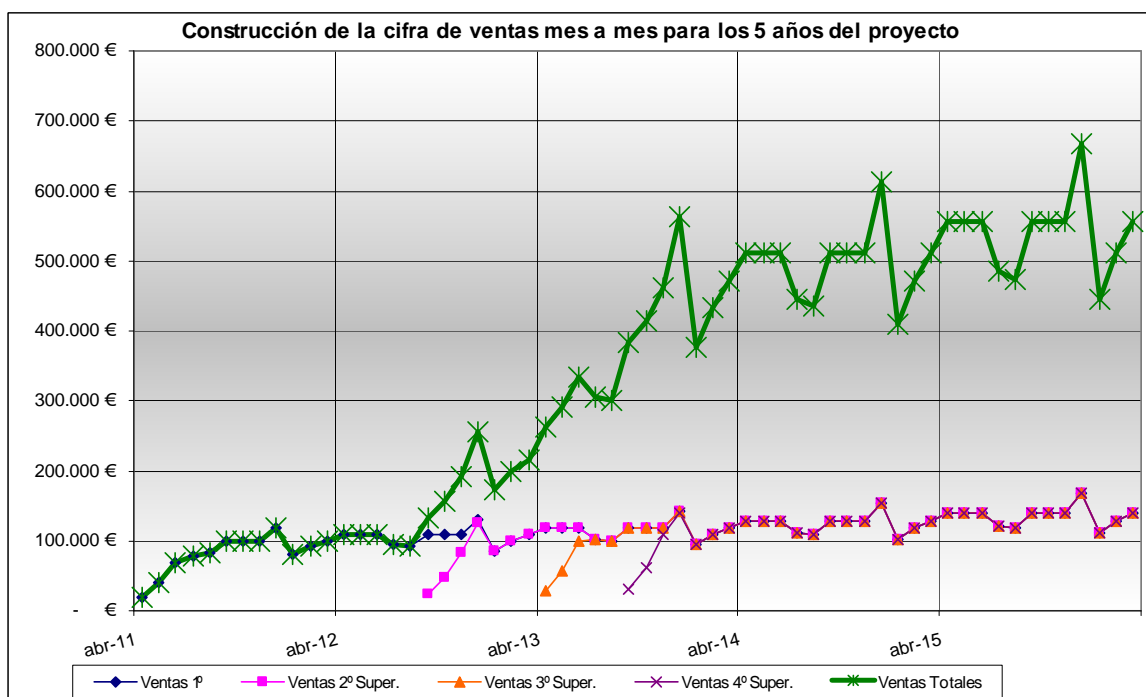
El crecimiento interanual de las ventas que se toma para este proyecto tiene dos componentes, por un lado la del fruto del crecimiento inherente del mercado de los productos ecológicos en Europa y por supuesto en España, que por si sola es creciente, y por otro lado la que se deriva del desarrollo del negocio, la que supone una mejora de las operaciones, avance y ganancia de cuota de mercado según la estrategia llevada y producto del propio desempeño de la administración del supermercado.

La primera componente se calcula respecto al crecimiento promedio de producto ecológico en el mercado, que en los últimos años ha sido del 5% según se ha señalado en punto 2.1.3.3 *Consumo De Productos Ecológicos En España*. Esta proyección estima el crecimiento porcentual en las ventas en la zona euro y la española en los últimos años, sopesando el porcentaje de crecimiento que anualmente tenderá a estabilizarse y a obtener el valor de la media, sin embargo a pesar de que se estima mayor, se tomará este dato a raíz la situación económica actual y la crisis presente en España durante la ejecución de este proyecto.

La segunda componente se calcula según la proyección estimada en este proyecto, que junto a los procesos de fidelización y de generación de marca reforzados por la apertura de más sucursales según se señala en la estrategia, se estima que la penetración en el mercado como tal, puede preverse en un mínimo de un 1% anual. Estas sinergias que se crean en el montaje de cada nueva

sucursal (3.6 PLAN DE EXPANSIÓN) y que impactan en el cálculo de la demanda, se manifiestan además en que al haber más imagen de marca, será cada vez más fácil introducir una nueva sucursal, lo que implica mayor facilidad de adaptación de las ventas, cuya curva estimada para el año 1 (Gráfica 33) y en particular su pendiente, deberá ir aumentando conforme se vayan abriendo nuevos puntos. La variación de esta curva de adaptación para cada año se señala en la tabla del ANEXO M.

La combinación de estas dos componentes, tomando con dato base el total de las ventas estimadas para el año uno, y considerando además los factores atenuadores por ajuste a las ventas y estacionalidad de la Tabla 59 del ANEXO M, proyectadas en detalle mes a mes por cada uno de los nuevos puntos de apertura al público es la siguiente:



Gráfica 34 Construcción de la cifra de ventas mes a mes para los 5 años del proyecto por cada supermercado

El resumen total por cada unidad de negocio, supermercado y restaurante, año a año, se muestran en el Tabla 18.

Proyección Ventas

Base 1º año	1.154.943 €
Crecimiento Mercado	5,0%
Penetración Mercado	2,0%
Inflación	1,6%
% Ventas Supermercado	52,4%
% Ventas Restauración	47,6%

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas 1º Super	Super	510.467 €	658.572 €	716.616 €	779.776 €	848.502 €
	Rest.	463.644 €	598.163 €	650.883 €	708.249 €	770.671 €
	SubTotal	974.111 €	1.256.735 €	1.367.499 €	1.488.025 €	1.619.173 €
Ventas 2º Super	Super		300.205 €	716.616 €	779.776 €	848.502 €
	Rest.		272.668 €	650.883 €	708.249 €	770.671 €
	SubTotal		572.873 €	1.367.499 €	1.488.025 €	1.619.173 €
Ventas 3º Super	Super			628.227 €	779.776 €	848.502 €
	Rest.			570.602 €	708.249 €	770.671 €
	SubTotal			1.198.829 €	1.488.025 €	1.619.173 €
Ventas 4º Super	Super			347.122 €	779.776 €	848.502 €
	Rest.			315.281 €	708.249 €	770.671 €
	SubTotal			662.403 €	1.488.025 €	1.619.173 €
Venta Totales	Super	510.467 €	958.777 €	2.408.581 €	3.119.103 €	3.394.008 €
	Rest.	463.644 €	870.831 €	2.187.649 €	2.832.997 €	3.082.686 €
	Total	974.111 €	1.829.608 €	4.596.230 €	5.952.099 €	6.476.694 €

Tabla 18 Proyección interanual de las ventas

Así, el total de ventas estimadas para este proyecto año tras año son de 974.111€ para el primer año, de 1.829.608€ para el segundo, de 4.596.230€ para el tercero, de 5.952.099€ para el cuarto y de 6.476.694€ para el quinto año. Conforme a estas cifras, se desarrollarán las especificaciones del presente plan de operaciones.

5.2 PLANTA TIPO

Se refiere a la “planta”, como al espacio físico que comprenden todas las distintas áreas necesarias para el funcionamiento tanto del restaurante como del supermercado. Conforme con el estudio de mercado, se define que los supermercados [ViveVende](#) tendrán una misma distribución y espacio en cada uno de sus establecimientos por lo que se define lo que sería la planta tipo, siempre teniendo en cuenta que puede haber ligeros cambios en los distintos centros, debidos fundamentalmente a las distintas características de los posibles locales.

El local tendrá unas dimensiones de 22 x 16, aproximadamente 350 m², donde se pueden considerar 4 zonas que conforman la planta tipo y reúnen las características necesarias para el correcto funcionamiento del negocio.

El objetivo perseguido para su distribución ha sido la mejor ordenación del espacio disponible, de modo que constituya un lugar de trabajo y de servicio al cliente lo más adecuado y eficiente posible. El diseño de cada una de las zonas de cara al público ha seguido dos pautas principales: el mejor aprovechamiento del espacio, y a la vez, dar sensación de amplitud para nuestros clientes.

A continuación se muestra la distribución en planta “tipo” de los establecimientos que se van a implementar:

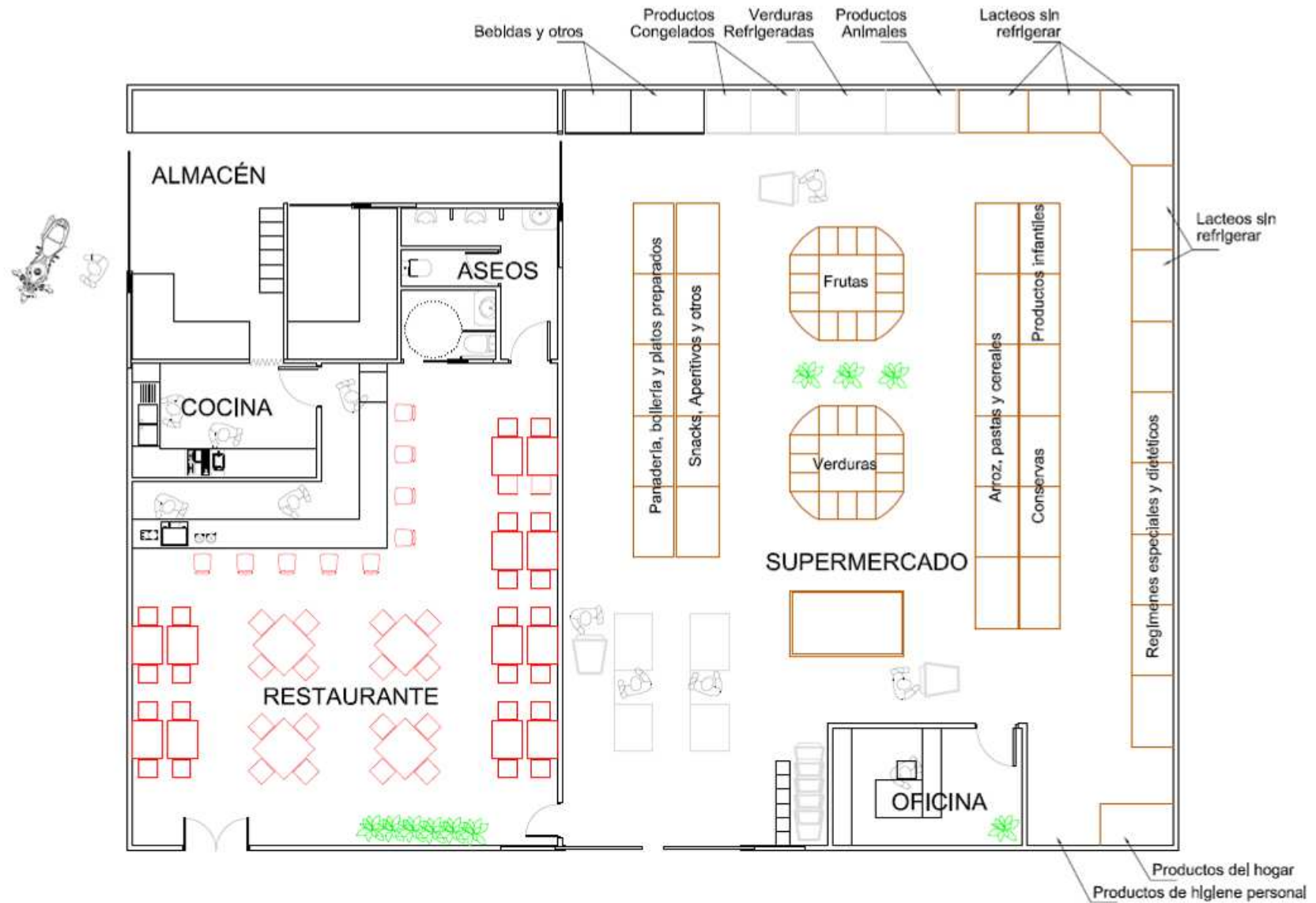


Ilustración 7 Distribución del local

5.2.1 Zonas Del Establecimiento

5.2.1.1 Zona De Supermercado

El supermercado es una zona fundamental para el correcto desarrollo y generación de beneficios de nuestro negocio. Por ello, se le ha destinado una superficie aproximada de 200m², más de la mitad de la superficie total del local. Esta distribución se puede apreciar en la Ilustración 7.

Comprende la zona de venta de:

- Productos perecederos
- Productos no perecederos
- Congelados

Los clientes podrán adquirir los productos de alimentación que estarán colocados tanto en estanterías, vitrinas de refrigeración a -5°C y arcones de congelación a -18°C para su correcta conservación y para poder ofrecer mayor gama de productos.

El supermercado cuenta con 4 pasillos con sus respectivas expositoras a ambos lados y habrá una puerta de conexión entre supermercado y restaurante. La puerta de entrada serán cristaleras automáticas. En frente de esta puerta, se encuentran las cajas donde se cobra a los clientes, una taquillas con llave para guardar bolsas procedentes del exterior y hay también una mesa de degustación de alimentos para los clientes. La zona de oficinas también se encuentra en la entrada, aunque se verá como zona independiente más adelante.

Para dar sensación de espacio despejado se ha dejado un espacio amplio de vestíbulo, una anchura de pasillos de 1,5m y estanterías de tres pisos de 0,9m de ancho máximo. Las cristaleras exteriores serán transparentes para dar sensación de claridad.

Con este mobiliario, disposición y con una música ambiental de fondo, se ha intentado crear un espacio de *confort* lo más agradable para el cliente. Además, la decoración que se describe en el apartado 5.2.4.1 rodea toda la zona

5.2.1.2 Zona De Restaurante

Representa la segunda vía de entrada de beneficios, aunque por los datos del sector de restauración en España, esta zona puede resultar el punto estratégico del negocio. Si bien es cierto que requiere mayor inversión al inicio del negocio, también es uno de los que más ventas medias alcanzan.

En un principio, se ha destinado un espacio inicial de unos 100m² que, como se puede observar en **Ilustración 7 Distribución del local** y constan de:

- **Restaurante** Con capacidad aproximada para 50 personas. Cuenta con 12 mesas de 2 personas, 4 mesas para cuatro personas y una barra de 9 metros.
- Cocina de 10 m², que se encuentra ubicada en la parte trasera del restaurante y será el lugar donde se elaboren las comidas.
- **Barra.** Tendrá lugar la exposición de comidas ecológicas y donde la gente podrá tomarse algo sin necesidad de sentarse en las mesas. En un lateral, estará situada la caja para el cobro de los clientes del supermercado.
- **Servicios al público.** Cuentan con una superficie de 12m², con baño para hombres, mujeres, y personas discapacitadas. Los baños cumplen con las exigencias del reglamento

sanitario. El baño de mujeres y minusválidos cumple con las exigencias de espacio y al igual que el de hombres cuenta urinario y lavabos.

5.2.1.3 Zona De Almacenamiento

Habrá una zona de recepci3n de los productos tanto para el supermercado como el restaurante, por lo que para facilitar el rápido traslado de alimentos se encontrará ubicado cerca de la cocina del restaurante y con acceso directo al supermercado.

Tendrá unas dimensiones alrededor de 50m². Su funci3n será recibir los productos, guardarlos y conservar los que no est3n siendo expuestos en la zona de supermercado y utilizados en la de restauraci3n. Por ello, el almac3n estará dotado de unas instalaciones y mobiliario que garanticen la conservaci3n de los productos manteniendo su calidad y ahorrando coste de manejo de materiales.

Para ello, el almac3n constará de:

- **Zona de recepci3n de productos:** superficie de 9m² que ha sido diseñada para poder realizar la manipulaci3n de los palets siempre con transpaleta manual. En caso de necesidad, tambi3n podrá darse el caso de que una furgoneta pueda entrar para descargar los productos. La puerta de entrada al almac3n dará al exterior y tendrá una apertura vertical automática.
- **Zona de almac3n natural** para aquellos alimentos que no necesiten conservaci3n en frigoríficos a temperatura constante. Habrá estanterías a lo largo de los laterales del almac3n con 4 alturas y una anchura de 1m para que pueda haber mayor espacio disponible.
- **Frigorífico de refrigeraci3n de -5 C**, sobre todo para alimentos perecederos y algunos no perecederos que así lo requieran. Este frigorífico de 8,25m² tendrá capacidad de tener controlada la temperatura y la humedad en todo momento. En su interior tendrá estanterías de 4 alturas para la correcta colocaci3n de los alimentos.
- **Zona de taquillas para empleados**, donde podrán dejar sus efectos personales en taquillas individuales. 30cm de ancho, 50cm de profundidad y 1,6m de altura.
- **Accesos** a la cocina del restaurante y al supermercado. La puerta de acceso al supermercado será de 1,3m para que los palets puedan maniobrar adecuadamente. En cambio, la de la cocina será de vaiv3n y tendrá 1m, ya que s3lo será necesario el paso de personal.

5.2.1.4 Zona De Oficina

Habrá una pequeña oficina a la entrada del supermercado para el servicio de gerencia. Contará con una superficie de 10m² y contará con una barra de consulta para recibir a *stakeholders*. Tendrá tambi3n una mesa con un ordenador, el monitor para control de las cámaras y contará con servicio de telefonía.

Su principal funci3n será la de recibir proveedores, recibos de suministradores y tambi3n a los clientes, donde se le ofrecerá informaci3n y un servicio de atenci3n personalizado.

Además, se realizarán las funciones de vigilancia del local gestionado mediante cámaras y un panel de control donde indique el estado de cada zona del establecimiento. Desde aquí, tambi3n se ejecutarán las compras, la gesti3n de los proveedores, y se controlar  el hilo musical.

5.2.2 Instalaciones Generales

Para poder realizar todas las operaciones necesarias en toda la superficie del local se necesitan como mínimo las siguientes instalaciones que se mencionan a continuación. Estas instalaciones se harán mediante proyectos encargados a una empresa de ingeniería externa, que adjunta sus presupuestos.

Costes apertura nuevo local		Sin IVA	Año 1
Obra civil		45.552,00 €	53.751,36 €
	Solería	14.080,00 €	16.614,40 €
	Cerramientos exteriores	11.172,00 €	13.182,96 €
	Divisiones interiores	4.644,00 €	5.479,92 €
	Falso techo Pladur	9.856,00 €	11.630,08 €
	Red de aguas y aparatos sanitarios	5.800,00 €	6.844,00 €
Instalaciones		81.780,00 €	96.500,40 €
	Agua fría y caliente	4.500,00 €	5.310,00 €
	Contraincendios	4.800,00 €	5.664,00 €
	Aire acondicionado y Ventilación	34.900,00 €	41.182,00 €
	Eléctrica	30.500,00 €	35.990,00 €
	Voz y datos	1.050,00 €	1.239,00 €
	Seguridad, altavoces y megafonía	6.030,00 €	7.115,40 €
Instalación y Puesta en marcha mobiliario (e)		5.850,00 €	6.903,00 €
Licencia de obra		3.600,00 €	4.248,00 €
Total		136.782,00 €	161.402,76 €

Tabla 19 Costes apertura nuevo local

Además, se adjunta el coste de la licencia de obra que se deberá pedir en los Ayuntamientos correspondientes.

5.2.2.1 Obra Civil

Aunque depende del estado en que se encuentre el bajo a arrendar, en la mayoría de casos se deberán considerar las siguientes partidas:

- Solería: Se realizará en primer lugar la nivelación de la solera de hormigón y posteriormente se usarán baldosas de cerámica en la cocina y servicios, como lo exige el reglamento sanitario. Para el resto del local, tratamiento con mortero de resinas con el que se consigue un acabado antideslizante, resistente a la abrasión y apto para ser pintado. Presupuesto: 352m² a 40€/m² = **14.080€**
- Cerramientos exteriores: Realizado con obra de fábrica compuesta de medio pie de ladrillo visto, cámara de aire impermeabilizada y aislada térmicamente, y tabicón de ladrillo hueco doble, incluso recubrimientos necesarios. Incluidos p/p (parte proporcional) de cristaleras y puertas de acceso exteriores. Presupuesto: 266m² a 42€/m² = **11.172€**
- Divisiones interiores: Realizadas con bloques de hormigón de 12cm., incluso revestimientos necesarios (alicatado para servicios y cocina ó enfoscado y pintura impermeable). Incluidos p/p de puertas, mamparas, etc. Presupuesto: 172m² a 27€/m² = **4.644€**
- Falso techo Pladur de módulos de 60x60cm. y 15mm. de espesor de PVC color blanco, perfilaría blanca, con remates, accesorios de inspección y formación de huecos para luminaria, rejillas, difusores, etc. Presupuesto: 352m² a 28€/m² = **9.856€**
- Red de Aguas Residuales y Aparatos Sanitarios.

- Red de Aguas Residuales desde cocina y bar, servicios de hombres, mujeres y minusválidos, y frigoríficos hasta salida exterior municipal. Realizada con tubería PVC color gris UNE EN 1329-1 en diámetros desde 100 a 200mm., incluso piezas especiales.
- Aparatos Sanitarios necesarios según reglamentación con un presupuesto: **5.800€** que incluye:
 - 3 inodoros completos en porcelana blanca esmaltada.
 - 3 lavabos de p.b.e. y grifería.
 - Equipamiento aseo minusválidos.

Así el total del presupuesto para la obra civil es de **45.552€**

5.2.2.2 Instalaciones

Se contempla:

- Instalaciones de fontanería para agua fría y caliente. La instalación para agua fría contiene:
 - Acometida a Red Municipal de Agua Potable.
 - Contador equipado.
 - Tuberías de cobre de 35 hasta 15mm. de diámetro y 1mm. de espesor.
 - Válvulas de corte PN-16 y piezas especiales.
 - Pruebas de carga.

Y por otro lado, la instalación de agua caliente contiene:

- Contador equipado.
- Tuberías de P.E. reticulado; 16,5kg/cm², calorifugadas s/ Normas UNE 53.381.
- Válvulas PN-16 piezas especiales.
- Pruebas de carga.

Presupuesto: **4.500€**

- Instalación Contra incendios: Esta instalación incluye:
 - 12 Uds. de Extintores de Polvo Seco Polivalente ABC, eficacia 21A/113B con soporte cromado.
 - 2 Uds. de Boca de Incendios Equipada (BIE) de diámetro 25mm., y longitud 25m.
 - Tubería de acero estirado sin soldadura, ST 35 negro, s/ DIN-2440 con diámetros desde 2" hasta 1 ¼".
 - Detectores ópticos analógicos.
 - Módulos Master, pulsadores, sirenas, central analógica, señalización de BIES, de extintores y de salidas de evacuación instalado.
 - Se supone que la Red Municipal cumple la normativa básica por lo que no hemos colocado depósito de reserva de agua.

Presupuesto: **4.800€**

- Instalación de Aire Acondicionado (A.A.) para invierno y verano, y Ventilación: Para ver los elementos necesarios de esta instalación se distinguirá entre las distintas zonas del local:
 - En cocina / restaurante: A.A. de Bomba de Calor tipo aire/aire, Recuperadores, Conductores y Difusores.
 - En supermercado / oficina / almacén: A.A. de Bomba de Calor tipo aire/aire con freecooling, Recuperadores, Conductores y Difusores.
 - Sólo en cocina: Extracción de aire y Filtros.

Presupuesto: **34.900€**

- Instalación eléctrica: La instalación eléctrica incluye:
 - Cuadro General de Protección, Contadores y Cableado.
 - Cuadros Secundarios en cocina / restaurante (con potencia instalada < 20kW), supermercado y A.A./ventilación.
 - Bloques de emergencia + señalización.
 - Puntos de luz empotrados en el falso techo de alta eficacia, con luminaria de difusor prismática y diferentes potencias.

Presupuesto: **30.500€**

- Instalaciones voz y datos: Incluye instalación para tener Internet y telefonía en el local.
Presupuesto: **1.050€**

- Instalación de seguridad, altavoces y megafonía: La seguridad vendrá marcada por la instalación de cámaras de vigilancia para el control del local. Ésta incluye:
 - 2 Uds. de cámaras B/N BURBUJA para colgar, de alta resolución a 2.132€/unidad.
 - Monitor de 15".
 - Secuenciador.
 - Videograbador.
 - 4 Uds. de Detectores de Apertura Magnética.
 - Fuente de alimentación y batería.
 - Sirena electrónica.
 - Central de alarma bidireccional.
 - Hilo musical, altavoces y central.

Presupuesto: **6.030€**

Presupuesto total instalaciones. **81.780€**

5.2.3 Mobiliario

El mobiliario y maquinaria necesarios para el buen funcionamiento del negocio deberá constar de los elementos que enumeraremos a continuación. Estos elementos serán encargados a distintos proveedoras mayoristas, consiguiendo de esta forma la mejor relación calidad-precio.

El coste de instalación y puesta en marcha de todo el mobiliario es de 6.903€. Este coste es proporcionado con IVA.

Para mayor claridad, dividiremos el local en las zonas anteriormente mencionadas: Supermercado, Restaurante, Almacén y Oficina.

5.2.3.1 Zona De Supermercado

El mobiliario necesario para el desarrollo de las actividades del supermercado se detalla a continuación:

Mobiliario Supermercado				
	Unidades	€ / unidad	Sin IVA	Tot.Año 1
Expositores			21.064,66 €	24.856,30 €
Estanterías	41	372,00 €	12.925,42 €	15.252,00 €
Mural para fruta y verdura	1	2.844,40 €	2.410,51 €	2.844,40 €
Mural para lácteos y cárnicos	1	3.564,40 €	3.020,68 €	3.564,40 €
Ex. de congelación	2	1.597,75 €	2.708,05 €	3.195,50 €
Mesa degustación	1	452,90 €	383,81 €	452,90 €
Barras antirrobo	1	3.186,00 €	2.700,00 €	3.186,00 €
Cajas			6.926,20 €	8.172,92 €
Caja registradora	2	2.836,72 €	4.808,00 €	5.673,44 €
Mueble de cobro	2	1.205,00 €	2.042,37 €	2.410,00 €
Silla	2	44,74 €	75,83 €	89,48 €
Taquillas	6	25,00 €	127,12 €	150,00 €
Etiquetadoras	3	99,90 €	253,98 €	299,70 €
Decoración			592,01 €	698,57 €
Regadera	2	75,90 €	128,64 €	151,80 €
Planta oficina	1	85,00 €	72,03 €	85,00 €
Centro de flores	1	40,00 €	33,90 €	40,00 €
Jardinera a media altura	1	90,12 €	76,37 €	90,12 €
Jardinera con enredadera	1	331,65 €	281,06 €	331,65 €
TOTAL SUPERMERCADO			32.047,79 €	37.816,39 €

Tabla 20 Mobiliario de supermercado

Se cuenta con una cartera de proveedores de mobiliario entre los que se ha destacado por su peso en la facturación los siguientes:

- Ritalespo: Proveedor de expositores.
- Coremo: Proveedor de cajas registradoras.
- Seguridadplus: Proveedor de barras antirrobo.



Ilustración 8 Estantería zona supermercado

Como estrategia del negocio, anualmente se hará una nueva redecoración del local ya que se entiende como una forma de diferenciación y ventaja competitiva sobre el resto de los supermercados ecológicos. El resto del mobiliario se considerará como inversión y se amortizará en 5 años.

5.2.3.2 Zona De Restauración

En la zona de restauración se cuenta con el mobiliario descrito en la tabla siguiente:

Mobiliario Restaurante					
	Unidades	€/unidad	Sin IVA	Tot.Año 1	
Vajilla			1.144,87 €	1.350,95 €	
Plato llano 27cm	120	2,30 €	233,90 €	276,00 €	
Plato hondo 23cm	60	2,00 €	101,69 €	120,00 €	
Plato de postre 20cm	60	1,22 €	62,03 €	73,20 €	
Fuente oval 36cm	10	8,37 €	70,93 €	83,70 €	
Fuente oval 24cm	10	3,56 €	30,17 €	35,60 €	
Fuente oval 20cm	20	2,84 €	48,14 €	56,80 €	
Salsera oval con cuchara	15	11,00 €	139,83 €	165,00 €	
Plato de café 14cm	30	0,79 €	20,08 €	23,70 €	
Taza de café 18cl	30	1,19 €	30,25 €	35,70 €	
Plato de té 16cm	20	1,00 €	16,95 €	20,00 €	
Taza de té 22cl	20	1,50 €	25,42 €	30,00 €	
Vinagreras, salero pimentero	15	28,75 €	365,47 €	431,25 €	
Cubertería			4.067,80 €	4.800,00 €	
Juego de cuchara, tenedor, cuchillo, cuchara, tenedor, cuchillo de postre y cucharita moka	60	80,00 €	4.067,80 €	4.800,00 €	
			- €		
			- €		
			- €		
Cristalería			307,63 €	363,00 €	
Copa 58cl	60	1,50 €	76,27 €	90,00 €	
Copa 47cl	60	1,40 €	71,19 €	84,00 €	
Copa 37cl	60	1,20 €	61,02 €	72,00 €	
Copa champagne 16cl	60	1,95 €	99,15 €	117,00 €	
Comedor			8.288,17 €	9.780,04 €	
Mesas	12,4	280,55;328,3	3.965,93 €	4.679,80 €	
Sillas	40	82,80 €	2.806,78 €	3.312,00 €	
Manteles y servilletas	36,96	25,59 €	780,71 €	921,24 €	
Panera	15	5,00 €	63,56 €	75,00 €	
Taburetes barra	9	88,00 €	671,19 €	792,00 €	

Tabla 21 Mobiliario restaurante

Entre los proveedores más destacados para mobiliario de restaurante se ha elegido:

- Carranza hostelería: Proveedor de vajilla, cubertería, cristalería, manteles y servilletas.
- Soluciones Diez: Proveedor de mesas y sillas.
- Ritalespo: Proveedor de mobiliario de barra.
- Bosch: Proveedor de electrodomésticos de cocina.
- Coremo: Proveedor de cajas registradoras.

Mobiliario Barra			18.769,49 €	22.148,00 €
Barra			14.494,92 €	17.104,00 €
Barra neutra con pila doble (2,5m)	1	3.488,00 €	2.955,93 €	3.488,00 €
Barra refrigerada (2m)	1	5.558,00 €	4.710,17 €	5.558,00 €
Barra ang. ext 90ª	1	2.657,00 €	2.251,69 €	2.657,00 €
Barra neutra con pila doble (3,5m)	1	5.401,00 €	4.577,12 €	5.401,00 €
Muebles traseros			4.274,58 €	5.044,00 €
Mueble base con estantes (3m)	1	1.269,00 €	1.075,42 €	1.269,00 €
Mueble base angulo ext. 90ª	1	981,00 €	831,36 €	981,00 €
Mueble cafetero (1m)	1	1.714,00 €	1.452,54 €	1.714,00 €
Mueble base con estantes (1m)	1	1.080,00 €	915,25 €	1.080,00 €
Electrodomésticos de cocina			10.498,00 €	12.387,64 €
Cocina mixta	1	1.399,00 €	1.185,59 €	1.399,00 €
Lavavajillas apertura frontal	1	829,00 €	702,54 €	829,00 €
Fregadero y peana	1	2.100,00 €	1.779,66 €	2.100,00 €
Conservador de vino	1	875,00 €	741,53 €	875,00 €
Cafetera electrónica	1	1.400,00 €	1.186,44 €	1.400,00 €
Horno	2	898,00 €	1.522,03 €	1.796,00 €
Campana extractora	1	900,00 €	762,71 €	900,00 €
Microondas con grill	1	250,00 €	211,86 €	250,00 €
Cestas de vajilla y accesorios	1	1.450,00 €	1.228,81 €	1.450,00 €
Armario de cristalería	1	220,00 €	186,44 €	220,00 €
Armario de cubertería	1	220,00 €	186,44 €	220,00 €
Caceroleros/sarteneros	1	260,85 €	221,06 €	260,85 €
Armario para utensilios	1	175,50 €	148,73 €	175,50 €
Batidora eléctrica	1	125,50 €	106,36 €	125,50 €
Licuada eléctrica	1	114,95 €	97,42 €	114,95 €
Exprimidor eléctrico	1	90,50 €	76,69 €	90,50 €
Picadora eléctrica	1	102,95 €	87,25 €	102,95 €
Molinillo eléctrico	1	78,39 €	66,43 €	78,39 €

Tabla 22 Mobiliario barra.



Cabe destacar que todos los proveedores se han elegido en base al tipo de concepto que queremos transmitir.

- Lujo
- Ecológico
- Natural
- Confortable

Ilustración 9 Barra zona restaurante

Utensilios de cocina				1.188,41 €	1.402,32 €
Kit utensilios de cocina	2	8,53 €	14,46 €	17,06 €	
Cesta escurridor 20cm	2	10,00 €	16,95 €	20,00 €	
Cesta escurridor 24cm	2	12,00 €	20,34 €	24,00 €	
Bandeja de horno	2	51,95 €	88,05 €	103,90 €	
Grill 26x34	4	64,90 €	220,00 €	259,60 €	
Grill 24x24	4	36,45 €	123,56 €	145,80 €	
Batería de cocina	2	175,00 €	296,61 €	350,00 €	
Pack tapas de cristal	3	36,90 €	93,81 €	110,70 €	
Utensilios de sartén	2	30,00 €	50,85 €	60,00 €	
Wok	4	10,55 €	35,76 €	42,20 €	
Abrelatas	3	10,95 €	27,84 €	32,85 €	
Biberón rociador de aceite	2	13,25 €	22,46 €	26,50 €	
Colador Inoxidable	2	4,65 €	7,88 €	9,30 €	
Espolvoreador fino 5cm	2	7,53 €	12,76 €	15,06 €	
Espolvoreador malla 6cm	2	9,45 €	16,02 €	18,90 €	
Manoplas de horno	2	17,55 €	29,75 €	35,10 €	
Agarradores	2	12,00 €	20,34 €	24,00 €	
Pack fiambreras cristal	3	15,20 €	38,64 €	45,60 €	
Pelador de tomates y frutas	1	25,65 €	21,74 €	25,65 €	
Pinzas de cocina	2	2,50 €	4,24 €	5,00 €	
Rallador especias	2	8,95 €	15,17 €	17,90 €	
Termómetro	1	13,20 €	11,19 €	13,20 €	
Caja registradora	1	2.836,72 €	2.404,00 €	2.836,72 €	
Decoración			560,92 €	661,89 €	
Cuadro	2	70,55 €	119,58 €	141,10 €	
Planta	2	115,00 €	194,92 €	230,00 €	
Jardinera plantas de flor bajas	1	160,24 €	135,80 €	160,24 €	
Jardinera chica con enredadera	1	130,55 €	110,64 €	130,55 €	
TOTAL RESTAURANTE			47.229,29 €	55.730,56 €	

Tabla 23 Mobiliario de Restaurante 3

De igual manera que la decoración se considera un gasto anual en el supermercado, para el caso del restaurante se considerará también la vajilla, cubertería y cristalería.

5.2.3.3 Zona De Almacén

En el almacén se encontrarán el mobiliario detallado a continuación:

Mobiliario Almacén				
	Unidades	€/ unidad	Sin IVA	Tot.Año 1
Estanterías 4 pisos	8	182,00 €	1.233,90 €	1.456,00 €
Taquillas empleados	15	25,00 €	317,80 €	375,00 €
Cámara de refrigeración	1	12.000,00 €	10.169,49 €	12.000,00 €
Aparellaje almacén			2.127,12 €	2.510,00 €
Transpaleta manual	3	650,00 €	1.652,54 €	1.950,00 €
Palets	10	20,00 €	169,49 €	200,00 €
Otros	3	120,00 €	305,08 €	360,00 €
TOTAL ALMACÉN			13.848,31 €	16.341,00 €

Tabla 24 Mobiliario de almacén

Además, se destinará un espacio cerrado para guardar el material de limpieza necesario. La principal partida de mobiliario de almacén es la cámara frigorífica que será suministrado por Ivemas.

5.2.3.4 Zona De Oficina

A continuación se detalla el mobiliario que se ha entendido conveniente para la zona de oficina:

Mobiliario Oficina				
	Unidades	€/ unidad	Sin IVA	Tot.Año 1
Oficina Local			4.216,28 €	4.975,21 €
Silla Rep. Tienda	1	148,60 €	125,93 €	148,60 €
Mesa despacho	1	290,00 €	245,76 €	290,00 €
Ordenador táctil HP	1	1.576,86 €	1.336,32 €	1.576,86 €
Mostrador	1	910,00 €	771,19 €	910,00 €
Librería / estantería	1	1.450,75 €	1.229,45 €	1.450,75 €
Caja fuerte	1	599,00 €	507,63 €	599,00 €
TOTAL OFICINA			4.216,28 €	4.975,21 €

Tabla 25 Mobiliario de Oficina.

La comodidad, luminosidad, tecnología y seguridad son los principales atributos buscados para la oficina, así como lo representa el mobiliario adjunto.

5.2.4 Decoración Del Local

Con el mobiliario detallado anteriormente, la imagen que se quiere ofrecer es un factor estratégico del negocio, ya que será uno de los puntos diferenciadores para captar la atención del público. El establecimiento está dirigido al segmento medio, medio-alto de la población de Madrid del Barrio de Pozuelo de Alarcón y el supermercado se quiere posicionar como un lugar donde se hace la compra para mantenerse saludable, donde se puede comer sano y pasar un rato en un ambiente natural y relajado.

De esta manera, se diferencian las dos zonas principales de ventas. Como ya se ha mencionado, se buscará crear un ambiente natural y relajado jugando con los 5 sentidos, basándonos en detalles como:

5.2.4.1 Zona De Supermercado

- Olores: ambientadores con aromas frescos que trasladen al cliente a un lugar único y natural.
- Decoración del lugar físico con temas que evoquen a la naturaleza, por ejemplo: plantas, los muros serán vestidos con enredaderas. El área de frutas y verduras tendrán una regadera permanente con la finalidad de mantenerlos frescos y a su vez dar la sensación al cliente de coger estos de su propio ambiente natural.
- Iluminación: jugar con luces claras y colores que asemejen a la naturaleza, con la finalidad de dar una sensación limpia y fresca.
- Se contará con música ambiental que contenga sonidos de la naturaleza, el campo, el bosque y que sirva para relajar al cliente y ser más amena su compra.

5.2.4.2 Zona De Restauración

- Contará con una decoración siguiendo con la alineación del supermercado ecológico, sin embargo se cambiarán detalles como los olores, sustituyéndolos por olores frutales.
- Se contará con un mobiliario minimalista muy modernos, que den una imagen de elegancia, sencillez y confort.
- Se contará con una barra blanca, moderna donde se exhibirá ciertos productos elaborados por nuestro chef.

- Se contará con cuadros con temas de paisajes naturales, ríos, montañas, lagos etc.

Los costes a los que se incurrirá en la decoración, se encuentran especificados en el punto 4.3.4 Promoción y en el punto 5.3 Mobiliario.

5.3 SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO

5.3.1 Operativa Del Sistema De Aprovisionamiento

El aprovisionamiento y manejo de inventarios tiene como objetivo que los productos que el cliente solicita estén listos para su venta en el supermercado ó utilización en el restaurante. Supone uno de los aspectos más importantes para la empresa ya que tiene un gran vínculo con el resultado final y la gestión de una buena imagen.

De esta forma, su objeto principal será la compra de los productos al proveedor más adecuado, prever las necesidades de los mismos, almacenarlos de manera adecuada, el control de existencias y niveles de stock. Para su correcto funcionamiento, la organización debe tener en cuenta las distintas fases:

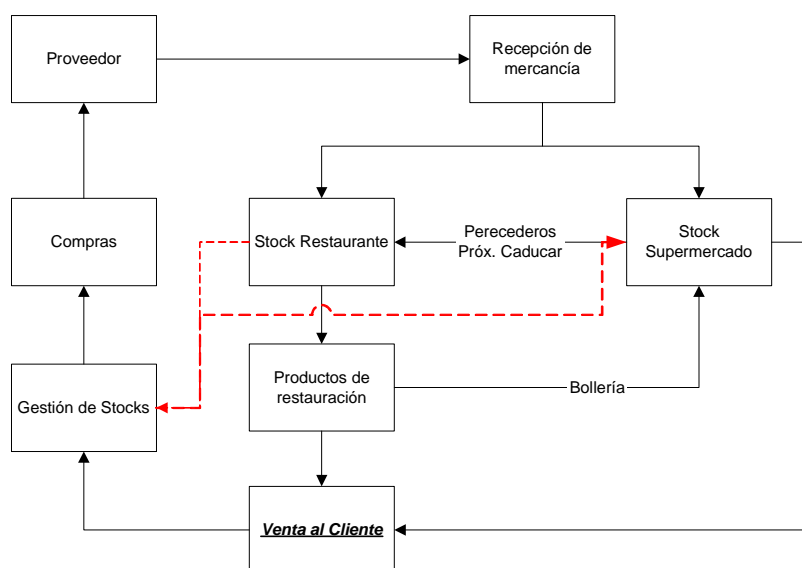


Diagrama 5 Gestión de aprovisionamiento. Flujo de artículos, productos e información

En el Diagrama 5, se ilustra que tras la gestión que el área de compras le realiza al proveedor, se realiza la recepción de mercancía, la cual constará de asegurarse de que los aprovisionamientos estén conformes, según el pedido de compras. Las especificaciones de compra, describirán los certificados o etiquetados con los que se debe acompañar los productos, además de la cantidad, precio y demás virtudes que deban cumplir los productos. Estos requerimientos aparecen en la orden de pedido al proveedor, y en pantalla de quien recibe a fin de que pueda corroborar los requerimientos en el momento mismo de la recepción. La gestión de compras se realiza para los artículos del supermercado y para el restaurante, haciendo pedidos conjuntos y separándolos una vez recepcionados. Una vez separados se almacenarán bien sea en zonas listas para la venta en estantería o la barra, o en zona de almacenamiento para reponer posteriormente. Cada unidad de negocio, supermercado y restaurante, llevarán contabilidades de *stock* separadas en zonas separadas para poder realizar la gestión de *stock* apropiadamente. El intercambio de artículos entre

el restaurante y el supermercado funcionarán a manera de préstamo entre los dos. La sinergia entre estas dos unidades de negocio en este punto se produce cuando:

- Se preparan productos como bollería en el restaurante que se venden en el supermercado. Con esto, se rentabilizan los hornos y se potencia la venta de estos productos preparados
- Los productos perecederos con probabilidad de caducidad, son enviados al restaurante para su preparación. Con esto se disminuyen los porcentajes de material caducado.

La gestión de *stocks* determinará cuándo y cuáles productos estarán próximos a caducar. Esto se realiza gracias al sistema de información con el que contará el supermercado y restaurante. Este sistema:

- Llevará el conteo de *stock*, descontando las unidades cada vez que se produzca una venta. Este conteo se realiza mediante códigos de barra
- Llevará la gestión de caducidad, esto se logra gracias a que cada vez que se recibe un producto, se ingresa la fecha de llegada y el lote para su identificación, entonces el sistema tendrá por defecto un número de días de vida para ese producto y cuando esté tanto próxima, muy próxima como pasada la fecha de caducidad, enviará un mensaje al operador. Este mensaje se visualizará mediante un listado de todos los productos y sus diferentes estados de caducidad, y será consultado a diario a fin de determinar las acciones a realizar. El dato de días de caducidad se llevará a cabo través de históricos tomados mediante la experiencia y la inspección de productos.
- Para cada producto se establecerá un *stock* mínimo de seguridad que se ingresará en el sistema a fin de que este, mediante un listado que se genera a diario, establezca aquellos artículos que estén próximos, muy próximos y sobre el límite o por debajo del *stock* mínimo de seguridad. En nivel de *stock* mínimo de seguridad inicial será del 10%, y se ajustará mediante la desviación estándar de los datos históricos y un nivel mínimo de servicio, que se estima en un principio del 90%, ajustable más adelante según sea el comportamiento de los productos. Este nivel de servicio aumentará en aquellas categorías de productos para las cuales, y según la estrategia, determine que sean productos estratégicos.

Este sistema de información será proporcionado por Coremo y será válido tanto para la gestión del supermercado como para la del restaurante. En la oficina, habrá un programa que englobará ambas líneas de negocio.

Software			Sin IVA	
Software caja registradora super	2	535,00 €	906,78 €	1.070,00 €
Software caja registradora rest.	1	535,00 €	453,39 €	535,00 €
Offcie	1	300,00 €	254,24 €	300,00 €
Software gestión Ofc. Central	1	535,00 €	453,39 €	535,00 €

Tabla 26 Software de gestión

Gracias este control y gestión de *stocks*, el responsable de compras programará en función de la oferta de los diferentes proveedores para cada producto, los pedidos a realizar.

5.3.2 Proveedores

Lo primero a realizar con los proveedores es su homologación. Se homologarán aquellos proveedores de productos alimenticios para la venta en supermercado y para la preparación de alimentos en el restaurante. La homologación inicial consiste en corroborar que la empresa cuenta con los requisitos legales mínimos tanto de comercio como el registro mercantil, etc., como con todo lo referente a los productos que ofrece, certificaciones de sanidad y de productos ecológicos (ver apartado 6.3 LEGISLACIÓN DE LOS PRODUCTOS). Conforme se desarrolle la actividad

con este proveedor comercial, y si éste incurre en anomalías como de entrega, productos o cualquier otra que el responsable de compras considere no son acordes a la empresa, se podrá des-homologar el proveedor a fin de que no se le pueda comprar salvo casos especiales.

Los proveedores estará sujetos a visitas, auditorías, y a seguimiento y evaluación a fin de determinar aquellos proveedores más y menos confiables. El responsable de compras será el encargado de contactar directamente a los proveedores y de llevar a cabo este proceso.

La elección en la compra de un proveedor a otro, además del precio y el plazo de entrega, estará supeditada en su orden a:

- Volúmenes de compra.
- Descuentos por pronto pago, plazo de pago o condiciones más beneficiosas de pago.
- Presentación de los productos. Se favorecerán aquellos productos con envases cuidadosos con el medio ambiente según la estrategia e imagen de [ViveVerde](#).
- A condiciones iguales, tendrán preferencia los productos españoles, productores españoles, o distribuidores con representación en España. Se realiza además de para favorecer la producción nacional, por la facilidad en el servicio al cliente y servicio post venta en caso de reclamaciones o garantías.
- A iguales condiciones, tendrán preferencia proveedores con certificaciones de medio ambiente o de algún sistema de gestión de calidad

Para este proyecto, se cuenta con una lista preliminar de proveedores que se encuentra en el ANEXO N y los precios de compra de dichos productos en el ANEXO J.

5.3.3 Clasificación Y Conservación De Los Productos.

Una vez verificada la calidad exigida de los productos, se dará paso a su clasificación para su adecuada colocación por parte del personal. Se tendrá en consideración la reposición en los expositores del supermercado y las necesidades de ese producto para el restaurante, que en este caso se colocarán en el almacén, lo más cerca posible de la cocina. El resto de productos, también en el almacén, para su preservación y conservación. El sistema de almacenamiento será FIFO

Su colocación será manual y se usará la transpaleta manual para su transporte. Se llevarán a cabo las siguientes acciones para asegurar las buenas condiciones del producto, la buena imagen del supermercado, y la comodidad del cliente y personal.

- Colocación inmediata de los productos en función de las características de conservación: natural, refrigeración ó congelación.
- El almacenamiento de los productos de limpieza, desinfección ó cualquier otro producto químico se hará de forma independiente en lugares cerrados.
- Las materias primas se ordenarán por categorías y luego por productos para evitar contaminaciones cruzadas y a la vez, optimizar al máximo el tiempo de retirada de productos para la cocina del restaurante y la reposición para el supermercado.
- Se tendrá especial atención a que siempre haya de todos los productos que tenemos en el supermercado y para el uso en el restaurante. Para ello, se llevará un control exhaustivo de los “huecos” que hay al principio y al final de cada día.

Por otro lado, para la conservación de los productos que vendemos al cliente tanto en la zona de supermercado, restauración y los que se encuentran en almacén se deberá tener en cuenta las siguientes directrices:

- Se comprobarán periódicamente la temperatura de los productos. Las vitrinas, las cámaras de refrigeración y los arcones de congelación cuentan con medidores de temperatura, que serán controlados desde la oficina mediante el panel de control. Éste avisará en caso de desajuste de temperaturas.
- Además, la conservación de los alimentos para su venta en el supermercado sólo se mantendrán si se encuentran en buen estado ó hasta que se alcance la fecha de retirada del producto. Esta fecha difiere según el producto, suele ser de unos 5 días antes que la de caducidad, y pretende que a los clientes no se le caduquen los productos en casa.
- En la zona de restauración, el almacenamiento de los platos que no vayan a ser consumidos en el momento se conservarán a la temperatura adecuada y en recipientes cerrados para evitar contaminaciones posteriores. De cualquier forma, se intentarán cocinar los productos para que estén listos justo en el momento de la recogida si se hiciera el pedido anticipadamente.
- Se realizará un control visual diario de los alimentos por si alguno estuviera en mal estado y se verificará la integridad de los envases. Aquellos productos y envases que no sean aptos serán devueltos. De igual forma, las hortalizas y frutas recibidas a granel que puedan necesitar ser lavados también serán devueltos.

Adicional a esto se ha determinado que el etiquetado de PVP, se hará manual y por personal de la empresa. Los precios son informados por el responsable de compras al encargado de la tienda para que este las implemente. El cambio en el sistema lo realiza el responsable de compras.

Con todo esto se pretende además de llevar una buena gestión y control sobre los productos, tener los alimentos en perfecta conservación y presentación al momento de la venta.

5.4 SERVICIOS AUXILIARES O OUTSOURCING

Se detallarán los servicios básicos que se externalizarán para reducir costes, como lo son transporte, seguro del local y mercancías, sistema de seguridad (cámaras, detectores de incendio), servicios informáticos:

- **Limpieza:** Estas serán subcontratadas, tendrá un coste de 1.424€/mes y constará de 4 personas que limpian durante 2 horas diarias en dos turnos, uno a media mañana y otro al cierre de local.
- **Lavandería:** Se subcontratará la limpieza de manteles, vestimenta del personal (que contara con pantalón, gorro, delantal y camisa), servilletas de tela. Se darán cinco servicios a la semana.
- **Administración:** Se contará con la participación conjunta con el Banco BBVA en cuanto al sistema contable, fiscal y nómina. A continuación se detallan características de ambas aplicaciones:
 - **Programa de Gestión Contable/Fiscal ECONSTA:** tiene un coste de 1.176€ al año. Esta diseñado específicamente para PYMES, entre sus atributos cuenta con elaboración de estados contables como libro diario y mayor, estado de pérdidas y ganancias, balance, libro de facturas recibidas y emitidas, presentación de impuestos como IVA e IRPF, elaboración de libros oficiales ante el registro Mercantil y elaboración de cuentas anuales. Además de esto cuenta con la asesoría de un único gestor y se tendrá la información en línea puesto que la empresa introduce los datos en la plataforma y esta se actualiza en sistema a las 72 horas.

- **Programa de Gestión Laboral:** tiene un costo de € 228 anuales. Esta diseñado igualmente para empresas medianas, entre sus atributos se encuentran: preparación de contratos de trabajo para la empresa y ante el INEM (incluidas prorrogas y modificaciones), altas, bajas y variaciones de la Seguridad Social, elaboración de nóminas, presentación del modelo 110 del IRPF y su resumen anual, elaboración de calendarios laborales, liquidaciones y cartas de despido, certificados requeridos por entes gubernamentales a la empresa, información sobre estatutos de contratos colectivos y legislación vigente. Al igual que el sistema anterior cuenta con la asesoría de un gestor que siempre será el mismo y la información estará en línea en cualquier momento que la empresa lo desee.

	€/mensual	Sin IVA	Tot.Año 1
Servicios exteriores			8.621,50 €
Limpieza	1.424,64 €	3.653,18 €	4.310,75 €
Lavandería	243,56 €	2.476,91 €	2.922,75 €
Gestoría contabilidad		1.176,27 €	1.388,00 €

Tabla 27 Servicios exteriores

5.5 RECURSOS HUMANOS

5.5.1 Perfiles

El **supermercado** contará con los siguientes perfiles:

- **Cajero:** Multifunción. Sus principales funciones son el ejecutar como cajero, abastecer los estantes del almacén y recepcionar mercancía.
- **Responsable de Tienda:** Multifunción. Sus principales responsabilidades son el de supervisar el restaurante y el supermercado, servir de soporte a la administración sobre las operaciones llevadas a cabo en el establecimiento y llevar a cabo e implementar las directrices de la administración en el almacén. Esta carga de trabajo supondrá entre el 50 y el 75% de su tiempo, y el resto llevará las mismas tareas que lleva el perfil **Cajero** o la de **Camarero** según sea la necesidad. Llevará supervisión sobre todo el personal del supermercado y del restaurante.
- **Repartidor:** Multifunción. Sus principales funciones son las de hacer los repartos tanto del restaurante como del supermercado y de hacer las labores de almacenamiento y recepción de mercancía de los proveedores.

Por su lado el **restaurante** contará con los perfiles de:

- **Cocinero:** Multifunción. Sus principales funciones son de llevar las labores de cocina y reportará al **Cajero-Supervisor** sus requerimientos. Llevará supervisión sobre el **Ayudante Cocina**.
- **Ayudante Cocina:** Multifunción. Sus principales funciones son las de dar soporte al **Cocinero** y llevará labores de limpieza en la cocina.
- **Camarero:** Multifunción. Sus principales funciones son las de dar servicio y mantiene la zona de restauración. Se encarga de reportar al **Responsable de Tienda** sobre sus requerimientos y de dar reporte de la caja.

EL personal de **apoyo administrativo** contará con:

- **Responsable Compras:** Es el encargado de aprovisionar eficientemente al supermercado y de entablar comunicación directa con los proveedores y transportistas. Junto con el **Director Gerente**, es el encargado de establecer la política de precios y de realizar los cambios informáticos, además de comunicar al **Responsable de Tienda** para que los implemente y haga los cambios correspondientes al etiquetado de PVP.
- **Director Gerente:** Es el encargado de gestionar el negocio y de decidir su rumbo estratégico que ha de llevar. Vela por las finanzas de la empresa y de establecer la políticas operativas, de calidad y financieras junto con el **Responsable de Compras**. Llevará así mismo el control sobre las tareas llevadas por los servicios externos descritos en el punto 5.4 **SERVICIOS AUXILIARES O OUTSOURCING**. Es el responsable de velar y decidir sobre los RRHH de la empresa como contratación, salarios, formación etc.
- **Asistente Administrativo:** Es el encargado de asistir al **Director Gerente** y al **Responsable Compras** en lo relacionado sus agendas, archivo de documentación y relaciones externas con mensajería entre otros.

5.5.2 Organigrama

El organigrama para la organización es el siguiente:

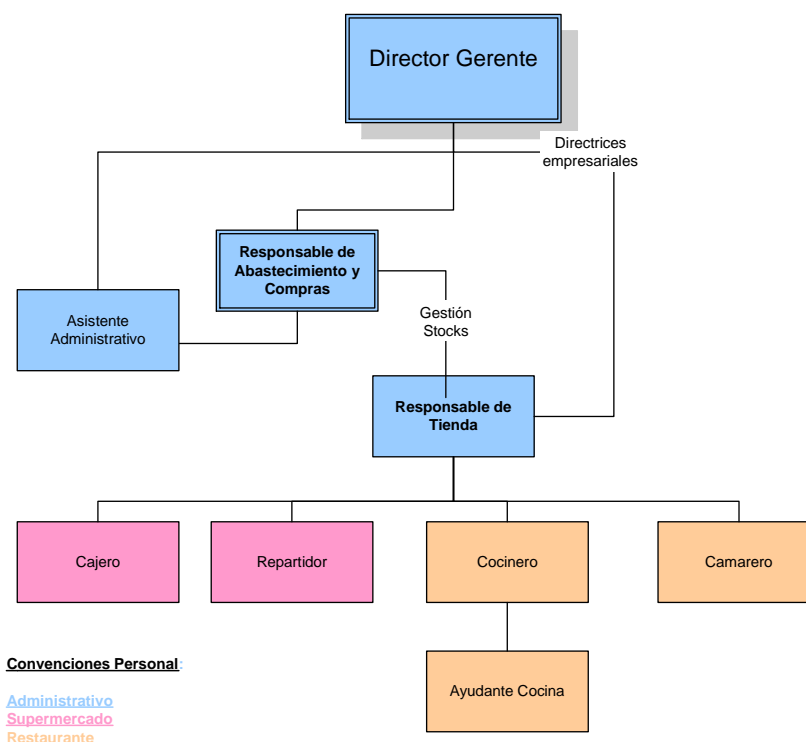


Diagrama 6 Organigrama

El organigrama aplicará para el tiempo de estudio de este proyecto, variando en el número de personas en cada perfil según se vaya desarrollando el plan de expansión (ver 3.6 PLAN DE EXPANSIÓN).

5.5.3 Formación Del Personal

Tal y como se corresponde con la estrategia, el personal en contacto con el público debe ser especialista en producto ecológico a fin de brindar el servicio al cliente que se desea. La formación será interna y la impartirá el Responsable de la tienda o a quien designe el Director Gerente. Dicha formación tendrá un tiempo estimado de dos días laborales entre los que se cubren aspectos como información general, beneficios y bondades de los productos ecológicos, así como la forma correcta de manipulación de los productos, ubicación y operativa específica de la tienda. El responsable de la tienda certificará, internamente dicha formación. El responsable de tienda tendrá una formación adicional de un día más. El resto de personal administrativo tendrá un día de formación. Los costes iniciales de formación se especifican en la Tabla 28. Los cocineros además serán incluidos en los planes de formación que se impartirán dentro de los cursos de cocina incluidos en el plan de marketing.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratación	207 €	210 €	213 €	- €	- €
Formación	1.847 €	1.721 €	1.481 €	- €	- €
Total	2.054 €	1.931 €	1.694 €	- €	- €

Tabla 28 Costes iniciales de contratación y formación del personal

Así mismo, los costes por rotación del personal contemplada inicialmente en el 3%, y los costes de contratación como acciones como búsqueda, anuncios etc., se especifican en esta misma tabla (Tabla 28). La contratación será tarea interna y estará a cargo del Director Gerente.

5.5.4 Coste Salarial

Definidos los perfiles (punto 5.5.1Perfiles), se define la base salarial según el convenio aplicable en cada caso (ANEXO O), tanto para el restante como para el supermercado. De allí se obtiene el salario bruto mínimo legal y el coste total a partir del coste para la empresa por la seguridad social de cada trabajador. A esto, se define que por incentivo y con el ánimo de escoger el personal idóneo con las aptitudes y competencias que se requieren para este negocio, los salarios en general se incrementarán en un porcentaje adicional

Puesto	Salario Bruto Mínimo	Coste SS	Total	Convenio	Salario Bruto Ofrecido	Coste SS	Total
Cajero	13.368 €	4.345 €	17.713 €	Grandes Almacenes	17.646 €	5.735 €	23.381 €
Resp.Tienda	15.009 €	4.878 €	19.886 €	Grandes Almacenes	22.513 €	7.317 €	29.830 €
Repartidor	13.368 €	4.345 €	17.713 €	Grandes Almacenes	13.368 €	4.345 €	17.713 €
Cocinero	13.979 €	4.543 €	18.522 €	Hostelería y actividades turísticas	20.968 €	6.815 €	27.783 €
Ayud.Cocina	13.266 €	4.311 €	17.577 €	Hostelería y actividades turísticas	13.266 €	4.311 €	17.577 €
Camarero	13.266 €	4.311 €	17.577 €	Hostelería y actividades turísticas	18.572 €	6.036 €	24.608 €
Dir.Gerente	16.357 €	5.316 €	21.674 €	Grandes Almacenes	34.351 €	11.164 €	45.515 €
Resp.Compras	13.769 €	4.475 €	18.244 €	Grandes Almacenes	22.031 €	7.160 €	29.191 €
Asist.Adm.	13.368 €	4.345 €	17.713 €	Grandes Almacenes	14.705 €	4.779 €	19.484 €

Tabla 29). Este sobrecoste se justifica económicamente, y más con los tiempo que corren a la elaboración de este proyecto⁵, con una menor rotación de personal esperada.

⁵ Tasa de desempleo cercano al 20%, más de 4.000.000 parados

Puesto	Salario Bruto Mínimo	Coste SS	Total	Convenio	Salario Bruto Ofrecido	Coste SS	Total
Cajero	13.368 €	4.345 €	17.713 €	Grandes Almacenes	17.646 €	5.735 €	23.381 €
Resp.Tienda	15.009 €	4.878 €	19.886 €	Grandes Almacenes	22.513 €	7.317 €	29.830 €
Repartidor	13.368 €	4.345 €	17.713 €	Grandes Almacenes	13.368 €	4.345 €	17.713 €
Cocinero	13.979 €	4.543 €	18.522 €	Hostelería y actividades turísticas	20.968 €	6.815 €	27.783 €
Ayud.Cocina	13.266 €	4.311 €	17.577 €	Hostelería y actividades turísticas	13.266 €	4.311 €	17.577 €
Camarero	13.266 €	4.311 €	17.577 €	Hostelería y actividades turísticas	18.572 €	6.036 €	24.608 €
Dir.Gerente	16.357 €	5.316 €	21.674 €	Grandes Almacenes	34.351 €	11.164 €	45.515 €
Resp.Compras	13.769 €	4.475 €	18.244 €	Grandes Almacenes	22.031 €	7.160 €	29.191 €
Asist.Adm.	13.368 €	4.345 €	17.713 €	Grandes Almacenes	14.705 €	4.779 €	19.484 €

Tabla 29 Base salarial según convenios aplicables

Es de mencionar que el coste por perfil señalado incluye la base del salario.

Adicional a esto, se definen unos costes por formación según las acciones definidas en el punto 5.5.3 Formación Del Personal, y de contratación que se refieren a los anuncios de búsqueda. Esta búsqueda se hará mediante buscadores por Internet. Se toma como base las tarifas de Infoempleo vigentes a la fecha.

5.5.5 Tamaño y Planificación de Plantilla

Según lo establecido en el punto 4.6 **SERVICIO AL CLIENTE**, el supermercado estará abierto al público 12 horas al día durante los 6 días de la semana, o lo que es un horario de apertura al público de 72 horas a la semana. Por su lado el restaurante estará abierto los mismos días a la semana, pero 14 horas al día, lo que da un resultado de 84 horas a la semana.

El tamaño y la planificación de la plantilla depende del momento del proyecto, así en su momento de apertura de la primera tienda en el año uno se contará con el mínimo de plantilla posible, y a medida que pase el tiempo y se vayan abriendo más puntos se irá aumentando la plantilla. La variación de la platilla tendrá dos comportamiento diferente se trate de la mano de obra directa, o de si es gestión administrativa. La mano de obra directa, o personal dedicado a trabajar en el restaurante y en el supermercado en atención al público, tendrán un tamaño casi estándar, que variará en función de la carga de trabajo de un punto a otro, así si un sitio tiene más auge que otro y se requiere una persona más de apoyo, su tamaño se verá aumentado y justificado por la ventas que se generen por tener esta persona de más, menos los costes de carecer por les ventas que no se realizaran si no se tuviera esta persona adicional. El tamaño mínimo estimado para satisfacer correctamente la demanda será la siguiente:

El supermercado contará con un cajero en horas de la mañana y dos cajeros en horas de la tarde. En el horario de cierre los dos últimos cajeros contarán un tiempo de adicional fuera del horario de atención al público para el cierre de caja.

El restaurante contará con dos turnos, y en cada turno habrá un cocinero y un ayudante de cocina que se encargarán de tener listos todos los productos de venta diaria. Así mismo para cada turno se contará con dos camareros. En la hora de apertura, el cocinero del primer turno será el encargado de llegar 30 min. Antes del horario de apertura a fin de poder hacer todos los preparativos para su apertura. Tanto en la hora del almuerzo como de la cena se contará con dos camareros a fin de prestar un servicio adecuado. Al finalizar la tarde tanto el ayudante de cocina como los camareros de ese turno contarán con 30 minutos para limpieza, organización del restaurante y cierre de caja.

Los descansos así mismo están pensados para que a la hora de mayor afluencia, en la hora de la comida, los tres estén activos al igual que el cocinero y el ayudante de cocina. Los horarios dispuestos y relación de turnos se señalan en el Diagrama 7.

Para llevar la compra a domicilio se contará con un repartidor que solo estará por la tarde (contrato a medio tiempo) en el primer año, luego de la apertura del segundo local, este estará a tiempo completo repartido entre las dos tiendas, al finalizar los cinco años y con las cuatro tiendas en funcionamiento se contratará un segundo repartidor con la finalidad que cada dos tiendas tengan uno.

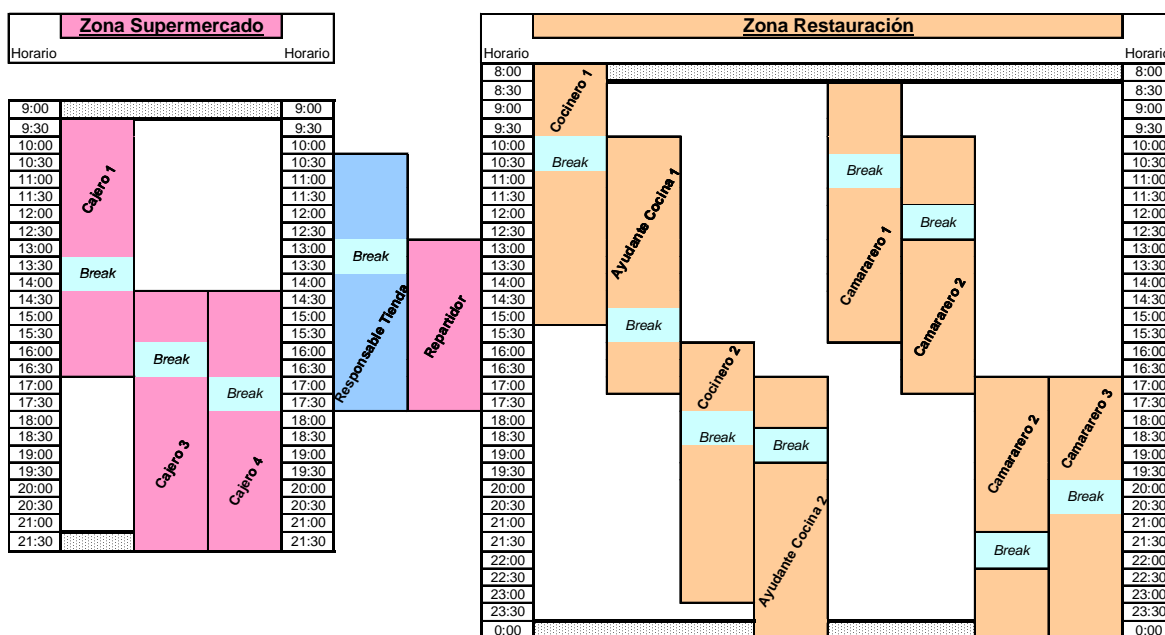


Diagrama 7 Programación y horarios del personal mano de obra directa

El responsable de tienda estará presente los 6 días a la semana con un horario variable periódicamente a fin de que pueda tener el control sobre los dos turnos y que pueda tener plena visibilidad sobre la operación del establecimiento. Así mismo, servirá de apoyo en los casos de absentismo por bajas laborales o por vacaciones, y en caso de que sea necesario.

Así, el total de personas mínima requerida es de 13 para un punto de atención y las iniciales para este proyecto, 4 para el supermercado, 8,5 para el restaurante y el responsable de tienda. Cada persona trabajará 6.6 horas por día y 40 horas a la semana de lunes a sábado según son los horarios de atención.

Por su lado el personal administrativo para el momento de apertura será de 1 persona que hará las veces de Director Gerente y Responsable Compras. El personal administrativo conforme vaya avanzando el proyecto variará también debido a la carga de trabajo que se genere. Se estima que una vez abierto el segundo supermercado, se requerirá una persona contratada por medio tiempo para que soporte al director gerente en la tareas de compras, y para el tercer año, se estima necesaria la presencia de una persona adicional como Asistente Administrativo y un responsable de compras a tiempo completo. Como se puede apreciar, el coste del personal administrativo disminuye por cada supermercado según crezca el número de punto abiertos al público.

La planificación de la plantilla se puede resumir en la siguiente tabla:

Aumento salarial anual	1,6%
------------------------	------

	Salario B/A x perfil	Coste total/año x perfil	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			1 Tienda		2 Tienda		4 Tienda		4 Tienda		4 Tienda	
			# Personas x perfil	Coste total x perfil	# Personas x perfil	Coste total x perfil	# Personas x perfil	Coste total x perfil	# Personas x perfil	Coste total x perfil	# Personas x perfil	Coste total x perfil
Cajero	17.646 €	23.381 €	3	70.144 €	4,75	112.838 €	10,75	259.456 €	12	294.259 €	12	298.967 €
Resp.Tienda	22.513 €	29.830 €	1	29.830 €	1,58	47.986 €	3,58	110.338 €	4	125.138 €	4	127.140 €
Repartidor	13.368 €	17.713 €	0,5	8.857 €	0,79	14.247 €	1,79	32.760 €	2	37.154 €	2	37.748 €
Cocinero	20.968 €	27.783 €	2	55.565 €	3,17	89.386 €	7,17	205.531 €	8	233.100 €	8	236.830 €
Ayud.Cocina	13.266 €	17.577 €	2	35.154 €	3,17	56.551 €	7,17	130.033 €	8	147.475 €	8	149.835 €
Camarero	18.572 €	24.608 €	4	98.432 €	6,33	158.344 €	14,33	364.092 €	16	412.931 €	16	419.538 €
Dir.Gerente	34.351 €	45.515 €	1	45.515 €	1	46.243 €	1	46.983 €	1	53.734 €	1	48.498 €
Resp.Compras	22.031 €	29.191 €	0	- €	0,5	14.829 €	1	30.133 €	1	30.615 €	1	31.105 €
Asist.Adm.	14.705 €	19.484 €	0	- €	0	- €	1	20.113 €	1	20.435 €	1	20.762 €
Total			13,5	343.496 €	21,3	540.424 €	47,8	1.199.436 €	53,0	1.354.842 €	53,0	1.370.423 €

Tabla 30 planificación de la plantilla a 5 años

Se observa además en la que no se requerirá un nuevo repartidor hasta la apertura del tercer local, ya que una vez abierto el segundo se podrá acomodar la carga de trabajo para que ambos locales se den abasto con solo un repartidor. En esta planificación se señala además del total anual de personas por año, el total del coste de la salarial, a partir del coste por trabajador definidos en el punto 5.5.4 Coste Salarial, en base a los convenios colectivos correspondientes y del incremento por la cotización a la seguridad social (ANEXO O), y del incremento anual por salario calculado en base a la inflación esperada.

6 MARCO LEGAL

6.1 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

De acuerdo al objetivo de la creación de la empresa y pensando en las necesidades de ésta, hemos optado por constituir una sociedad de responsabilidad limitada, ya que, debido a su fácil constitución y características propias es la que más se adecua y cubre dichas necesidades.

La SL es una sociedad de tipo capitalista, en la que el capital social, integrado por las aportaciones de los socios, está dividido en participaciones indivisibles y acumulables, que no pueden estar representadas por medio de títulos ni denominarse acciones.

El capital social mínimo que se incurrirá para constituir la es de 3.006 euros y debe estar totalmente desembolsado en el momento de otorgar la escritura pública de constitución.

Para la constitución de la empresa se tiene que formalizar en escritura pública, debiéndose aportar:

- Certificación negativa del nombre, para comprobar que la razón social elegida no se corresponde con la sociedad ya constituida.
- Número de Identificación fiscal en constitución
- Certificación bancaria que acredite la aportación dineraria.
- Estatutos de la sociedad.
- Gestiones ante notario
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Presentación de Libros de Contabilidad
- Inscripción en Registro Mercantil
- Otros trámites en Registro Mercantil
- Licencia Municipal de Apertura (ANEXO P)
- Inscripción de la Empresa y alta de trabajadores en Seguridad Social
- Comunicación de Apertura

Estas aportaciones y procedimientos a seguir, conllevarán a un plazo aproximado de 47 días para la realización de la constitución de la empresa.

La administración de la sociedad será encomendada por acuerdo de la junta, a un administrador único o a dos, solidarios o mancomunados, o a un consejo de administración compuesta por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros. Los administradores no pueden dedicarse a la misma actividad que la sociedad, salvo autorización expresa de la junta.

El cargo de administrador será gratuito, salvo que se indique lo contrario en los estatutos. Si la retribución consistiera en participación de beneficios no podrá ser superior al 10% de los beneficios repartibles entre los socios. Los administradores responderán ante la sociedad, ante los socios y ante los acreedores de la sociedad por daños que causen por actos contrarios a la ley, a los estatutos sociales o por realizarlos sin la debida diligencia.

Será necesario dotar la reserva legal con el 10% del beneficio, hasta que dicha reserva alcance el 20% del capital social. Sólo se repartirá dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social.

Las obligaciones fiscales a las que incurriremos por optar por éste tipo de sociedad son las siguientes:

- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, al tipo impositivo del 1% sobre el capital social
- Alta en el impuesto de actividades económicas a lo largo del mes de diciembre del segundo año de actividad, si la sociedad tiene una cifra de negocio superior a un millón de euros.
- Declaración –liquidación del impuesto sobre sociedades
- Declaración-liquidación del impuesto sobre el valor añadido.

6.1.1 Socios

Al constituirse la empresa se contará con 5 socios que son los promotores del negocio, con una aportación equitativa de un valor de 52.047€ que suma un total de 260.237€. En posteriores inversiones, se plantea la opción de que haya nuevos socios pero su aportación sería minoritaria.

Bajo el tipo de sociedad SL, los socios no responderán con su patrimonio de las deudas contraídas por la empresa, quedando su responsabilidad limitada al capital aportado.

Es importante mencionar, que la transmisión voluntaria de participaciones entre socios, cónyuges, ascendientes, descendientes será libre. La transmisión a personas ajenas a la sociedad requerirá consentimiento previo de la junta general. Dichas juntas se convocarán con 15 días de anticipación, utilizando el medio más conveniente que asegure la recepción del mismo a todos los socios.

Los socios reunidos en junta general, adoptarán los acuerdos por mayoría simple de los votos válidamente emitidos. Cada participación tendrá derecho de emitir un voto. Al final de cada junta se redactará un acta en la que consten los acuerdos adoptados.

6.2 SALUD OCUPACIONAL

La Ley de Prevención de riesgos laborales (B.O.E. 10-11-95, nº 269) establece en su artículo 18 la obligación del empresario de informar a sus trabajadores sobre los riesgos que pueden afectar a la salud y las medidas preventivas que deben aplicar para evitarlas.

Por otro lado, la Ley 31/1995 de 8 de Noviembre y el Reglamento de Servicios de Prevención aseguran la importancia que tiene la prevención de riesgos laborales y su orientación a la mejora de la formación de sus trabajadores ya que ésta redundará finalmente en un servicio continuo de mayor calidad y en una reducción de los costes empresariales.

Con estas pautas, entre los aspectos a tener en cuenta para prevenir riesgos, se han destacado los siguientes:

- Orden y limpieza en los lugares de trabajo.
- Evitar manipulación de cargas.
- Seguridad frente a riesgos eléctricos.
- Mantenimiento preventivo para evitar acumulaciones de gas.
- Manejo preventivo de productos de limpieza.
- Comprobación de los alimentos en su recepción.
- Almacenamiento óptimo de los alimentos.
- Manipulación adecuada en la preparación de los alimentos, así como es exigido por Sanidad, a través del carnet de manipulación de alimentos a los empleados.

ViveVende hará especial énfasis en el cumplimiento de estos aspectos, ya que se considera que dichos accidentes, enfermedades, así como la mala organización de la empresa pueden llevar a no sólo ocasionar horas de trabajo perdidas o dañar la salud del trabajador, sino también a la imagen y éxito en la gestión de la empresa.

6.3 LEGISLACIÓN DE LOS PRODUCTOS

La agricultura ecológica se encuentra regulada legalmente en España desde 1989, en que se aprobó el Reglamento de la Denominación Genérica "Agricultura Ecológica", que fue de aplicación hasta la entrada en vigor del Reglamento (CEE) 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

Actualmente, desde el 1 de enero de 2009, fecha en que ha entrado en aplicación, la producción ecológica se encuentra regulada por el Reglamento (CE) 834/2007 (ver ANEXO A) el Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga en el Reglamento (CEE) 2092/91.

En España, el control y la certificación de la producción agraria ecológica es competencia de las Comunidades Autónomas, a través de Consejos o Comités de Agricultura Ecológica territoriales. No obstante, algunas Comunidades Autónomas como Andalucía y Castilla La Mancha, han autorizado organismos privados para la realización de estas funciones.

Como distintivo para que el consumidor pueda distinguir en el mercado los productos de la agricultura ecológica, todas las unidades envasadas, además de su propia marca llevan impreso el código de la autoridad y organismo de control o un logo específico, con el nombre y el código de la entidad de control. También puede ir impreso el logo comunitario de la AE. Todo ello significa que la industria donde se ha producido o elaborado el producto, está sometida a los controles e inspecciones correspondientes de la Autoridad o del Organismo establecido al efecto en la respectiva Comunidad Autónoma a su vez, la única garantía oficial de que el producto responde a la calidad supuesta por el consumidor y cumple las normas establecidas en el Reglamento (CE) 834/2007 y sus disposiciones de aplicación.

Dentro de este Reglamento, se destacan los siguientes artículos:

- **Artículo 2:** A efectos del presente Reglamento, se considerará que un producto lleva indicaciones referentes al método ecológico de producción cuando en el etiquetado o en los documentos comerciales, el producto se caractericen por las indicaciones que se utilicen en cada estado miembro, y que sugieran al comprador que el producto ha sido obtenido de acuerdo con las normas de producción ecológica.
 - o en español: ecológico
 - o en alemán: oekologisch
 - o en inglés: orgánic.
 - o en francés: biologique
 - o en italiano: biologico.

- **Artículo 4:** Condiciones ecológicas:
 - 1) «Etiquetado»: Las indicaciones, marcas de comercio, imágenes o signos que figuren en envases, documentos, letreros o etiquetas deberán referirse a productos ecológicos.
 - 2) «Producción»: Las operaciones que se necesitan para la obtención de productos ecológicos tal y como normalmente se producen en la explotación agraria.
 - 3) «Elaboración»: Las operaciones de transformación, conservación y envasado de productos agrarios.

- 4) «Comercialización»: La tenencia o exposición para la venta, la puesta en venta, la venta, la entrega o cualquier otra forma de introducción en el comercio.
- 5) «Operador»: La persona física o jurídica que produzca, elabore o importe de terceros países los productos ecológicos, con vistas a su comercialización, o que comercialice dichos productos.
- 6) «Ingredientes»: las sustancias, incluidos los aditivos, utilizadas en la elaboración de los productos contemplados.
- **Artículo 5:** En el etiquetado o en la publicidad de los productos ecológicos, sólo se podrá hacer referencia, en la denominación de venta del producto, al método de producción ecológica cuando:
- 1.- Todos los ingredientes de origen agrario del producto sean productos o provengan de productos obtenidos con arreglo a las normas ecológicas.
 - 2.- El producto contenga únicamente sustancias establecidas como ecológicas.
 - 3.- El producto o sus ingredientes no hayan sido sometidos, durante el proceso de elaboración, a tratamientos con radiaciones ionizantes. No obstante, podrán utilizarse dentro del límite de un contenido máximo del 5 % de los ingredientes de origen agrario no ecológico en el producto final.
- **Artículo 7:** Sobre el uso de pesticidas.
- a) Si se utilizan para luchar contra plagas o enfermedades de los vegetales:
 - Que sean indispensables para la lucha contra una plaga o una enfermedad particular para la cual no existan alternativas ecológicas, físicas, de cultivo o des-elección de vegetales; y - que las condiciones para su uso excluyan cualquier contacto directo con las semillas, los vegetales o los productos vegetales; sin embargo, en caso de tratamiento de vegetales vivaces, podrá tener lugar un contacto directo pero tan sólo fuera de la temporada de crecimiento de las partes comestibles (frutos), siempre y cuando dicha aplicación no redunde de forma indirecta en la presencia de residuos del producto en las partes comestibles. Y su utilización no produzca ni contribuya a producir efectos inaceptables sobre el medio ambiente ni tenga como resultado la contaminación del medio ambiente.
 - b) Si se utilizan fertilizantes o acondicionadores del suelo:
 - Que sean esenciales para satisfacer requisitos específicos de nutrición de los vegetales o para alcanzar objetivos de acondicionamiento de suelos que no puedan cumplirse mediante las prácticas contempladas para ese caso; y - que su utilización no produzca efectos inaceptables para el medio ambiente ni contribuya a su contaminación.

7 PLAN FINANCIERO

En este apartado, se han analizado los aspectos económicos y financieros del proyecto, analizando las principales variables que nos dan como resultado un análisis de viabilidad, rentabilidad y retorno de la inversión. Así mismo, se ha incluido un análisis de sensibilidad de los resultados mediante la modificación de ciertas variables que dan lugar a varios escenarios: realista, pesimista y optimista.

A continuación se presenta la siguiente evaluación financiera de los primeros cinco años del proyecto, que tendrá como fecha de partida el 1 de abril de 2011.

7.1 INGRESOS

Como consecuencia de lo expuesto, los únicos ingresos de este proyecto serán los que se generen por la venta de productos, tanto en el supermercado como en el restaurante. Por tanto, no se consideran ningún otro tipo de ingreso, ya sea por franquicias, beneficios derivados de inversiones financieras, ó publicidad de otros comercios a través de los canales de este proyecto.

De esta forma los ingresos son aquellos expuestos en el punto 5.1.3 Cálculo Total Y Proyección De La Demanda, y que se resumen para cada año en la Tabla 18.

7.2 COSTES

Para analizar los costes, se han dividido en costes recurrentes; en su caso, fijos y variables, y por otro lado, en costes no recurrentes.

7.2.1 Costes Recurrentes

Se entiende por costes recurrentes aquellos en los que la empresa incurre constantemente por el desarrollo normal de la actividad. Antes de analizar los costes fijos y variables por separado se hará una valoración del peso que tiene cada coste sobre el total.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Fijo	43%	40%	37%	35%	33%
Coste Variable	57%	60%	63%	65%	67%

Tabla 31 Porcentaje de costes fijos y variables sobre el total.

Como se verá a lo largo de la evolución del proyecto, los costes fijos van teniendo un menor impacto en los costes totales, siendo una de las principales ventajas que ofrece la clonación del negocio y el éxito del mismo.

7.2.1.1 Costes Fijos

En base a la discriminación de los costes que se detallan en el apartado, se resume la siguiente tabla:

Costes Fijos		209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €		694.616,1 €	1.498.011,4 €	1.665.453,1 €	1.686.004,4 €	
Concepto	Supermercado	Restaurante	Total	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%	
Gastos de personal	114.268 €	138.509 €	252.776 €	57%	394.487 €	863.873 €	974.266 €	983.758 €	58%	
MO Dta	74.785 €	102.647 €	177.432 €	40%	285.429 €	656.307 €	744.344 €	756.253 €	45%	
MO Adm.	39.483 €	35.861 €	75.344 €	17%	109.058 €	207.566 €	229.922 €	227.505 €	13%	
Alquiler	39.780 €	35.506 €	75.286 €	17%	121.110 €	278.477 €	315.831 €	320.885 €	19%	
Marketing	23.468 €	35.202 €	58.670 €	13%	89.413 €	151.406 €	153.829 €	156.290 €	9%	
Servicios exteriores	24.333,2 €	10.542,8 €	34.876 €	8%	55.250 €	126.650 €	143.288 €	145.580 €	9%	
Gestoría contabilidad	616 €	560 €	1.176 €	0%	1.892 €	4.351 €	4.935 €	5.014 €	0%	
Renting Moto	755 €	685 €	1.440 €	0%	1.463 €	2.973 €	3.020 €	3.069 €	0%	
Serv.Limpieza	1.914 €	1.739 €	3.653 €	1%	5.877 €	13.513 €	15.325 €	15.571 €	1%	
Serv.Lavandería	0 €	2.477 €	2.477 €	1%	3.985 €	9.162 €	10.391 €	10.557 €	1%	
Seguro Riesgos	1.048 €	952 €	2.000 €	0%	3.217 €	7.398 €	8.390 €	8.524 €	1%	
Luz	17.335 €	2.910 €	20.245 €	5%	32.567 €	74.884 €	84.929 €	86.288 €	5%	
Agua	1.599 €	252 €	1.851 €	0%	2.977 €	6.846 €	7.764 €	7.889 €	0%	
Teléfono	1.066 €	968 €	2.034 €	0%	3.272 €	7.523 €	8.532 €	8.669 €	0%	
Otros gastos operacionales	7.261 €	13.039 €	20.300 €	5%	34.355 €	77.796 €	78.240 €	79.491 €	5%	
Mantenimiento Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0%	2.706 €	12.247 €	11.172 €	11.350 €	1%	
Dotación personal	566 €	1.438 €	2.004 €	0%	4.071 €	8.273 €	8.406 €	8.540 €	1%	
Re-Decoración anual	2.882 €	2.618 €	5.500 €	1%	8.848 €	20.344 €	23.073 €	23.442 €	1%	
Vajilla y cristalería	0 €	5.520 €	5.520 €	1%	11.217 €	22.793 €	23.158 €	23.529 €	1%	
Elementos limpieza	906 €	823 €	1.729 €	0%	2.781 €	6.395 €	7.253 €	7.369 €	0%	
Papelería	297 €	270 €	567 €	0%	912 €	2.096 €	2.378 €	2.416 €	0%	
Gastos desplazamiento	2.358 €	2.142 €	4.500 €	1%	3.048 €	3.871 €	787 €	799 €	0%	
Combustible Moto	252 €	228 €	480 €	0%	772 €	1.775 €	2.014 €	2.046 €	0%	

Tabla 32 Total costes fijos

Esta tabla (Tabla 32), presenta la evolución anual de los costes fijos y como en todos los casos, el peso porcentual de cada uno de ellos.

Se puede observar que los gastos de personal (5.5.4 Coste Salarial) soportan casi un 57% sobre el total, donde el supermercado absorbe € 114.268 y el restaurante € 138.509 para el año 1.

El siguiente gasto relevante es el alquiler del local (4.4.2.1 Ubicación Geográfica) con un 17% del total debido a que las zonas de ubicación son costosas debido al *target* al que se dirige el negocio. Para el año 1 el coste asciende a 75.286€. La parte complementaria de este alquiler está contemplada en el prorrateo del coste directo de la cocina del restaurante (Tabla 33) de 626€. Por otro lado, destaca el coste del Plan de Marketing con una cantidad de € 58.670 que representa el 13% de los gastos.

Otra partida significativa de costes se ha externalizado ó servicios exteriores (5.4 SERVICIOS AUXILIARES O OUTSOURCING), tales como gestoría de contabilidad, servicios de limpieza, lavandería, y seguro de riesgos y servicios básicos. De esta forma, proporcionamos mayor flexibilidad a la empresa y mayor especialización. Aproximadamente representan el 8% de los costes fijos.

Finalmente los costes fijos se complementan con los operacionales (5.2.3 Mobiliario), como lo son dotación de personal, redecoración anual, elementos de limpieza y gastos de desplazamiento. Éstos conllevan unos costes de 20.300€, correspondiendo a un 5%.

7.2.1.2 Costes Variables

De igual forma y en base al ANEXO I, los costes variables se resumen en la siguiente tabla:

Costes Variables		351.093,5 €	225.335,2 €	576.428,6 €		1.037.076,5 €	2.533.602,8 €	3.154.632,4 €	3.354.893,5 €	
Concepto		Supermercado	Restaurante	Total	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Productos		337.900,42 €	117.121 €	455.022 €	79%	845.826 €	2.088.264 €	2.645.079 €	2.833.754 €	84%
Pérdidas, deterioro y variación de provi		6.741 €	2.415 €	9.156 €	2%	12.091 €	29.852 €	37.812 €	40.509 €	1%
Bolsas		6.452 €	626 €	7.078 €	1%	9.971 €	24.360 €	30.531 €	32.361 €	1%
Personal		0 €	90.719 €	90.719 €	16%	145.937 €	335.563 €	380.576 €	386.665 €	12%
Luz		0 €	10.190 €	10.190 €	2%	16.393 €	37.693 €	42.750 €	43.434 €	1%
Agua		0 €	2.115 €	2.115 €	0%	3.403 €	7.824 €	8.874 €	9.016 €	0%
Gas		0 €	1.522 €	1.522 €	0%	2.448 €	5.630 €	6.385 €	6.487 €	0%
Alquiler		0 €	626 €	626 €	0%	1.007 €	2.316 €	2.626 €	2.668 €	0%

Tabla 33 Total costes variables

Esta tabla (Tabla 321), presenta la evolución anual de los costes variables.

Como ya se dijo anteriormente, éstos conllevan la mayor parte de la actividad. Principalmente destacan los suministros con un 79% del total de costes. Este coste llega a ser del 84% en el año 5, debido al menor peso del resto de costes variables sobre las ventas. Además, se ha contemplado el coste de las bolsas, y de personal directo y suministros imputados únicamente al restaurante por ser de elaboración directa. A estos costes se han añadido los costes de pérdidas, deterioro y variación de provisiones que se han estimado por un lado, en el supermercado, en unas mermas de un 7% en frutas y verduras y un 0,5% del resto de productos, así como un 1,5% en robos en ambas líneas de negocio.

7.2.2 Costes No Recurrentes

Los costes no recurrentes, o aquellas inversiones y gastos puntuales dentro del proyecto se resumen en la siguiente tabla:

Costes No Recurrentes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Amortizables	174.296 €	0 €	355.905 €	181.681 €	0 €	0 €
Mobiliario, Instalación, y decoración	174.296 €	0 €	355.905 €	181.681 €	0 €	0 €
Gastos No Amortizables	99.369 €	17.084 €	188.028 €	110.027 €	0 €	0 €
Constitución de la sociedad	6.102 €	0 €	3.000 €	1.500 €	0 €	0 €
Licencia de apertura	3.908 €	0 €	7.942 €	4.035 €	0 €	0 €
Adecuación y montaje	67.654 €	0 €	137.473 €	69.836 €	0 €	0 €
Contratación, form. y rot. Personal	19.636 €	0 €	14.536 €	8.098 €	0 €	0 €
Software	2.068 €	0 €	1.640 €	3.333 €	0 €	0 €
Mantenimiento software	0 €	0 €	1.422 €	0 €	0 €	0 €
Marketing	0 €	12.500 €	12.700 €	23.226 €	0 €	0 €
Estudio Mercado	0 €	4.584 €	9.315 €	0 €	0 €	0 €
Total	273.664 €	17.084 €	543.933 €	291.708 €	0 €	0 €

Tabla 34 Total costes no recurrentes

Esta tabla (Tabla 34) se corresponde y resume los costes a los que incurrirá la empresa de forma esporádica, ya detallados en el 5.2.3 Mobiliario 5.5.4 y en el Coste Salarial.

Dentro de los amortizables, el mayor coste supone la instalación del local y el mobiliario, que supondrá el desembolso principal de caja para cada nueva apertura. Por otro lado, dentro de los no amortizables destaca el de marketing y otros gastos de apertura como el de constitución de la sociedad y las licencias necesarias.

Las amortizaciones del inmovilizado material se realizan a 5 años y se planifican según la siguiente tabla (Tabla 35).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Activos Amortizables									
Mobiliario y decoración	34.859 €	106.040 €	142.376 €	142.376 €	142.376 €	107.517 €	36.336 €	0 €	0 €

Tabla 35 Tabla de amortizaciones del inmovilizado material

7.3 FINANCIACIÓN

Para la realización de este proyecto, se necesitará una inversión inicial de 360.237€ que consta de la obra civil, instalaciones, licencias y mobiliario de cada uno de los establecimientos. Además, se ha añadido una cantidad adicional para soportar el IVA (no tenido en cuenta en los cálculos ya que no influye en la operativa y resultados del proyecto) y un 5% por imprevistos.

A medida que se vaya cumpliendo el plan de expansión, se incurrirán en los mismos gastos aplicándoles una tasa de inflación del 1,6%. En total se realizarán puntualmente 4 inversiones en un periodo de 5 años.

Como se puede observar en la siguiente tabla, están representados los flujos de caja que serán necesarias para la construcción del plan de expansión. De esta forma, se refleja la necesidad de financiación del negocio. Se harán tres inversiones en el periodo de 5 años de estudio (julio-11→360.237€, abril-13→495.379€, septiembre-13→150.000€).

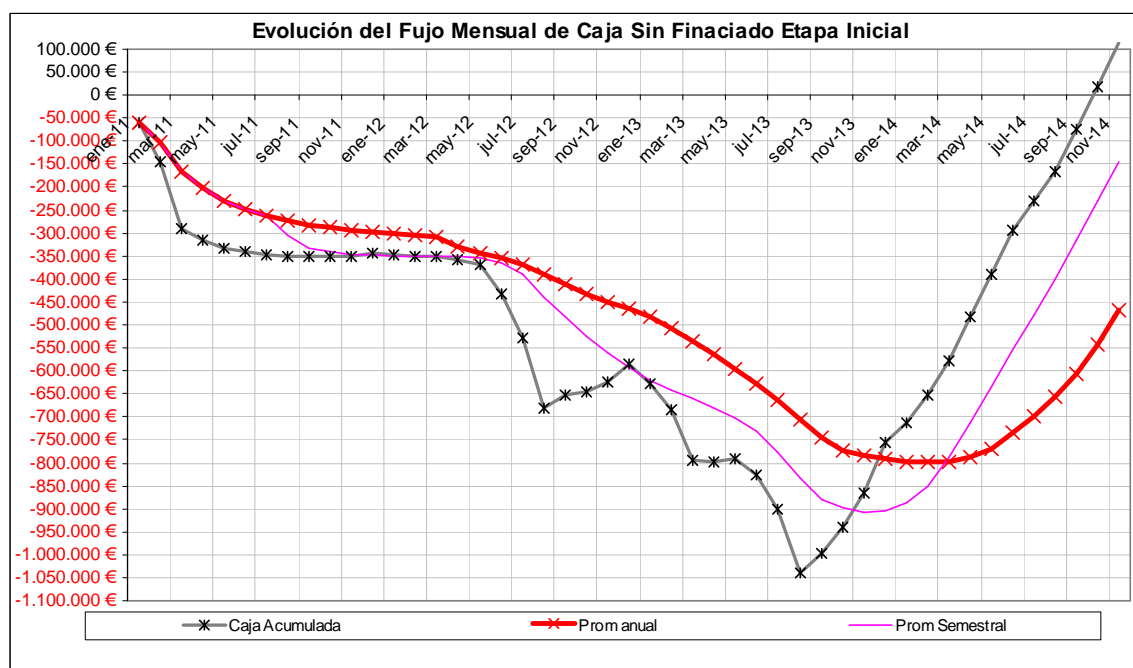


Tabla 36 Flujo de caja de caja

Para las distintas aperturas se llevarán a cabo diversos sistemas de financiación, en función a la optimización de los recursos, e intentando conseguir una mayor rentabilidad para el accionista. De esta forma, se ha optado por las siguientes fuentes de financiación para los diferentes años.

- **Primera inversión para el primer local.** Esta inversión será financiada tanto por recursos propios como financiación externa. La financiación propia tendrá un peso del 72,2% sobre el total del pasivo en esta primera etapa.
 - Fondos propios: Los promotores del plan de negocios aportarán a partes iguales un total de 260.237€.
 - Financiación externa: El Instituto de Crédito Oficial, a través de las líneas ICO Comercio Exterior, otorgará un préstamo del 27,8% del valor inicial del proyecto a un interés TAE del 7,86%, cuyo plazo de amortización se ha considerado de 5 años, aunque puede tener un máximo de 7 años.
 - Subvenciones: El Plan FICOH (Fomento e Impulso del pequeño Comercio y la Hostelería) de La Comunidad de Madrid nos otorgará una subvención por valor de 30.000€. Esta aportación se ha supuesto que se recibirá en el segundo año de operación.

- **Segunda inversión para el segundo y tercer local.** En esta segunda etapa, la necesidad de caja será financiada de nuevo tanto por recursos propios como financiación externa, aunque en este caso, la financiación propia tendrá un peso del 28,2%.
 - Fondos propios: Se deberá realizar una ampliación de capital de 300.000€, en la que se tendrá que estudiar la posibilidad de incorporación de nuevos socios, aunque su aportación será minoritaria.
 - Financiación externa: A través de una entidad bancaria se financiará la cantidad de 195.379€ a un interés TAE del 7,86%, cuyo plazo de amortización se ha considerado de 3 años.

- **Tercera inversión para el cuarto local.** En esta etapa, la necesidad de caja será financiada únicamente por recursos propios, teniendo un peso total del 54,4% del pasivo de la empresa.
 - Fondos propios: Se deberá realizar otra ampliación de capital de 150.000€.

7.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.4.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias PYG

La presentación de la cuenta de pérdidas y ganancias se estudia desde dos puntos de vista, por un lado discriminando las unidades de negocio, supermercado y restaurante por separado hasta el EBITDA y sin considerar los gastos no recurrentes a fin de determinar la viabilidad operativa, rentabilidad económica por si solas, y por otro lado el de la aportación de ambas unidades de negocio en el consolidado total. Siguiendo las consideraciones especiales descritas en el ANEXO S para su construcción, el PYG de cada unidad de negocio se presenta de la siguiente forma:

SUPERMERCADO	Año 1	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ventas netas	510.467 €	100%	958.777 €	2.408.581 €	3.119.103 €	3.394.008 €	100%
Coste de ventas	351.093 €	69%	631.667 €	1.541.898 €	1.921.436 €	2.043.412 €	60%
Margen Bruto	159.374 €	31%	327.110 €	866.683 €	1.197.666 €	1.350.596 €	40%
Gastos de personal	114.268 €	22%	178.328 €	390.514 €	440.418 €	444.709 €	13%
Alquileres	39.780 €	8%	63.994 €	147.145 €	166.883 €	169.553 €	5%
Publicidad y Marketing	23.468 €	5%	35.765 €	60.562 €	61.531 €	62.516 €	2%
Servicios exteriores	24.333 €	5%	38.549 €	88.364 €	99.973 €	101.572 €	3%
Otros gastos operacionales	7.261 €	1%	12.289 €	27.827 €	27.986 €	28.433 €	1%
EBITDA	-49.737 €	-10%	-1.814 €	152.270 €	400.876 €	543.813 €	16%

Tabla 37 Cuenta de pérdidas y ganancias PYG proyectado del supermercado

El supermercado consigue un margen bruto del 31% para el primer año que aumenta hasta el 40% en el quinto año, principalmente por la mejora que supone el obtener mejores acuerdos económicos en los precios de los productos según se expuso en el punto 7.2.1.2 Costes Variables, y teniendo como punto de referencia la tabla del ANEXO I, Otra contribución a esto es la disminución de la pérdida de productos, resultado del aprendizaje y de adaptación en el tiempo a los desperdicios. A final de primer año se alcanza un EBITDA de -49.737€, siendo éste un -10% de las ventas del año, que llega hasta el 16% en el quinto año, producto de las mejoras operativas que conlleva el proyecto, y principalmente a que los costes se reducen enormemente por las sinergias derivadas según se abren nuevos locales.

RESTAURANTE	Año 1	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ventas netas	463.644 €	100%	870.831 €	2.187.649 €	2.832.997 €	3.082.686 €	100%
Coste de ventas	225.335 €	49%	405.410 €	989.605 €	1.233.196 €	1.311.481 €	43%
Margen Bruto	238.309 €	51%	465.421 €	1.198.044 €	1.599.801 €	1.771.204 €	57%
Gastos de personal	138.509 €	30%	216.159 €	473.358 €	533.848 €	539.049 €	17%
Alquileres	35.506 €	8%	57.117 €	131.332 €	148.949 €	151.332 €	5%
Publicidad y Marketing	35.202 €	8%	53.648 €	90.844 €	92.297 €	93.774 €	3%
Servicios exteriores	10.543 €	2%	16.702 €	38.286 €	43.315 €	44.008 €	1%
Otros gastos operacionales	13.039 €	3%	22.067 €	49.969 €	50.254 €	51.058 €	2%
EBITDA	5.511 €	1%	99.729 €	414.256 €	731.137 €	891.983 €	29%

Tabla 38 Cuenta de pérdidas y ganancias PYG proyectado del restaurante

Por otro lado, el restaurante tiene un margen bruto del 51% para el primer año que aumenta hasta el 57% en el último año, teniendo como referencia la tabla adjunta en el ANEXO J. Las razones de mejora son las mismas de las descritas para el supermercado. Dentro de estos costes, están incluidos los costes directamente relacionados con la elaboración de los alimentos señalado en la Tabla 32, siendo las compras y el personal, los gastos significativos. A final de primer año se llega a alcanzar un beneficio de explotación de 5.511€, siendo éste un 1% de las ventas del año. En el quinto año, se puede ver como este porcentaje aumenta hasta un 29%, llegando a la cifra de 891.983€.

Teniendo en cuenta la aportación de ambas líneas de negocio (Tabla 375 y Tabla 386), se estructura un balance consolidado, con el que se pretende reflejar las sinergias de ambas líneas de negocio. Adicional a los estados de resultados por separado, se tiene en cuenta una partida de "Gastos No recurrentes" que recoge los gastos no amortizables necesarios para la apertura de nuevos locales (Tabla 34), o que no pertenecen al funcionamiento habitual del negocio.

ESTADO DE RESULTADOS PYG

CONSOLIDADO	Año 1	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ventas netas	974.111 €	100%	1.829.608 €	4.596.230 €	5.952.099 €	6.476.694 €	100%
Subvenciones	0 €	0%	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0%
Coste de ventas	576.429 €	59%	1.037.077 €	2.531.503 €	3.154.632 €	3.354.894 €	52%
Margen Bruto	397.683 €	41%	798.532 €	2.070.727 €	2.803.467 €	3.127.800 €	48%
Gastos de personal	252.776 €	26%	394.487 €	863.873 €	974.266 €	983.758 €	15%
Alquileres	75.286 €	8%	121.110 €	278.477 €	315.831 €	320.885 €	5%
Publicidad y Marketing	58.670 €	6%	89.413 €	151.406 €	153.829 €	156.290 €	2%
Servicios exteriores	34.876 €	4%	55.250 €	126.650 €	143.288 €	145.580 €	2%
Otros gastos operacionales	20.300 €	2%	34.355 €	77.796 €	78.240 €	79.491 €	1%
Gastos No recurrentes	116.453 €	12%	188.028 €	110.027 €	0 €	0 €	0%
EBITDA	-160.678 €	-16%	-84.113 €	462.498 €	1.138.014 €	1.441.796 €	22%
Amortización	34.859 €	4%	106.040 €	142.376 €	142.376 €	142.376 €	2%
Margen Explotación	-195.537 €	-20%	-190.153 €	320.122 €	995.638 €	1.299.419 €	20%
Gastos financieros	17.091 €	2%	23.089 €	61.410 €	65.455 €	62.437 €	1%
BAI	-212.629 €	-22%	-213.242 €	258.712 €	930.182 €	1.236.983 €	19%
Impuestos	0 €	0%	0 €	0 €	228.907 €	371.095 €	6%
Beneficio Neto	-212.629 €	-22%	-213.242 €	258.712 €	701.275 €	865.888 €	13%

Tabla 39 Cuenta de pérdidas y ganancias PYG proyectado, consolidado

Con estas pautas, los primeros dos años se alcanza un EBITDA negativo, siendo éstos de -212.629€ y de -213.242€. De esta forma, el impuesto de sociedades solo se tiene en cuenta a partir del cuarto año, ya que, en el tercer año se compensan con las pérdidas de los 2 primeros años. A partir del tercer año obtenemos resultados de explotación positivos, que aumentan hasta el 13%, debido que la cuenta de gastos no amortizables desaparece a partir del año 4 y de todas las mejoras conjuntas de cada unidad de negocio. Finalmente, el primer año no conseguimos obtener beneficios brutos, aunque a consecuencia del plan de expansión este resultado resulta muy atractivo en el último año. Se consiguen unos beneficios de 865.888€.

7.4.2 Balance General

Siguiendo las consideraciones especiales descritas en el ANEXO S para su construcción y la forma de financiación descrita en el punto 7.3, el balance general se presenta de la siguiente forma:

BALANCE						
Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	174.296 €	139.437 €	389.301 €	428.606 €	286.230 €	143.853 €
<i>Inmovilizado Material</i>	<i>174.296 €</i>	<i>139.437 €</i>	<i>389.301 €</i>	<i>428.606 €</i>	<i>286.230 €</i>	<i>143.853 €</i>
Activos Corrientes	185.941 €	58.752 €	173.011 €	618.510 €	1.014.236 €	1.573.378 €
<i>Clientes</i>		24.805 €	53.983 €	117.483 €	127.837 €	139.104 €
<i>Existencias</i>	0 €	23.579 €	58.251 €	71.774 €	76.147 €	76.570 €
<i>Tesorería</i>	185.941 €	10.368 €	60.777 €	429.253 €	810.252 €	1.357.704 €
Total	360.237 €	198.189 €	562.312 €	1.047.116 €	1.300.466 €	1.717.232 €

Pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Largo Plazo	100.000 €	80.000 €	255.379 €	170.253 €	85.126 €	0 €
<i>Préstamos a largo</i>	100.000 €	80.000 €	255.379 €	170.253 €	85.126 €	0 €
Pasivo Corto Plazo	0 €	70.580 €	148.566 €	315.784 €	397.103 €	424.053 €
<i>Proveedores</i>	0 €	63.375 €	135.603 €	284.141 €	357.670 €	382.116 €
<i>Préstamos a corto</i>	0 €	7.205 €	12.963 €	31.644 €	39.433 €	41.936 €
Total	100.000 €	150.580 €	403.945 €	486.037 €	482.230 €	424.053 €


Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Capital social</i>	260.237 €	260.237 €	560.237 €	710.237 €	710.237 €	710.237 €
<i>Subvenciones</i>	0 €	0 €	24.000 €	18.000 €	12.000 €	6.000 €
<i>Reservas legales</i>			0 €	0 €	25.871 €	95.999 €
<i>Acumulado Ejercicios anteriores</i>			-212.629 €	-425.871 €	-193.030 €	0 €
<i>P&G</i>	0 €	-212.629 €	-213.242 €	258.712 €	701.275 €	865.888 €
<i>(-) Pago dividendos</i>				0 €	438.118 €	384.945 €
Total	260.237 €	47.609 €	158.367 €	561.079 €	818.236 €	1.293.179 €

Tabla 40 Balance general proyectado

Para fines de este proyecto se considerarán dos ampliaciones de capital para los siguientes 5 años. El crecimiento máximo esperado y proyectado será el que se corresponde con las políticas de expansión de la estrategia. De esta forma, no se ha considerado disminuir más la tesorería a finales del periodo ya que se pretende seguir con la política de expansión para los siguientes años.

El patrimonio de los accionistas supera la rentabilidad anual fijada en el 18% para los 5 primeros años. Como se observa, para hacer más atractiva la inversión se repartirá en el cuarto y quinto año dividendos por valor 438.118€ y 384.945€ respectivamente.

7.4.3 Indicadores de Rentabilidad

En este apartado, se pretende analizar una serie de indicadores para medir la rentabilidad del negocio. Este análisis ofrecerá una imagen de la situación financiera a lo largo de los cinco años de estudio y permitirá conocer las debilidades y fortalezas de  con respecto a su competencia

más cercana: NaturaSi y Veritas. Los indicadores de rentabilidad de estas dos empresas se encuentran en el ANEXO T (Indicadores de rentabilidad competidores).

En primer lugar, se realizará un análisis año a año del ROA, ROS y ROE. Durante los cinco años se muestran grandes cambios debido a los resultados operativos de la empresa, así como de las fuentes de financiación que se han tenido en consideración a lo largo del periodo.

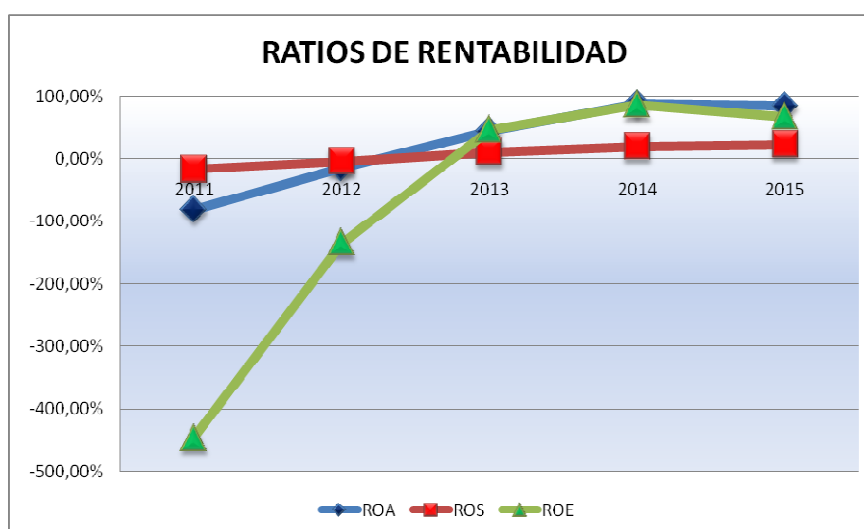
Análisis de rentabilidad	Vive Verde				
	2011	2012	2013	2014	2015
ROA = Bº Explotación / A.T.	-81,07%	-14,96%	44,17%	87,51%	83,96%
ROS = Bº Explotación / Ventas	-16,49%	-4,60%	10,06%	19,12%	22,26%
ROE = Bº Neto / P.N.	-446,62%	-134,65%	46,11%	85,71%	66,96%

Gráfica 35 Ratios de análisis de rentabilidad numéricas

Durante los dos primeros años, se observa que todos los ratios son negativos ya que obtenemos un EBITDA negativo. Este factor influye directamente en el resultado que ofrece el ROE, como resultado de una disminución considerable del patrimonio neto.

El EBITDA sobre ventas (ROS) va mejorando año tras año, como resultado de la mejora operativa conjunta y por la curva de experiencia que se va adquiriendo a lo largo de los años. Tras empezar en un -16,49%, se consigue un resultado de un 22,26%, lo cual condiciona significativamente el resultado del ROA y el ROE.

Por otro lado, debido a la financiación que se requiere, el ROA en el quinto año tiene un valor de 83,96% terminando siendo superior al ROE con un valor de 66,96%. Este resultado es debido a la política de la empresa de seguir expandiéndose en otras regiones y de esta forma, como se puede en el balance de situación de la empresa, la tesorería tiene un peso importante en el activo total.



Gráfica 36 Gráfica de ratios de análisis de rentabilidad.

Por otro lado, se va a analizar los ratios de solvencia de la empresa, cuyos resultados se muestran a continuación:

Análisis de solvencia	Vive Verde				
	2011	2012	2013	2014	2015
FONDO MANIOBRA = A.C. - P.C.	-11.828 €	24.445 €	302.726 €	617.133 €	1.149.326 €
INDICE SOLVENCIA = A.C. / P.C.	83%	116%	196%	255%	371%
I. LIQUIDEZ INMEDIATA = Tesorería / P.C.	14,69%	40,91%	135,93%	204,04%	320,17%
COEFICIENTE ACIDO = (A.C. - Existencias) / P.C.	49,84%	77,25%	173,14%	236,23%	352,98%
Periodo medio pago = (Saldo proveedores / (Compras + Otros gastos de explotación)) * 360	38,23	45,56	39,20	39,83	40,05
Rotación de pago	9,42	7,90	9,18	9,04	8,99
Periodo medio de compra = (Existencias / Compras) * 360	14,73	20,22	10,21	8,69	8,22
Rotación stock	24,45	17,80	35,27	41,43	43,81
Periodo medio cobro = (Clientes / Ventas) * 360	9,17	10,62	9,20	7,73	7,73
Rotación de cobro	39,27	33,89	39,12	46,56	46,56
Periodo medio de venta = (Existencias de productos terminados / Todos gastos de explotación) * 360	19,21	30,19	17,25	16,46	16,35
PERIODO MEDIO MADURACIÓN	43,10	61,03	36,66	32,88	32,30

Tabla 41 Ratios de análisis de solvencia

Por la naturaleza de este proyecto y de otros semejantes en el sector ecológico, se considera perfectamente razonable el obtener a finales del año un fondo de maniobra positivo, ya que son negocios prematuros que están en una etapa de expansión. Como en todos los negocios del sector, la cuenta de clientes es menor que la de proveedores, aunque el ratio no es negativo como suele ocurrir en el sector convencional, debido al peso que tiene la tesorería por la necesidad de estar realizando continuas inversiones en estos primeros años.

Por este mismo motivo, tenemos una gran capacidad de solvencia ya que la liquidez es casi inmediata. En los dos últimos años, se podría hacer frente a toda la deuda con la tesorería generada pero en cambio, se va a realizar una política de pago de dividendos y de nuevas inversiones.

Además, con este análisis se observa como se va mejorando el periodo medio de maduración a lo largo que van pasando los años. Habrá mejores condiciones de negociación con los proveedores y mejores condiciones de cobro y venta a clientes debido al mayor volumen de negocio.

Por último, se muestran los indicadores de endeudamiento con los valores que deberían tener en cada uno de los casos:

Análisis de endeudamiento	Vive Verde				
	2011	2012	2013	2014	2015
<i>liquidez</i>					
FCF / Servicio de la deuda > 1,2	-5,09	-13,88	4,41	13,20	18,32
EBITDA / Gastos financieros > 2	-9,40	-3,64	7,53	17,39	23,09
<i>solvencia</i>					
Deuda neta / Fondos propios > 1,5	1,61	1,31	-0,41	-0,84	-1,02
<i>endeudamiento</i>					
Deuda neta total / EBITDA < 3,5	-47,82%	-246,77%	EBITDA NEGATIVO	DEUDA NETA NEGATIVA	-49,16%
			-60,25%	-91,26%	
Estructura óptima de capital (ROA > i)	-90,36%	-24,96%	34,32%	77,10%	73,05%
i = (Gastos financieros / Deuda)	9,29%	10,00%	9,85%	10,41%	10,91%

Tabla 42 Ratios de análisis de endeudamiento

Estos resultados de los indicadores, en los dos primeros años, son reflejo de la situación de resultados de explotación negativos. Posteriormente, hay datos muy relevantes, que implican que la empresa tiene una gran solvencia. El valor de la deuda neta es negativa (Préstamos - Tesorería) y además, se observa como la empresa tiene una estructura óptima de capital.

En conclusión, se puede argumentar que el negocio será solvente por la eficiencia a partir del tercer año y justifica la estrategia de inversión que se ha llevado a cabo.

7.4.4 Flujo De Caja Del Proyecto Y Su Rendimiento

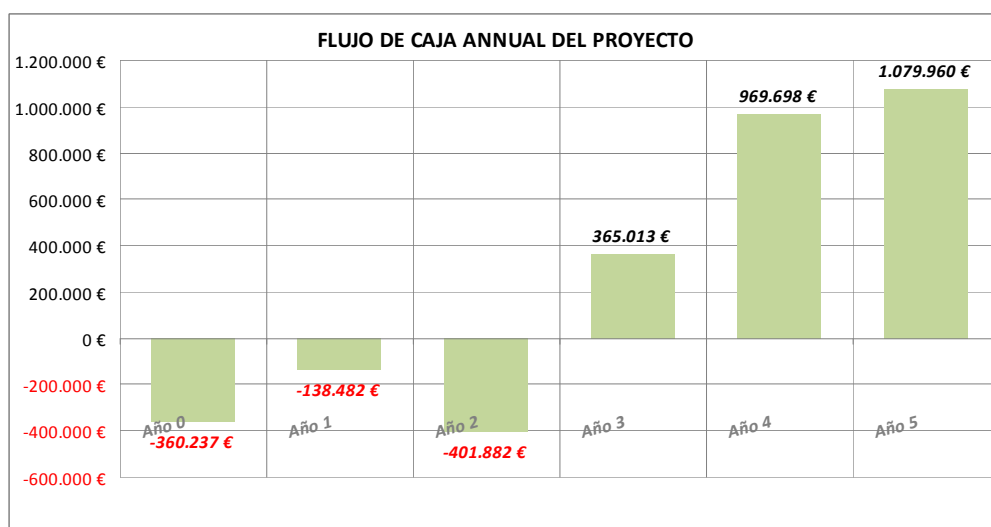
La imagen que se muestra a continuación es el flujo de caja que genera el negocio a lo largo de los cinco años, es decir, la cantidad de dinero que permanece en la empresa después de cumplir con todos los gastos necesarios para mantener su nivel operativo, sin tener en cuenta la financiación, estimándose los flujos de caja libre y el valor residual del negocio.

Free Cash Flow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
EBIT		-195.537 €	-190.153 €	320.122 €	995.638 €	1.299.419 €
(-) Impuestos		0 €	0 €	0 €	228.907 €	371.095 €
(=) NOPAT		-195.537 €	-190.153 €	320.122 €	766.730 €	928.325 €
(+) Amortizaciones		34.859 €	106.040 €	142.376 €	142.376 €	142.376 €
Inversiones	-174.296 €	0 €	-355.905 €	-181.681 €	0 €	0 €
Increment F.M.	-185.941 €	22.196 €	14.136 €	90.195 €	66.592 €	15.259 €
Subvención	0 €	0 €	24.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
FCF	-360.237 €	-138.482 €	-401.882 €	365.013 €	969.698 €	1.079.960 €
Residual						6.684.485 €
T.FCF	-360.237 €	-138.482 €	-401.882 €	365.013 €	969.698 €	7.764.445 €

Tabla 43 Free cash flow

Los dos primeros años se obtienen flujos de caja negativos, debido a las inversiones incurridas en el año 0 y en el año 2. A partir del tercer año se hacen positivos por la mejora operativa del negocio fundamentalmente, así como por la disminución de inversiones.

A continuación se refleja gráficamente el flujo de caja libre sin tener en cuenta el valor residual.



Gráfica 37 Flujo de caja anual del proyecto

El valor actual neto (VAN) del proyecto tiene un valor positivo de 3.921.101€, lo que representa la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Esta cifra refleja el valor presente de la compañía en 5 años a una tasa de descuento o coste de oportunidad del 12,3%.

La tasa interna de rentabilidad es mayor que el coste de capital, lo que demuestra también un resultado muy favorable para la realización del proyecto. Para 5 años tiene una tasa del 80,4%, resultado de la buena sinergia de todas las unidades de negocio en su conjunto.

VAN	3.921.101 €	i%	12,3%			
TIR	80,4%					
Pay Back	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
	-360.237 €	-498.719 €	-900.601 €	-535.588 €	434.110 €	1.514.070 €
	0	0	0	0	0	0

Tabla 44 Medidas Métricas de la Rentabilidad del Proyecto.

Por otro lado, se puede observar como el retorno de la inversión se da en el cuarto año tras finalizar con las inversiones relacionadas a las aperturas de las unidades de negocio. Desde el tercer año, hasta mediados del cuarto se puede ver como se recupera las inversiones realizadas anteriormente.

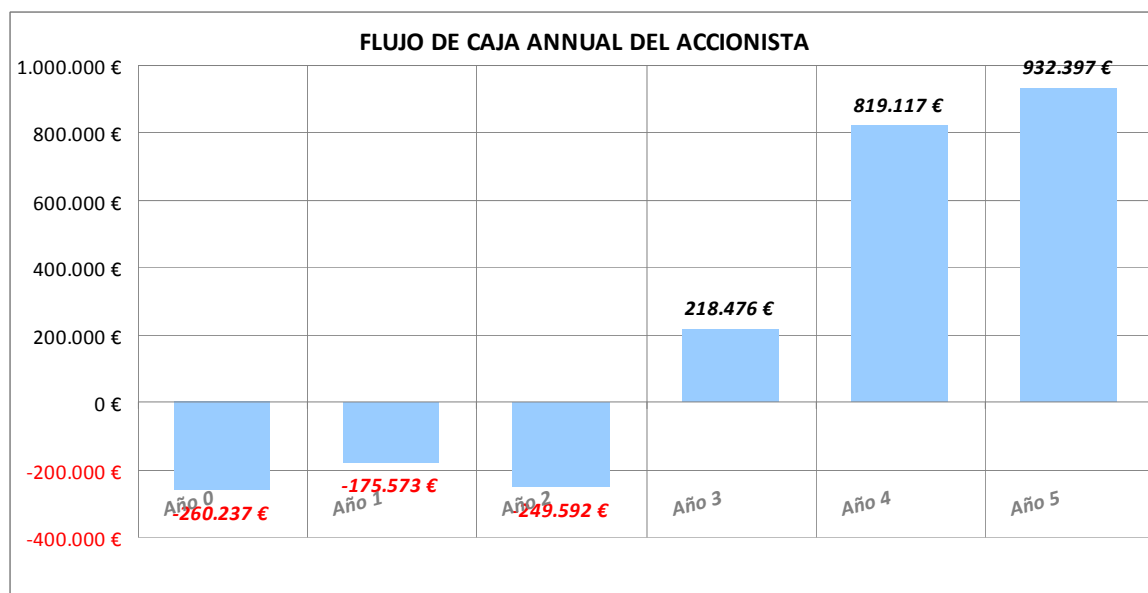
7.4.5 Flujo De Caja Del Inversionista Y Su Rendimiento

A continuación se muestra el flujo de caja del accionista generada por el negocio a lo largo de los cinco años. En éste, se refleja cómo la cantidad de dinero que se genera en la empresa es suficiente para hacer frente a la deuda, así como al retorno de inversión hecha por los accionistas a una tasa ajustada al riesgo.

Equity Free Cash Flow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
EBIT		-195.537 €	-190.153 €	320.122 €	995.638 €	1.299.419 €
(-) Gastos financieros		-17.091 €	-23.089 €	-61.410 €	-65.455 €	-62.437 €
(-) Impuestos		0 €	0 €	0 €	-228.907 €	-371.095 €
(=) NI		-212.629 €	-213.242 €	258.712 €	701.275 €	865.888 €
(+) Amortizaciones		34.859 €	106.040 €	142.376 €	142.376 €	142.376 €
Inversiones	-174.296 €	0 €	-355.905 €	-181.681 €	0 €	0 €
Increment F.M.	-185.941 €	22.196 €	14.136 €	90.195 €	66.592 €	15.259 €
Abono Deudas financieras	100.000 €	-20.000 €	175.379 €	-85.126 €	-85.126 €	-85.126 €
Subvención	0 €	0 €	24.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
Equity FCF	-260.237 €	-175.573 €	-249.592 €	218.476 €	819.117 €	932.397 €
Residual						5.770.312 €
T.EFCF	-260.237 €	-175.573 €	-249.592 €	218.476 €	819.117 €	6.702.708 €

Tabla 45 Equity Free Cash Flow

A continuación, se presenta el flujo de caja del inversionista, es decir, la capacidad de generar efectivo para el pago de los inversionistas, sin tener en cuenta el residual.



Gráfica 38 Flujo de caja anual del inversionista.

A continuación se presenta la tabla de rentabilidad del inversionista, donde se refleja el valor actual neto del mismo, teniendo un valor positivo de 2.455.083 €, lo que representa una opción atractiva de inversión a una tasa de descuento del 18%.

De la misma manera, la tasa interna de rentabilidad es mayor que el coste de capital, lo que de igual forma demuestra un resultado muy favorable para el inversionista. Para 5 años tiene una tasa del 83,5%.

VAN	2.455.083 €	i%	18,0%			
TIR	83,5%					
Pay Back	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
	-260.237 €	-435.810 €	-685.402 €	-466.926 €	352.191 €	1.284.588 €
	0	0	0	0	0	0

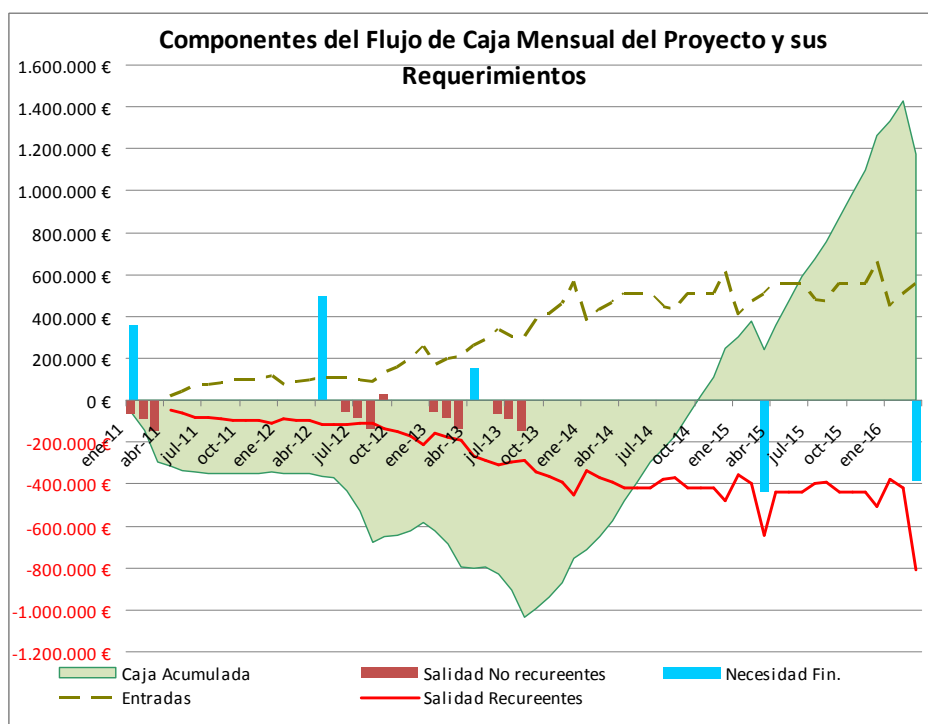
Tabla 46 Medidas Métricas de la Rentabilidad del Inversionista.

El pay back de la inversión no se produce hasta el cuarto año, debido a la fuerte inversión que se ha realizado durante esos años. A pesar de esta recuperación tardía, el resultado a partir de este punto es muy reconfortante para el inversionista como ya se ha dicho anteriormente.

7.4.6 Flujo De Caja

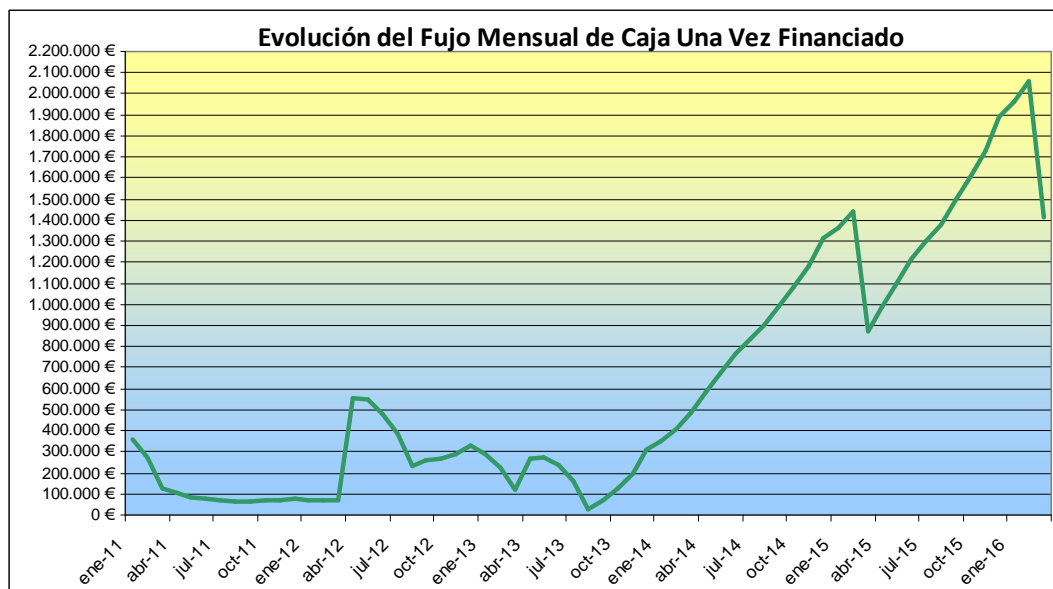
Este apartado intenta reflejar de manera conjunta todos los aspectos financieros de [ViveVerde](#) y el flujo de caja obtenido a partir de ella. La Gráfica 39 reúne los ingresos del negocio, sus costes, la subvención que se recibirá en octubre de 2012, la financiación necesaria, el pago de dividendos, y por último también se observa el *Payback*, detallado en el punto anterior.

Se puede observar de manera muy clara como a medida que se van abriendo más supermercados se va alcanzando mayor nivel de beneficios netos. De esta forma, se argumenta la optimización de los recursos con la apertura de varias unidades de negocio.



Gráfica 39 Componentes del flujo de caja mensual del proyecto y sus requerimientos

Por otra parte, se muestra el flujo de caja obtenido con la estructura que ha tenido en cuenta el Plan de Negocio:



Gráfica 40 Evolución del flujo mensual de caja una vez financiado

Se ha determinado que la cifra que necesitamos tener en caja es aquella que nos permita afrontar eventos inesperados de carácter urgente. Por ello, se mantendrá una cantidad mínima del 1% de las ventas del periodo. Se argumenta la gran cantidad de tesorería obtenida al final del periodo, tras el pago de dividendos, por la estrategia de expansión y de nuevas inversiones de la empresa.

7.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis financiero se evaluará a partir del punto de equilibrio del negocio, y de distintos escenarios financieros en base a la variabilidad de los parámetros de mayor sensibilidad.

7.5.1 Punto De Equilibrio

Como se ha definido en el punto 4.4.1 Producto, en conjunto para este supermercado-restaurante se han definido más de 1.300 referencias divididas en decenas de productos y más de 10 categorías, por lo que establecer el punto de equilibrio para cada una de estas, o por productos, o por categorías, no tendría mucho sentido más que el enorme trabajo laborioso que ello conllevaría. En vez de esto y para poder hacer un análisis general del punto de equilibrio de manera que aporte valor en esta primera fase, se definirá una “unidad de venta” (UndV), como la composición porcentual en ventas de todas estas referencias en promedio, tanto del supermercado como del restaurante, con el fin de establecer, en conjunto, la aportación marginal de beneficios de cada una de ellas al total del negocio, y poder así determinar el número de UndV necesarias a vender para cubrir todos los costes recurrentes. De esta manera una UndV podrá ser interpretada como una *unidad representativa* de venta a largo plazo que se reduce a una fracción más pequeña, con lo que se podrá decir que la totalidad de las ventas al año, o al mes, o al día, es la multiplicación de una determinada cantidad de UndV, por su precio de venta, y que su coste, será la diferencia entre el valor de venta de esa UndV y su margen bruto, calculado a partir de los márgenes contribucionales ponderados de cada uno de los productos que componen esas UndV. Dado que el negocio del restaurante es esencialmente distinto al del supermercado en especial a los costes fijos y variables, se establecerá por separado y

para un mejor análisis una UndV tanto para el supermercado (UndV-S), como para el restaurante (UndV-R).

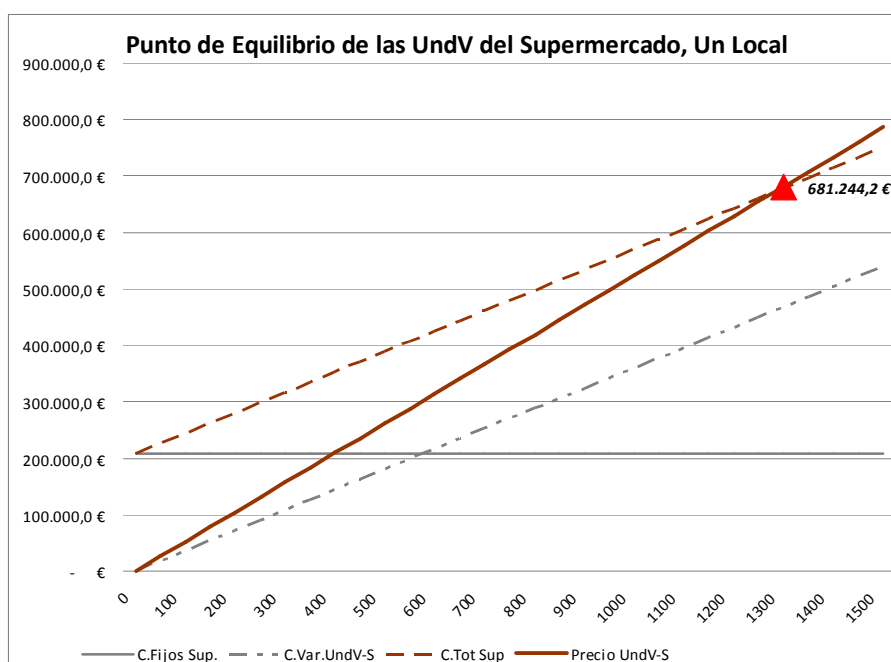
La composición de la UndV será la definida conforme a la distribución porcentual de las ventas definidas el ANEXO I y en promedio, así, si por ejemplo se estima que la UndV es de 1.000€, se entenderá que 170€ son arroz pastas y cereales, 40 de Snacks y aperitivos, 50€ de conservas, y así sucesivamente, cuya sumatoria de cada una de estas categorías dará como resultado 1.000€, y que por cada venta de 1.000€, venta de otra UndV, se compondrá de una distribución igual o muy parecida.

El valor de la UndV puede ser cualquier valor arbitrario, que una vez establecido sea constante para todo el análisis. De aquí, y para facilidad en los cálculos, para el año uno se establecerá que:

- La UndV = 1.000€, por tanto
- La UndV-S = 524€
- La UndV -R= 476€

El supuesto básico para la construcción de esta UndV, es la poca o nula estacionalidad de los productos, por tanto una composición casi constante durante todo el año.

Después de esto, y tomando los costes fijos y variables de los puntos 7.2.1.1 y 7.2.1.2 respectivamente, se obtiene una tabla de datos (Tabla 64 ANEXO Q), y que se ilustra en los siguientes resultados:

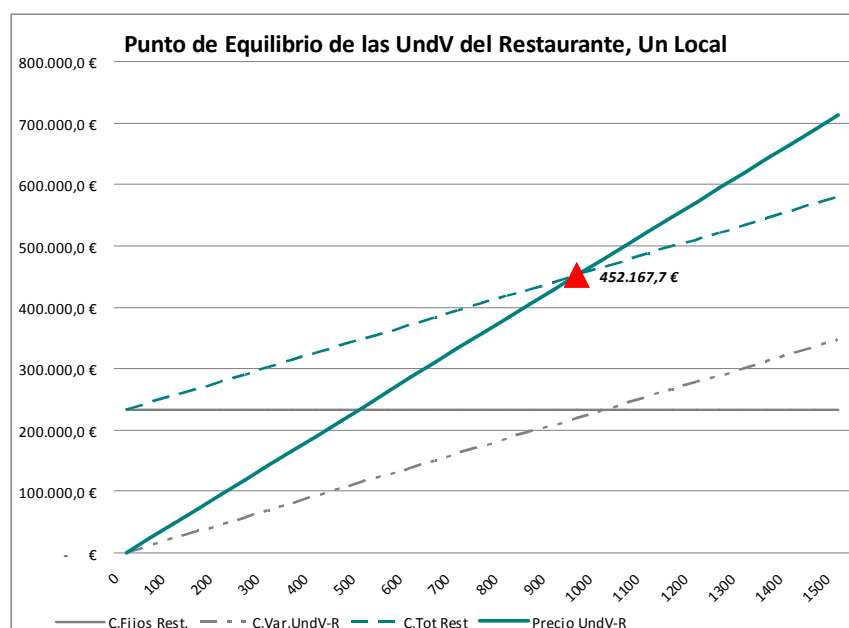


Gráfica 41 punto de equilibrio de las UndV del supermercado, un local

De la Gráfica 41, se puede observar que el punto de equilibrio del supermercado se alcanza en la UndV-S número 1300, que representativamente, y si el valor nominal de cada UndV-S es de 1.000€, conforme a como esta construido este negocio, el punto de equilibrio de esta unidad de negocio por si sola no llega en el primer año ya que está condicionada a su crecimiento y afectada a la adaptación de las ventas descrita en el punto 5.1.1 Cálculo De La Demanda Del Supermercado. Se

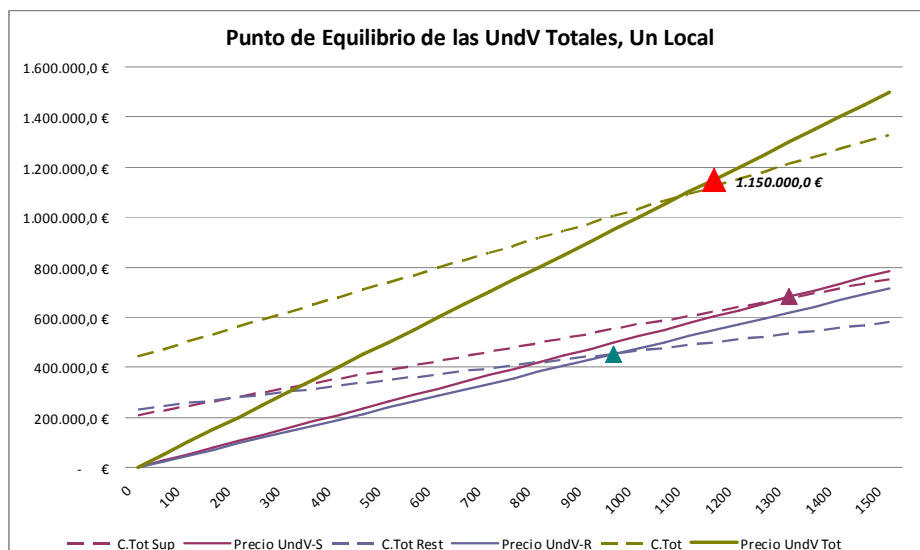
podría calcular este punto para el segundo o tercer año, sin embargo al estar afectada por el montaje de nuevas sucursales, por ende, costes fijos diferentes, o variables en función al número de sucursales, el resultado total será mejor verlo en conjunto ya que como se ha comentado, base de este proyecto es la sinergia total de negocio y su estrategia global.

Por otro lado, se puede observar en la Gráfica 42, que para el restaurante el punto de equilibrio se alcanza en la UndV-R número 950.



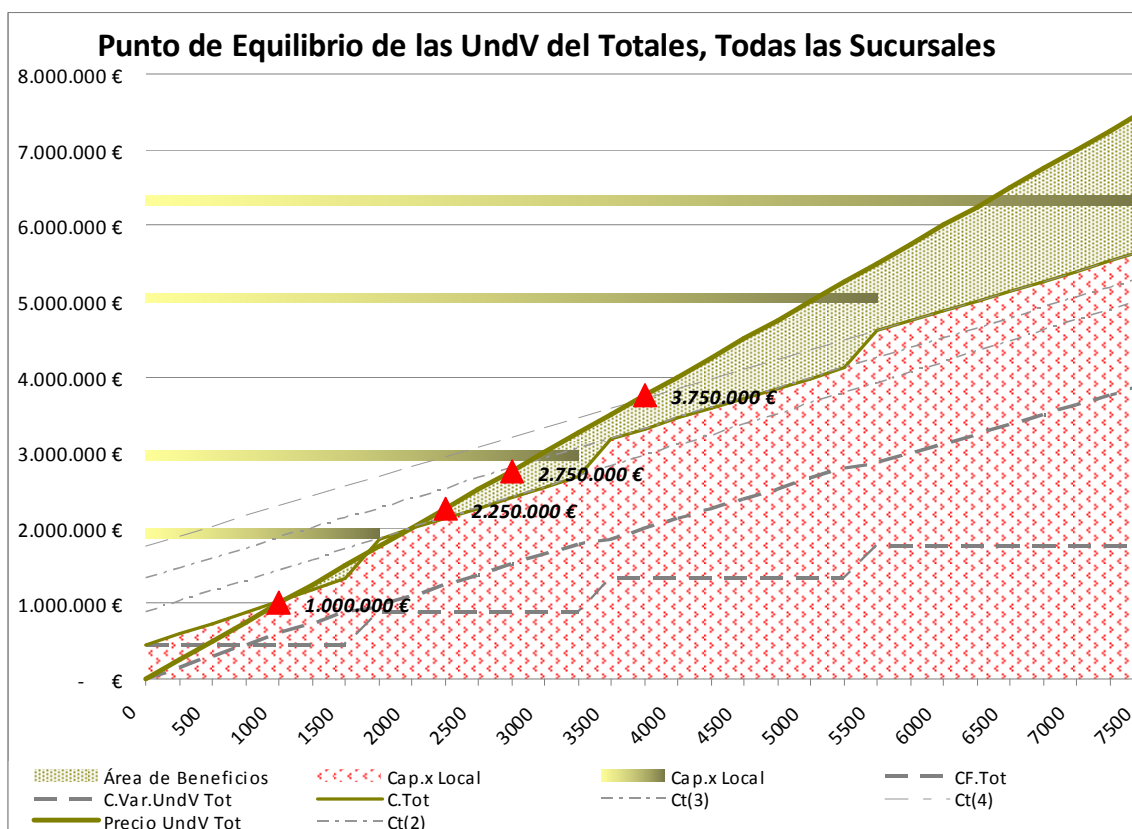
Gráfica 42 punto de equilibrio de las UndV del restaurante, un local

El punto más interesante es el de la totalidad del negocio, supermercado y restaurante, que se alcanza en la UndV número 1.1150.000, o en el último mes del primer año. Se observan en esta gráfica (Gráfica 43), los tres puntos de equilibrio, el del supermercado, el del restaurante y el de la composición de las dos, del que destaca que la del restaurante es mucho mayor que la del supermercado, lo que impacta en que la base del negocio está en el restaurante. Se verá que por esto su cumplimiento de ventas es uno de los parámetros más sensibles (punto 7.5.2 Parámetros De Sensibilidad Y Escenarios Financieros).



Gráfica 43 punto de equilibrio de las UndV totales, un local

Finalmente se hace la construcción del punto de equilibrio para las UndV estimadas hasta el punto máximo de unidades de venta posibles estimadas durante todo el proyecto (Gráfica 44), donde destaca por un lado la variación del nivel de los costes fijos en el tiempo, debido principalmente a que para poder alcanzar la venta de todas estas UndV será necesario tener más de un local abierto al público, y la variación de la pendiente de los costes variables que tiende a disminuir, ya que el margen bruto tiende a aumentar por el menor precio unitario, debido a que se puede obtener un mayor volumen de compra de las mercancías principalmente. El resultado global se explica por la economía de escala.



Gráfica 44 punto de equilibrio de las UndV totales, todas las sucursales
Valores construidos a partir de variaciones de 250, en 250 UndV

El área sombreada en verde se corresponde con el acumulado económico de los beneficios, la cual, y a forma de “cono”, se va expandiendo conforme se tienen más locales y por ende más UndV. Se observa que una vez abierto el segundo local, el punto de equilibrio se alcanza en la UndV 2.250, únicamente posible de alcanzar con las ventas generadas por ese mismo y el nuevo segundo local abierto. Sin embargo y en contraste con la apertura del cuarto local, su nuevo punto de equilibrio se alcanza en la UndV 3.750, para la cual se requieren tan sólo 3 locales abiertos, lo que quiere decir que la contribución marginal a los beneficios por la venta de todas las UndV de ese último local, y de todos los posteriores locales que se abran a partir de este punto serán destinados mayormente solo a beneficios si se observa el negocio en su totalidad, tal y como se corresponde con las teorías económicas de la contribución marginal, lo que en síntesis concluye que a partir de aquí el negocio se hace muchísimo más rentable.

De aquí se hace una importante justificación económica de la ventaja financiera de tener más de un punto abierto al público, no sólo por la mayor generación de marca sino por la enorme disminución de costes, que al estar enfocado al público local y cercano, justifica su viabilidad. Este resultado se corresponde con las ventajas mencionadas en el punto 3.6 PLAN DE EXPANSIÓN.

Una vez el supermercado en marcha y con datos históricos de ventas reales, sería interesante descomponer el punto de equilibrio en categorías y subcategorías que se considere analizar, pero claro, con datos históricos reales.

7.5.2 Parámetros De Sensibilidad Y Escenarios Financieros

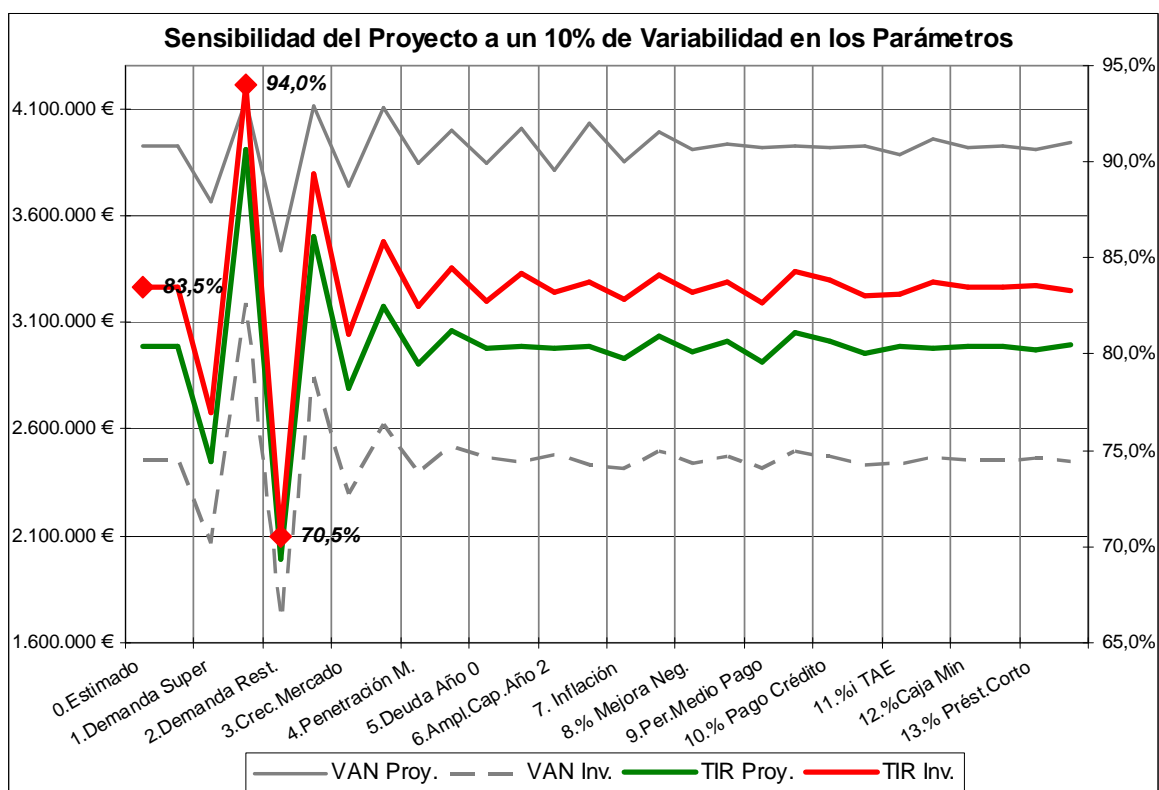
A través del documento y para el análisis financiero, se han determinado una serie de parámetros sobre los cuales, y a partir de allí, se ha generado el escenario financiero “estimado”, esperado, o base, cuyo resultado es el que se ha presentado en el punto 7.4 **EVALUACIÓN FINANCIERA**. Dichos parámetros han sido estimados en base a la información y a la investigación hecha por este proyecto, y los valores determinados son lo que se espera que en condiciones no extraordinarias, sean sobre las que se desarrolle este negocio. Sin embargo y bajo el riesgo que se tiene por la incertidumbre de saber realmente el comportamiento futuro, se supondrán valores diferentes a fin de determinar la sensibilidad del proyecto y establecer diferentes escenarios financieros. Los parámetros más relevantes y sus valores de entrada son:

Parámetro	Valor
1.Demanda Super	642.451 €
2.Demanda Rest.	100%
3.Crec.Mercado	5,0%
4.Penetración M.	2,00%
5.Deuda Año 0	100.000 €
6.Ampl.Cap.Año 2	300.000 €
7. Inflación	1,6%
8.% Mejora Neg.	5,00%
9.Per.Medio Pago	38
10.% Pago Crédito	25,0%
11.%i TAE	7,9%
12.%Caja Min	1,0%
13.% Prést.Corto	15,0%

Tabla 47 Parámetros de sensibilidad Análisis financiero

En la Tabla 47, el valor de la demanda es el tomado en el punto 5.1.1, al que se le discrimina el IVA promedio y que luego de una adaptación a las ventas, se obtiene el dato final de ventas para el año 1 que se ilustra en la Tabla 18. La demanda del restaurante, se asume 100% como la esperada. El crecimiento del mercado, la penetración, la mejora del negocio y la inflación se comentan en el punto 5.1.3; la deuda, el capital social y el TAE aplicable en el punto 7.3, y el resto de parámetros en el punto 7.4.

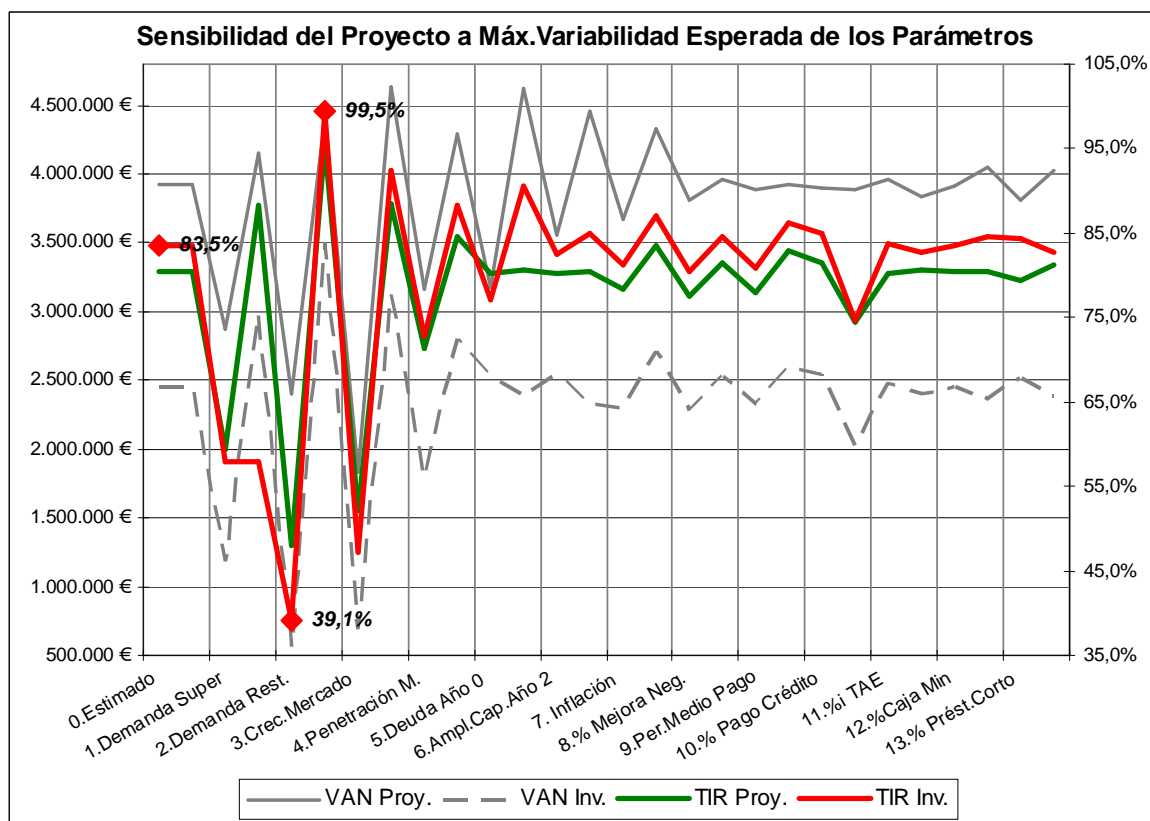
A partir de estos datos (Tabla 47), se establecen los parámetros de mayor sensibilidad calculando una variabilidad de el +10% y -10% de cada uno por separado, y su impacto sobre los indicadores de rentabilidad tomados para este proyecto, o sea, el VAN del proyecto, el VAN del inversionista, la TIR del proyecto y la TIR del inversionista. El resultado es el siguiente:



Gráfica 45 Sensibilidad del proyecto a un 10% de variabilidad en los parámetros

De la Gráfica 45, cuyos valores numéricos se pueden observar en el ANEXO U (Tabla 67), se aprecia que a una variabilidad del (+-)10% de cada uno, los primeros 3 parámetros son los que tienen especial importancia sobre el resultado de los indicadores de rentabilidad. Los parámetros 4, 5, 6, y 7, tienen un impacto medio, ante todo en el VAN del proyecto y un poco en la TIR del inversionista. A esta última también la afecta el parámetro 9 al igual que la TIR del proyecto, y los parámetros 8, 10, 11, 12 y 13 tienen un impacto muy poco significativo o ninguno sobre todos los indicadores. En general y aunque se refieren a características distintas, los primeros cuatro parámetros están relacionados sobre el cumplimiento de la cifra de ventas y los parámetros 5, 6 y 9 con la forma de financiación. La mayor variabilidad la presenta el dato estimado sobre la demanda del supermercado que puede afectar entre un (+)12% y un (-)16% de la TIR del inversionista cuando la demanda lo hace en tan sólo en un (+-)10%. Al VAN del proyecto, en menor medida, lo afecta la forma de financiación, referente al porcentaje de capital propio sobre el de la deuda.

Ahora cada parámetro puede experimentar una variabilidad diferente según el rango en el que se pudiera mover, por lo que adicionalmente a una misma variación y fijada para cada parámetro, como el (+-) 10% del caso anterior, se analiza la máxima variabilidad probable de cada parámetro. Hecho esto el resultado es el siguiente:

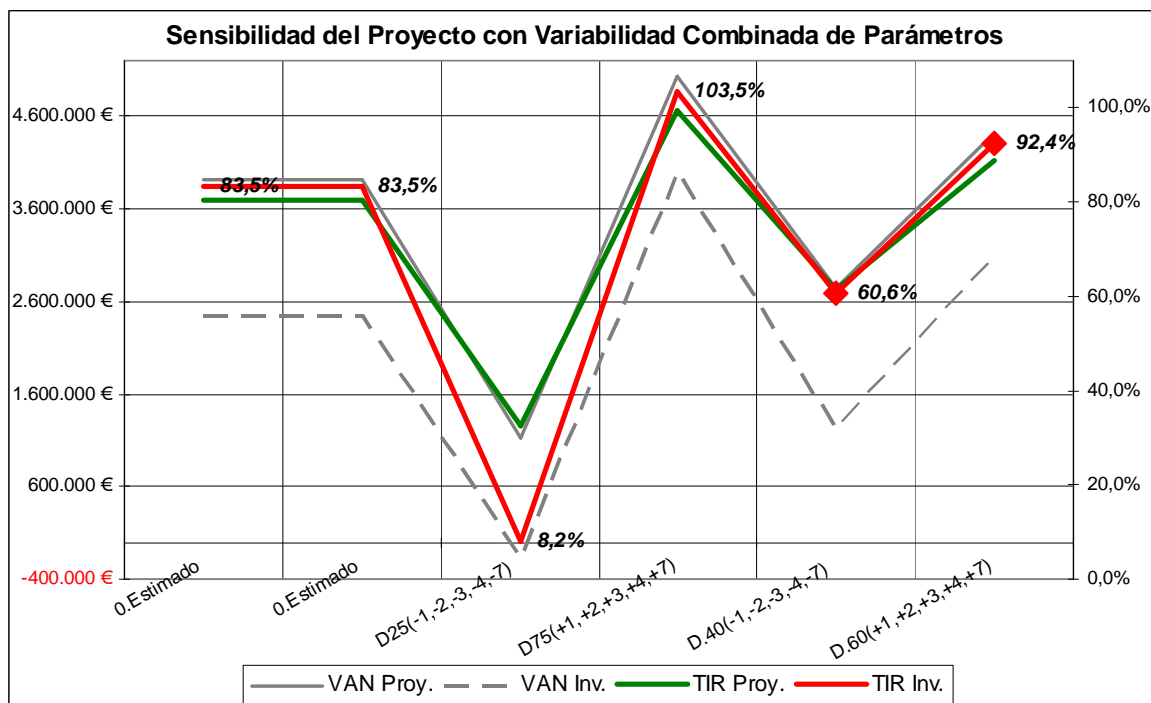


Gráfica 46 Sensibilidad del proyecto a máx. variabilidad esperada de los parámetros

Del a Gráfica 46, cuyos valores numéricos se pueden observar en el ANEXO U (Tabla 68), se deduce que por si solo ningún parámetro es capaz de hacer que el proyecto sea –no rentable-, o que haga que entre en zonas negativas o fuera de los costes de oportunidad. Se observa que dado el escenario económico mundial, la inflación era un parámetro que a una variación del 10% no era notable, pero que a valores más extremos, probables que pudiera tomar, es un parámetro de mediano impacto, pero que valdría la pena considerar. El parámetro con mayor sensibilidad es nuevamente la demanda del restaurante, cuyos valores extremos pueden llegar a reducir hasta la mitad la TIR del inversionista. Un parámetro que tiene un efecto de variabilidad mayormente negativo es el porcentaje de personas que pagan con tarjeta de crédito (10), sin embargo su variabilidad no es comparable con la de los primeros 4 parámetros.

Hasta este momento se ha tenido en cuenta el impacto por la variabilidad de cada uno de estos factores a un mismo nivel de variación y a sus niveles máximos de variación esperados, pero todos por separado. Sin embargo y para la construcción de escenarios financieros más complejos, y por tanto más reales, es indispensable contemplar la combinación de varios de estos parámetros conjuntamente y al mismo tiempo, permite ver escenarios pesimistas u optimistas según su desviación. Para la construcción de estos escenarios se tienen en cuenta los parámetros de mayor sensibilidad, el 1, 2, 3, 4 y 7 (1. Demanda Supermercado, 2. Demanda Restaurante., 3. Crecimiento del Mercado, 4. Penetración M. y 7. Inflación). Los parámetros relacionados con la forma de financiación, 5, 6, 9 y 10, se descartan por ser menos críticos que los escogidos y de que de su estimación es fácil de preveer, en cuyo caso la TIR del inversionista se acercaría a la del proyecto, al igual que el VAN. Otra razón para descartar éstos y los demás parámetros, es que están relativamente dentro del poder de acción y de alguna forma de controlarlos. Los parámetros sobre los que se construirán

estos escenarios, están más difíciles de controlar y predecir, cuya mitigación están basados en variables más incontrolables o imprevisibles.



Gráfica 47 Sensibilidad del proyecto con variabilidad combinada de parámetros

Fijados estos parámetros y alrededor de su punto esperado (Tabla 47), se les hace variar hacia la mitad del camino entre el valor central (Tabla 47) y el valor extremo (Tabla 68), así y sólo a manera de interpretación, es como si estuviera hablando del primer cuartil o el percentil 25. La toma de esta desviación, arbitraria, se basa en que si se tiene en cuenta que cada valor que tome el parámetro tiene alguna probabilidad asociada, desconocida, independientemente de su distribución y con una desviación estándar a ambos lados, se sabe que se cubrirán al menos más la mitad de todos los valores probables ya que se estima que su probabilidad es mayor entre más se acerque a su valor central. No se sabe la desviación estándar, así que, de nuevo, sabiendo que es mayor en el punto central, y suponiendo el peor de los casos con una distribución uniforme, la mitad de la diferencia entre el valor central y el extremo estimado, será aquel, que cuando sea mínimo, y en el peor de los casos, será la que cumpla con estas condiciones. El resultado es por un lado un escenario muy pesimista, y uno muy optimista según se tome la diferencia de cada parámetro hacia su punto extremo superior, o inferior. El resultado de este supuesto, señalado en la Gráfica 47 bajo el rótulo "D25(-1,-2,-3,-4,-7)", 25 ya que es la diferencia entre 50, que se supone es el valor central estimado, y 0, el extremo inferior, con lo que cuando mucho se habrán dejado por fuera el la cuarta parte de los posibles valores. (-1,-2,-3,-4,-7) ya que toma los parámetros 1, 2, 3, 4 y 7 y "-" ya que se toma el inferior, o pesimista. Con esto se muestra que bajo un muy mal escenario la TIR del accionista desciende hasta un 8.2%, que si se mantiene la tasa de descuento descrita en el punto 7.4.5, el VAN del accionista, El VAN del proyecto y la del inversionista sería negativa. Aún así y es de resaltar, que la TIR no descenderá por debajo del valor seguro (entre el 4 y el 5%), con lo que si bien un 8.2% de rentabilidad no es muy atractivo, es por lo menos superior a una inversión actual en renta fija. Por otro lado y si todo fuera bien, la TIR del inversionista llegaría hasta el 103% -D75(+1,+2,+3,+4,+7)-, sin embargo, no es de esperar, que todos, conjuntamente, cambien sus valores y todos hacia unos valores tan negativos, o tan positivos, por lo que un escenario pesimista, u optimista, más probable,

sería aquel que cambiando sus valores, lo hiciera, al mismo tiempo, pero hacia un valor no “tan” extremo, sino algo que aunque no se espera, si que podría suceder.

Para este caso y estos dos nuevos escenarios, se tomará un valor conjunto de la cuarta parte de todos los valores, fijándolo, y sólo a manera de interpretación, en el percentil 40 y el 60, respectivamente en la Gráfica 47 bajo los rótulos D.40(-1,-2,-3,-4,-7) y D.60(+1,+2,+3,+4,+7).

Como resultado, se obtiene que la TIR del inversionista podría verse comprometida hasta un máximo del 10% más, o de un 18% menos, una TIR del 60.6% y del 92.4% respectivamente. Los resultados de estos dos escenarios, pueden observarse los anexos ANEXO V Escenario Financiero Pesimista y ANEXO W Escenario Financiero Optimista

7.6 RIESGO Y TOMA DE DESICIONES

Visto el análisis financiero hasta este punto, es de destacar que al margen de los resultados y de la investigación de este proyecto, el mismo se desarrolla en un entorno turbulento y enormemente inestable, el económico, por lo que cualquier pronóstico futuro debe ser tomado además de con escepticismo, con mucha prevención. Este estudio se ha basado mayormente en datos y tendencias que vienen mayormente desde el 2005 hasta el 2007, algo en el 2008 y muy poco en el 2009 y 2010, precisamente años en los que a raíz de la crisis y situación económica de España, hacen que la falta de datos más certeros y estables, nublan cualquier visión y posible previsión futura. En este sentido el riesgo es mucho mayor que en otros entornos o en otros escenarios desarrollados en otros tiempos. Este proyecto depende enormemente de la cantidad de locales instalados, que a su vez dependen de la disposición de los inversionistas en seguir invirtiendo capital durante tres periodos diferentes y espaciados en el tiempo, cuyo compromiso vendrá condicionado por el desarrollo del negocio mismo, que depende nuevamente del pronóstico de ventas, lo que aumentan la incertidumbre, y de nuevo el riesgo.

Por otro lado las tasas de rentabilidad son “relativamente altas”, en comparación al los demás del sector, lo que justificaría la toma del riesgo en vista de una pocas perdidas, en relación a una enorme ganancia del negocio. Desde este punto de vista, este es un proyecto viable y con argumentos suficientes para su inversión en caso de querer invertir en un negocio en el que se pudiera perder relativamente poco y ganar mucho, con el tipo de riesgo al que se ha hecho alusión.

8 ANÁLISIS DE RIESGOS, MONITORIZACIÓN Y PLANES DE CONTINGENCIA

El cuadro mostrado a continuación, refleja los riesgos a los está expuesto el negocio, de qué manera se identifican, KPI's asociados y cómo se puede reducir su impacto y viabilidad.

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CRITICIDAD	MONITORIZACIÓN	KPI's	MITIGACIÓN
1.-Negación de la licencia de apertura.	ALTO	BAJA	ALTA	ADECUACIÓN DE LAS INSTALACIONES Y REQUISITOS SOLITADOS.	TENER EL DOCUMENTO DE ACEPTACIÓN PARA EL DÍA DE LA APERTURA	CONTAR CON UN SEGUNDO LUGAR DE APERTURA.
2. Retraso en el suministro de las mercancías.	MEDIO	MEDIA	MEDIA	SISTEMA DE SUPERVISIÓN Y GESTIÓN DE PEDIDOS.	LLAMADA ANTICIPADA AL PROVEEDOR Y % DE ENTREGAS A TIEMPO	CONTRATOS DE SUMINISTRO CON CLAÚSULAS DE PENALIZACIÓN
3.-Incremento de costes de mercancía por poco volumen de compra	ALTO	ALTA	ALTA	CONTROL DE COSTES , NÚMERO Y CANTIDADES DE PEDIDOS,	ANALIZAR CONDICIONES DE LOS PROVEEDORES	CONTRATO DE COMPRA Y CONDICIONES DE PRECIO.
4.- No alcanzar las ventas previstas	ALTO	ALTA	ALTA	SISTEMA DE PREVISIONES Y SEGUIMIENTOS DE LAS VENTAS.	ANALIZAR REPORTE DE VENTAS MENSUALES	ESTUDIO DE MERCADO/PLAN DE MKT.
5.-Falta de financiación	ALTO	MEDIA	MEDIA	ANÁLISIS PREVENTIVO DEL CASH FLOW	VERIFICAR EL % DE FINANCIACIÓN 4 MESES ANTES DE LAS INVERSIONES	ANÁLISIS DE LAS CARTERAS DE FINANCIACIÓN
6.-Retraso en las obras de adecuación de locales.	BAJO	BAJA	BAJA	CONTROL DE PLANIFICACIÓN EN EL TIEMPO TRACKING	X DÍAS ANTES DE LA APERTURA ESTÉ TODO PREPARADO	CONTRATO "LLAVE EN MANO" CON GARANTÍAS DE FINALIZACIÓN
7.- Fallos técnicos en instalaciones y/o mobiliario	MEDIO	BAJA	MEDIA	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	VERIFICAR ESTADO EN EL PANEL DE CONTROL	OUTSOURCING O&M
8.-Robo	MEDIO	BAJA	ALTA	SISTEMA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	CONTROL DE PEDIDOS Y VENTAS SEMANAL	SEGURO DEL LOCAL
9.-Incendio	ALTO	BAJA	ALTA	CONTROL PREVENTIVO DE LAS INSTALACIONES Y ESTINTORES	COMPROBAR MENSUALMENTE EL REPORTE DEL PANEL DE CONTROL	SEGURO DEL LOCAL

Tabla 48 Análisis de riesgos

Una vez determinados los principales riesgos, su monitorización y planes de mitigación se han identificado aquellos riesgos que tienen mayor impacto y una mayor probabilidad de que se suceda, los que se encuentran reflejados en color rojo.

IMPACTO	ALTO	1.-Negociación de licencia de apertura 9.-Incendio	5.-Falta de financiación	3.-Incremento de costes de mercancías por poco volumen de compra 4.-No alcanzar las ventas previstas
	MEDIA	8.-Robo 7.- Fallos técnicos en instalaciones y/o mobiliario	2.-Retraso en el suministro de las mercancías	
	BAJA	6.-Retraso en las obras de adecuación de locales		
		BAJA	MEDIA	ALTA
PROBABILIDAD				

Tabla 49 Tabla de Análisis de Riesgos.

Según esta tabla se evidencia que uno de nuestros riesgos de mayor relevancia para la consecución del proyecto, sería la incapacidad de conseguir financiación debido al presupuesto del que se puede disponer los socios y a la situación actual de la economía. Por ello, se hace necesario la diversificación de nuestras diferentes carteras de financiación: entidades bancarias, entidades públicas, inversores industriales,... De cualquier forma, nuestro esquema de financiación es viable y aceptado para el inicio de la actividad, por lo que el requisito fundamental será el buen funcionamiento del plan de negocio en años sucesivos.

Por otra parte, los factores de mayor impacto tendrían en la continuidad del negocio serían la disminución de las ventas esperadas y en consecuencia de ello, se podría producir un aumento de los costes de la mercancía por poco volumen de compra, siendo el coste de mayor trascendencia en nuestros resultados. Para ello, será necesario mantener contacto con diversos proveedores, de manera tal que se pueda llegar a diversos acuerdos para conseguir mejores condiciones en los próximos pedidos. Además, será de fundamental importancia impulsar las estrategias de marketing para dar publicidad e impacto positivo al negocio, así como una constante monitorización de los cambios y nuevas necesidades de nuestros clientes.

También cabe destacar riesgos como la negación de la licencia de apertura y de incendio, que de llegarse a producir tendrían un gran impacto en el desarrollo cotidiano de la actividad de la empresa y por ello, se ha tenido en consideración un plan de prevención y mitigación, aunque su probabilidad de que ocurra es relativamente baja

9 CONCLUSIONES

Como conclusión final, se puede argumentar que este proyecto cubre una oportunidad de negocio no satisfecha en la actualidad en España. Si bien es cierto, es un sector con una gran incertidumbre en cuanto al consumo pero, tanto organismos públicos como cada vez más el sector privado, están apostando por esta forma de alimentación que beneficia tanto a productores como a consumidores.

El mercado de productos ecológicos en el resto de Europa ya tiene una gran cuota de mercado sobre el consumo total del sector de alimentación y su porcentaje es cada vez mayor. Estos resultados se esperan también en España, ya que siendo un sector de primera necesidad para las personas, consigue dar respuesta a dos de las tendencias del siglo XXI: el cuidado del cuerpo y la salud, y la preservación del medio ambiente.

Con estas pautas, el mercado español de distribución de productos ecológicos está creciendo y ya hay mayor accesibilidad a este tipo de productos, en especial en la zona de Cataluña, donde se concentra la mayor parte de la demanda.

Madrid es el lugar idóneo para apostar por este tipo de negocio, ya que no existe ningún supermercado ni restaurante de referencia en este sector. Con esta situación, el objetivo principal de este proyecto es ser el centro de proximidad referente en el sector de la distribución y la restauración en este sector emergente. Para conseguirlo, este proyecto requiere de una cadena de establecimientos con ambas líneas de negocio, que se implementarán a partir de abril de 2011 y en 3 años, contará con 4 establecimientos.

Para ejecutarlo, nuestra estrategia se ha basado en el estudio de mercado realizado que trata de responder las siguientes preguntas: ¿Quién demanda estos productos? ¿Qué preferencias tienen los consumidores? ¿Cuales son las mayores barreras para el consumo? ¿Cuales son los factores positivos que cuentan los negocios existentes? ¿Y los malos, para poder corregirlos?

Con estas pautas, se ha realizado un Plan de Negocios que dé respuesta, de la mejor manera posible, a estas preguntas. Se ha definido la ubicación geográfica con el perfil de cliente que mejor responde a estas características, un plan de marketing aplicado a un target definido con gran afinidad con la idea del negocio, un local confortable, con un personal cualificado, donde se pueden encontrar todos los productos necesarios para el uso cotidiano y un restaurante con toda una amplia variedad de opciones a lo largo del día.

La viabilidad de este proyecto ha sido respaldada por los resultados arrojados en el plan financiero. Este proyecto supone una oportunidad muy atractiva para inversionistas, ya que la rentabilidad percibida sería superior al riesgo. Esta relación es derivada por dos razones fundamentales; en primer lugar, por ser un sector de primera necesidad, saludables, y cuya tendencia se espera que alcance al mercado europeo y americano; y en segundo lugar, como resultado de la buena sinergia que ofrecen el supermercado y el restaurante. El Payback se produce a principios del cuarto año, mostrando unos resultados en los últimos años que hacen ver el próspero futuro de este negocio.

10 GLOSARIO

- FIFO: El primero en entrar es el primero en salir
- HA: Hectáreas
- IVA: Impuesto sobre ventas. Este impuesto es variable según los artículos a gravar
- PVP: Precio de venta al público
- RRHH: Recursos humanos
- SAU: superficie agrícola útil
- UndV: Unidad de venta. Se define en el punto 7.5.1
- UndV-R: Unidad de venta del restaurante. Se define en el punto 7.5.1
- UndV-S: Unidad de venta del supermercado. Se define en el punto 7.5.1

11 BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Plan Integral De Actuaciones Para El Fomento De La Agricultura Ecológica 2007-2010. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino
- ❑ Informe “El consumo de productos ecológicos” de la Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino 2008.
- ❑ Manual de aplicación a la venta detallista, Marketing y alimentos ecológicos. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino 2009
- ❑ Estadísticas 2008 agricultura ecológica. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino 2008.
- ❑ Informe Organic Agriculture Worldwide: The main results of the FiBL–IFOAM Survey 2010
- ❑ Guía De Buenas Prácticas Para La Producción Y Comercialización De Alimentos Ecológicos Noviembre 2007 por Prodescón.
- ❑ Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos“ que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España, 2005 y 2007
- ❑ Informe “El consumo de productos ecológicos” por Carmen Fuentes y Elena López De Coca de la Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino Mayo-Junio 2008.
- ❑ Informe Agricultural Market Information Service Organic area and sales in Europe 2008 BioFach Nuremberg, 20.02.2010
- ❑ Organic Agriculture Worldwide de IFOAM del 2010
- ❑ Informe “Hacia donde camina la alimentación: Tendencias de consumo y comercialización”. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino 2008
- ❑ Informe “Alimentos ecológicos. Oferta y demanda en España”. Víctor J. Martín Cerdeño. Universidad Complutense de Madrid
- ❑ Organic food in Europe. Datamonitor. Diciembre 2009
- ❑ “Agricultura ecológica en España 2008”. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino
- ❑ Estudio de la Cámara de Comercio de Cáceres 2007.

- ❑ Grupo Intercom Mailxmail.com pagina Web de cursos online. Curso de Marketing apartado Mercadotecnia del color. Autor Rafael Merino. Publicado 22 de octubre de 2008. Web: <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-empresa/marketing-mercadotecnia-color>
- ❑ Desarrollado por IKERNET MEXICO. [J! Reactions Commenting Software](#) General Site License. Universo PYME México, portal para emprendedores, micros, pequeñas y medianas empresas de México y América latina 2006. http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2288&Itemid=104

- ❑ Libro “El arte de proyectar en arquitectura”. Neufert. Ed: Gustavo Gili.
- ❑ Libro “Dirección del aprovisionamiento”. Centro Superior de Estudios Empresariales.
- ❑ Libro “Dirección del aprovisionamiento Anexo”. Centro Superior de Estudios Empresariales.

- ❑ Marco laboral: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/TarifadePrimasdeATy48410/index.htm
- ❑ Requerimientos para la constitución de la sociedad. www.camaramadrid.es
- ❑ Licencia de apertura. www.pozuelodealarcon.org
- ❑ Ley de prevención de riesgos laborales.
- ❑ Reglamento (CEE) 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.
- ❑ Reglamento (CE) 834/2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.

- ❑ Datos IPC: www.ipcblog.es
- ❑ Gabinete de Coyuntura y Estadística (FUNCAS)
- ❑ Estados financieros Ecoveritas. Registro Mercantil
- ❑ Estados financieros NaturaSi. Registro Mercantil

12 TABLA DE ANEXOS

ANEXO A Etiquetado De Productos.....	134
ANEXO B Observación Directa Sobre El Consumo En Establecimientos De Venta De Productos Ecológicos En Madrid.....	136
ANEXO C Precio De La Competencia En Restauración Ecológica.....	138
ANEXO D Precios De La Competencia En Supermercado.....	139
ANEXO E Análisis Competencia Directa Supermercados Ecológicos.....	140
ANEXO F Análisis Competencia Indirecta Supermercados Ecológicos.....	143
ANEXO G Distribución Población Madrid Sectores de Interés.....	145
ANEXO H Costes Y Planificación Acciones De Marketing.....	147
ANEXO I Oferta De Aprovisionamiento Y PVP Viveverde.....	149
ANEXO J Ingredientes Y Coste De Los Productos Del Restaurante.....	150
ANEXO K. Entrevista A Profundidad Consumo Productos Ecológicos En Supermercado.....	151
ANEXO L Entrevista A Profundidad Consumo Productos Ecológicos De Restauración.....	152
ANEXO M Cálculo Mensual De La Demanda.....	153
ANEXO N Cartera De Proveedores.....	154
ANEXO O Convenios Colectivos.....	155
ANEXO P Requisitos Para La Licencia De Apertura.....	158
ANEXO Q Tabla de Costes Fijos y Variables Año 1.....	159
ANEXO R Principales Indicadores De La Economía Española.....	160
ANEXO S Consideraciones del PYG y del Balance General.....	161
ANEXO T Indicadores de rentabilidad de la competencia.....	162
ANEXO U Valores de los Indicadores de Rentabilidad a la Variabilidad los Parámetros de Sensibilidad.....	163
ANEXO V Escenario Financiero Pesimista.....	165
ANEXO W Escenario Financiero Optimista.....	168

ANEXO A Etiquetado De Productos

Los criterios de etiquetado de los productos están basados en dos principios, el primero en demostrar la calidad ecológica y hacerlo del conocimiento del cliente, en conjunto con sus propiedades; y segundo informar al cliente el precio en que se distribuirá el mismo, todos los productos comercializados en el supermercado deben cumplir con estas condiciones que se detallan a continuación:

Etiquetado y envasado básico:

En principio el etiquetado debe contener según la ley: el nombre genérico del producto, identificación del responsable, fabricante, vendedor o importador, esto necesario en el caso que ocurra una reclamación, y por ultimo instrucciones de uso y advertencia a riesgos previsibles.

En el caso de productos alimentarios en general el envase debe tener información especificada como el origen, la composición, características del producto, caducidad, peso o cantidad neta (expresada en litros, mililitros, kilogramos, gramos, etc.), porcentaje de alcohol en caso que supere el 1,2%, condiciones de obtención en caso que contengan algún proceso químico o modificados genéticamente, además de los aditivos que pueda tener, condiciones de conservación, deben explicar la manera de consumirlo, identificación del lote y el número de registro sanitario.

Etiquetado CE:

Además gran cantidad de los productos actualmente deben cumplir con el marcado **CE**, el cual indica que los productos han sido fabricados de acuerdo a las normas comunitarias de seguridad y atribuyen al fabricante, al responsable de comercialización o a su representante en la Unión Europea la total responsabilidad del control de calidad. Esta reglamentación pretende dar seguridad al consumidor cuando se utilice el producto (manteniendo así su derecho a la seguridad y a la información) y garantizar la libre circulación dentro de la Unión Europea. Este etiquetado es obligatorio en los productos alimentarios.

Etiquetado ecológico:

Está regulado bajo el Reglamento (CE) No. 834/2007 del Consejo, de 28 de Junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, que actualmente se denomina Reglamento (CEE) No. 2092/91. Básicamente este etiquetado certifica que los productos están elaborados respetando el medio ambiente. Para el cumplimiento de este certificado se debe aprobar estudios científicos y en impacto del producto a lo largo de su vida útil, para ello se tienen en cuenta la materia prima, consumo de agua y energía, contaminación del agua, emisiones en la atmosfera y generación de residuo. Está regulado bajo la administración de cada comunidad autónoma y tienen sus sellos respectivos según la comunidad correspondiente.



La finalidad del certificado ecológico permite que al consumidor se le garantice la calidad ambiental tanto en la elaboración de los productos como en su conservación. Además permite que exista un responsable (ya sea vendedor o fabricante) del servicio que lleve ese distintivo frente a la Comunidad Europea y refuerza la confianza del consumidor. Persigue una agricultura sostenible y calidad de producción que da respuesta a las necesidades de los consumidores.



El etiquetado y publicidad de los productos pueden denominar a los productos con los términos ECO y BIO para caracterizar un producto ecológico, sus ingredientes o materias primas. Debe ser visible en el envase y contener una referencia al organismo de control que certifica el producto. Desde el 1 de Julio de 2010 se obliga la utilización del logotipo ecológico comunitario en los productos alimenticios, siempre y cuando sean producidos mediante agricultura ecológica.



Ilustración 10 Etiquetas ecológicas

Para el control de productos de terceros países, podrán ser comercializados si cumplen el reglamento y han cumplido el control necesario que puede ser alguna autoridad de la Comunidad Europea o un organismo acreditado.

ANEXO B Observación Directa Sobre El Consumo En Establecimientos De Venta De Productos Ecológicos En Madrid

La observación directa obedece a la corroboración de los datos del “*Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria Monográfico Productos Ecológicos*” que realizó el *Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino* de España en el 2005 y de nuevo en el 2007”, junto con las salvedades del Informe “*El consumo de productos ecológicos*” por Carmen Fuentes y Elena López De Coca de la *Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino* de Mayo-Junio 2008, acerca de los resultados, y del consumo por segmentaciones de población.

Se estima que el perfil, tal y como es de esperar, obedece al de parejas de estrato socioeconómico medio alto y alto, entre los 30 y los 50 años principalmente.

Esta corroboración solo pretendió comprobar de manera directa que los datos arrojados por los estudios en mención se correspondían con lo observado en los lugares de venta de productos ecológicos. Esta observación sin embargo no es una validación del estudio ya que carece de una validez estadística significativa y toma como base de que el estudio en cuestión es además de fidedigno, extrapolable y que se corresponde con el panorama actual.

La metodología llevada a cabo fue asistir a un sitio de venta de productos ecológicos con una fijación de horarios diferentes durante el día, días diferentes de la semana y una estancia de entre 15 min. a una hora, y anotar todas aquellas personas que se acercaban a tomar productos ecológicos y que los ponían en sus canastillas, carritos de mercado o a llevarlos en la mano, entendido como una intención de compra. Las observaciones fueron llevadas a cabo por todos los miembros de este proyecto.

Se entiende que los datos obedecen al juicio y percepción de quien realizó la observación, por ello el hecho de que la edad sea solo estimada y pretenda clasificarse en los grupos de niños, adolescentes, mayores, y el grupo de interés, como mayores o menores de 35 años, que sin precisar exactitud, agrupe a aquellas personas que en apariencia se correspondan con el perfil buscado.

Se llevaron a cabo 17 observaciones distribuidas de la siguiente manera:

Observador	Fecha	Hora	Tiempo de la observ. (min)	Lugar	Número clientes	Edades estimadas					Hombres	Mujeres
						Niños	Adolescentes	Adultos 35(-)	Adultos 35(+)	Mayores/ Jubilados		
Ob 1	15-abr-10	18:00	45	Naturasi Castellana	5	0	0	3	2	0	2	3
Ob 1	17-may-10	20:00	30	Alcampo Moratalaz	8	0	0	3	5	0	4	4
Ob 1	19-may-10	21:00	20	Alcampo Moratalaz	3	0	0	0	3	0	1	2
Ob 1	24-may-10	18:00	30	Carrefour Alcobendas		0	0	2	0	1	0	0
Ob 1	22-may-10	19:00	60	Alcampo Moratalaz	14	0	0	5	8	1	7	7
Ob 1	29-may-10	16:00	20	Alcampo Moratalaz	7	0	1	3	3	0	3	4
Ob 1	31-may-10	20:00	30	Corte Inglés Goya	11	0	0	4	3	4	5	6
Ob 2	01-may-10	19:00	30	Carrefour Pinar Las Rozas	13	0	0	5	8	0	6	7
Ob 2	01-jul-10	19:30	90	NaturaSi Guzman El Bueno	8	0	1	2	5	0	4	4
Ob 2	01-jun-10	14:00	45	Veritas	15	0	0	8	7	0	7	8
Ob 3	10-sep-10	11:00	120	NaturaSi Guzman El Bueno	15	0	0	6	8	1	6	9
Ob 3	16-sep-10	12:00	90	NaturaSi Guzman El Bueno	13	0	1	6	6	0	6	7
Ob 3	16-sep-10	15:00	30	Eco Centro	18	0	0	15	3	0	9	9
Ob 4	19-may-10	12:00	45	El vergel	10	0	0	6	4	0	2	8
Ob 4	23-jun-10	4:00	60	Baby Deily	12	0	0	8	4	0	4	8
Ob 4	05-jul-10	3:30	60	Eco centro	20	0	0	12	8	0	8	12
Ob 4	18-sep-10	4:30	30	Eco centro	12	0	0	7	5	0	5	7

Tabla 50 Observaciones directas en supermercados ecológicos

Adicional a esto, se extrajeron en algunos casos las siguientes observaciones

- Los clientes no utilizan carros sino cestas, ya que toman pocos productos.
- Consumen lácteos y vegetales y frutas en su mayoría.
- Las mujeres adultas también suelen consumir cereales.
- La mayoría de los clientes son mujeres adultas.
- Las personas buscan productos particulares, no se detienen en ver otros productos ni las bondades.
- En Veritas los clientes utilizaban mucho la ayuda de las dependientas.
- En todos los supermercados observados, los precios fueron siempre superiores respecto a los precios de productos convencionales o no ecológicos, en cuyos casos ha sido genialmente entre un 25% y un 100% más caros. Se detectaron casos en los que un producto era del triple de precio, como el caso de la carne y algunas bebidas.

En Ecocentro, lugar con zona de restauración, se observó también lo siguiente:

- La gente prefiere comprar a Diario la fruta en el mercado por que lo relaciona con frescura.
- La mayoría de personas hace compras semanales o quincenales
- La gente después de comprar, se siente a tomar un café o un refresco para descansar.
- La gente adulta, jubilada, disfruta de ir por las compras del supermercado porque lo ven como un paseo.
- La gente que más acude a los mercados son la gente adulta y vieja .En su mayoría van en pareja.
- La mujer es la que determina la compra y el hombre solo se limita a pagar esté.

La tabla señala los resultados observados. En general estos datos no ofrecen resultados significativamente contradictorios con lo que menciona el estudio y dado que a partir de aquí no se encuentra evidencia que señale lo contrario y por ende una falta de justificación para rehacer el mismo estudio, se asume que los datos puestos en el presente se siguen correspondiendo con los del estudio.

ANEXO C Precio De La Competencia En Restauración Ecológica

Precios restauración ecológica

Menú de almuerzo		Postres	
El vergel	9,45 €	El vergel	1,50 €
Ecocentro	9,50 €	Ecocentro	5,00 €
Sopa	14,50 €	Sopa	2,40 €

Desayuno		Zumos	
El vergel	2,90 €	El vergel	3,75 €
Sopa	2,50 €	Ecocentro	4,00 €
		Sopa	2,10 €

Bocadillos		Ensaladas	
El vergel	3,00 €	EL vergel	8,90 €
Sopa	2,70 €	Ecocentro	8,75 €
		Sopa	3,00 €

Tabla 51 Precios restauración ecológica

ANEXO D Precios De La Competencia En Supermercado

PRODUCTO	Cantidad	SUPERMERCADOS ECOLÓGICOS				SUPERMERCADO TRADICIONAL	%
	Kg ó ℓ	NaturaSi	Baby Deli	Veritas	MEDIA	MEDIA	
PRODUCTOS NO PERECEDEROS					3,98	2,20	81%
Bebidas					2,73	2,35	16%
Vino	0,75	3,53	3,45	3,99	3,66	3,25	13%
Cerveza	0,5	1,59	1,95	1,89	1,81	1,45	25%
Snacks y aperitivos					1,90	0,93	106%
Chips	0,1	1,82	2,25	1,99	2,02	1,00	102%
Barritas	0,2	1,00	2,60	1,75	1,78	0,85	110%
Arroz, pasta y cereales					3,83	1,77	117%
Arroz	0,5	4,60	5,50	4,80	4,97	1,20	314%
Pastas	0,5	2,30	3,45	2,50	2,75	1,15	139%
Cereales	0,5	4,32	3,75	3,50	3,86	3,06	26%
Lentejas	0,5	4,71	3,55	2,95	3,74	1,65	126%
Conservas					2,72	2,07	32%
Mermeladas	0,3	4,00	4,00	3,99	4,00	3,50	14%
Aceitunas	0,3	1,99	2,01	1,95	1,98	1,25	59%
Maiz	0,35	1,97	2,4	2,17	2,18	1,45	50%
Otros					5,91	2,92	102%
Aceite de oliva virgen extra	0,75		8,80	7,19	8,00	3,67	118%
Papel de aluminio	unidad	3,85	3,85	3,75	3,82	2,17	76%
Infantiles					6,24	3,58	75%
Papilla	0,25	3,83	3,28	3,12	3,41	1,70	100%
Leche para lactantes	2	7,12	13,10	6,99	9,07	5,45	66%
Productos del hogar					4,55	1,78	156%
Limpia cristal	1	5,95	7,50		6,73	2,35	186%
Lavajillas	0,5	2,16	2,60		2,38	1,20	98%
PRODUCTOS PERECEDEROS					7,69	3,17	143%
Animales					19,65	7,62	158%
Cinta de lomo	0,6	18,84		21,35	20,10	9,95	102%
Carne picada	0,6	21,35		14,95	18,15	7,05	157%
Hamburguesa	0,7	22,50		18,90	20,70	5,85	254%
Congelados y platos preparados					5,36	2,65	102%
Pizzas	0,3	4,6	6,03	5,45	5,36	2,65	102%
Lácteos					7,88	3,17	149%
Leche	1	1,84	1,99	1,97	1,93	0,85	127%
Queso de cabra	0,5	17,43	18,03	16,57	17,34	7,50	131%
Huevos	1 docena	4,44	4,47	4,19	4,37	1,15	280%
Vegetales y frutas					3,51	1,52	131%
Melon	3	2,74		3,65	3,20	1,70	88%
Manzana	1	3,55	3,60	4,50	3,88	1,55	151%
Melocoton	1	3,55		4,95	4,25	1,65	158%
Patata	1	1,83	2,60	2,50	2,31	1,40	65%
Tomate	1	3,55	3,95	4,45	3,98	1,55	157%
Cebollas	1	1,88	3,95	4,50	3,44	1,25	175%
Panadería y bollería					2,03	0,88	132%
Pan	0,5	1,7			1,70	0,45	278%
Galletas	0,2	1,94	2,95	2,19	2,36	1,30	82%
TOTAL							106%

Tabla 52 Precios de la competencia en supermercado

ANEXO E Análisis Competencia Directa Supermercados Ecológicos

- **Veritas (Barcelona)**

Calle Josep Balari, 15	Tel: 902 66 77 89	Web: http://www.ecoveritas.es/ES/
-------------------------------	--------------------------	---

Fundado en 2002 con la finalidad de ofrecer a clientes potenciales una alimentación sana, sin ningún tipo de aditivos y sustancias que puedan interferir en el correcto funcionamiento del organismo con lo que ellos denominan “comida de verdad”. Aseguran tener una gama de productos 100% ecológicos (más de 250 referencias), contando con las certificaciones requeridas y con precios accesibles, esto último logrado mediante su propia marca.



Según información suministrada en su página Web son líderes en España en el sector de alimentación ecológica. Esto se logra mediante la implementación de método de franquicias y tiendas propias por toda Barcelona, y en vías de crecimiento hacia Madrid previsto para el año 2012, permitiendo así la proximidad con sus clientes.

En cuanto a su estrategia de distribución poseen 15 tiendas en el centro de Barcelona y 4 en los alrededores, cuentan con una página Web donde se informan las ofertas y cualidades de sus productos, dando a conocer la garantía ecológica de los mismos. También ofrece la oportunidad de suscribirse a una revista donde se consulta diversos tipos de información como recetas, reportajes sanos, entre otros.

Entre las referencias que ofrece Veritas están marcas propias y otras los siguientes renglones:

- Frutas y Verduras sin aditivos y respetando su crecimiento natural.
- Productos animales como carne, pollo y cerdo procedentes de animales que viven en semi-libertad y que se alimenta de pastos ecológicos.
- Panadería donde elaboran productos artesanales todas las noches que luego son repartidas en todos sus supermercados.
- También se puede encontrar una gran variedad de productos secos como pasta, arroz y cereales provenientes de la agricultura ecológica.
- Por último cuenta con una sección de perfumería y cosmética que cuenta con respaldo ecológico además de garantizar que los productos no son testados en animales.



Ilustración 11 Veritas Barcelona

Adicionalmente cuenta con una lista de productos llamada 3S donde garantizan no tener gluten, lactosa y huevos, en la misma dan detalles por productos de estas características. Por lo demostrado Veritas apuesta por la bondad de informar a los clientes por vía online todo lo necesario para hacer sus compras en su establecimiento y crear fidelidad en sus consumidores.

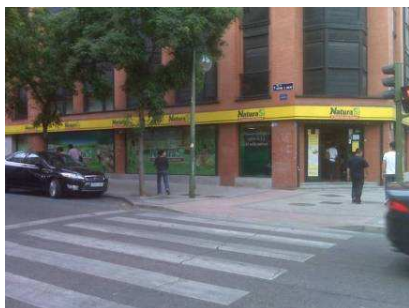
En observación directa este establecimiento mantiene un orden y calidad de productos, la mayoría es producción española, varían su oferta en productores generalmente nacionales y un mínimo de marcas propias, al entrar al local se puede evidenciar una mesa de degustación. Y como otra ventaja competitiva se puede apreciar que además de vender bollería convencional, también ofrecen artesanal teniendo así una barra donde pueden preparar cualquier tipo de aperitivos fríos y calientes para comer in situ, sin embargo no tienen un espacio con mesas y sillas para complementar este servicio.

En cuanto a clientes se pudo apreciar una amplia gama, desde señoras de edad avanzada hasta jóvenes, donde todas buscaban varios productos y no algo en particular, y la mayoría de ellas buscaba lácteos como leche, yogurt, verduras y frutas como lechuga.

- **NaturaSi:**

Calle Doctor Fleming 1/ Calle Guzmán El Bueno 28	Tel: 91 458 32 54 / 91 544 56 63
Web: http://www.naturas.es/	Horario: Lunes a Sábados: 10:00 a 20:30

Se encuentra entre las alternativas Top 10 de supermercados ecológicos en Madrid (<http://www.topmadrid.com/2006/11/naturas-supermercado-ecologico-en.asp>). Cuenta con 2 tiendas en la capital. Ha basado su estrategia en ser un Supermercado Natural con un alto compromiso con el medio ambiente y las personas.



Su modelo de negocio ofrece a todo inversor el sistema de franquicia.

Es una empresa de origen italiano que en 1992 se adelantó a la tendencia en productos orgánicos, Bio y/o ecológicos. Actualmente tiene más de 4000 referencias con sus respectivos certificados ecológicos, tanto de marca propia como de producción de terceros. Son supermercados de pequeña superficie contando con un espacio de 250 metros cuadrados en cada tienda.

Entre su gama de productos se puede encontrar productos frescos, lácteos, frutas, verduras, congelados, pan, charcutería, productos para el hogar, productos para la higiene personal, alimentación infantil, productos herbodietética y cosméticos naturales. También ofrece productos curiosos como variedad de algas, gran variedad de Tés y brotes germinados.

Los productores ecológicos utilizados por NaturaSi son 70% Españoles y el 30% restantes son empresas italianas, alemanas y holandesas. Entre los estándares de calidad requeridos todos sus productos ofrecen la garantía que en su proceso de elaboración no han sido añadidos ingredientes químicos, conservantes sintéticos o colorantes artificiales, cumpliendo de esta manera con la premisa de lo que significa un producto ecológico.



Ilustración 12 NaturaSi

Según observación directa en el establecimiento de Guzmán El Bueno es un supermercado que tiene poca rotación de productos puesto que sus anaqueles son estrechos, presenta una gran variedad de productos lácteos y perecederos, frutas y verduras con aspecto poco llamativo para atraer la atención de los consumidores y una amplia gama de productos secos como pasta, arroz, granos y conservas. En cuanto a la distribución de los productos no está organizado de manera óptima por el local. En el momento de la visita se encontraban 2 empleados y en cuanto a los clientes hacían compras de pocos artículos o iban buscando productos específicos, sin embargo se puede observar una variedad de perfiles como amas de casa, mujeres trabajadoras, de edades diferentes, inclusive clientes muy jóvenes que a priori no encajan en el perfil de estas tiendas. Finalmente se observó que los precios oscilan entre un 30% y 50% más sobre los productos convencionales.

ANEXO F Análisis Competencia Indirecta Supermercados Ecológicos

- **Baby Deli**

Calle de Lagasca 54	Tel: 91 576 38 10
Web: www.babydeliworld.com	Horario: Lunes a Sábados: 10:00 a 20:30

Baby Deli es un nuevo concepto de espacio ecológico para grandes y chicos en el que se puede encontrar una gran variedad de productos procedentes de la agricultura biológica, así como cosmética, productos de limpieza y juguetes muy especiales; una zona de juegos y cafetería. Todo esto permite agrupar en un solo espacio actividades como hacer la compra, tomar algo y que los niños puedan disfrutar.

Es una tienda de 320 m2 con 70 m2 de jardín, cuenta con un importante apartado destinado a la tienda propiamente dicha en la que se puede encontrar: artículos de despensa con una buena gama de té y cafés ecológicos, barritas energéticas, mieles y confituras, desayunos orgánicos, alimentos sin gluten; artículos de droguería para el cuidado y aseo personal, productos de limpieza, pañales biodegradables; juguetes educativos como libros infantiles y juveniles que hacen referencia al cuidado del medio ambiente así como música y videos didácticos; un 'take away' con platos preparados para llevar y una buena selección de vinos ecológicos.

Tiene más de 1400 referencias nacionales e internacionales en productos naturales. Otra gama importante de los productos son alimentos sin gluten. Además, ofrecen talleres y actividades para niños y padres. Su posicionamiento en el sector es una apuesta por los mas pequeños respetando el medio ambiente, donde su lema es: "Bueno para tus niños, bueno para su mundo".

- **La Vita**

Joaquín Bau 3	Metro Plaza de Castilla	Tel. 914131719
----------------------	--------------------------------	-----------------------

Se encuentra ubicada en el centro de Madrid y posee asistencia telefónica y compra directamente en el punto de venta. Basa su estrategia en una alimentación sana y ecológica, donde ofrecen productos naturales, sin aditivos y respetando el proceso de crecimiento de sus productos para conservar todos sus nutrientes.

Posee variedad de productos ecológicos entre los que se encuentran:

- Carnes ecológicas controladas por el CCPAE, que garantiza que no se utilicen sustancias químicas.
- Frutas y verduras ecológicas, que garantizan no tener aditivos ni productos químicos.
- Herbolarios; ofrece variedad de hierbas e infusiones de medicina alternativa, que sirve de refuerzo para tratamientos convencionales. Entre las principales marcas se puede encontrar: Maurice Messegue, Solgar, Lamberts, El Recó.
- Pastelería dietética y productos para diabéticos, alérgicos y celíacos; la empresa ofrece a sus clientes la oportunidad de tener un menú variados a pesar de sus condición de salud, se puede encontrar leche, huevos, etc.

- **Terra Verde. (Valencia)**

Calle de José Antonio, 44	Tel: 91 633 43 98	Web: www.terraverde.com
----------------------------------	--------------------------	--

Está ubicado en el casco antiguo de Valencia con un espacio de 1500 m2, su modelo de negocio se basa en alimentación natural y ecológica, cosmética, comida macrobiótica, libros, discos, complementos para el hogar, hierbas y plantas medicinales, te, infusiones y miel.

Están por abrir una franquicia en Madrid, que no será tan grande como la de Valencia. Tiene una muestra de todos los productos: los de su propia línea (Terra Verde y J. Navarro) y los de otras firmas como Noneglu de alimentos para celíacos o dentro de la cosmética natural Dr. Hauschka o Algologie.

Pretenden convertirse en referencia indiscutible para todos aquellos que buscan encontrar toda la variedad de productos que les permita llevar una vida sana y natural, o aquellos que sufran alguna enfermedad o necesiten una alimentación especial.

Posee otras sucursales en Alicante, Palma de Mallorca entre otras.

- **Ecocentro**

Calle de Esquilache, 2	www.ecocentro.es	Tel. 91 553 55 02
-------------------------------	---	--------------------------

Los principios por los que apuesta Ecocentro son una alimentación ecológica, la protección del medio ambiente, el vegetarianismo como dieta adecuada para una vida saludable y plena, y el establecimiento de una economía más justa y solidaria.

Reúne tres secciones, restaurante vegetariano, una tienda que incluye: alimentación ecológica, librería, cosmética natural, herbolario, bazar y regalos y por último un área de servicios centrales que incluye: un forum, medicina holística, escuela de salud y yoga. Por tanto se posiciona como el centro para encontrar el equilibrio entre la persona y el entorno.

Es un centro que está abierto todos los días de 10:00 a las 24:00, tiene un enfoque más hacia lo esotérico, ofrecen talleres como: Arte adivinatorio, tertulias filosóficas, aprender a perdonar, reiki, flores de bach entre otros.

- **Carrefour, El Corte Ingles, Alcampo, Eroski.**

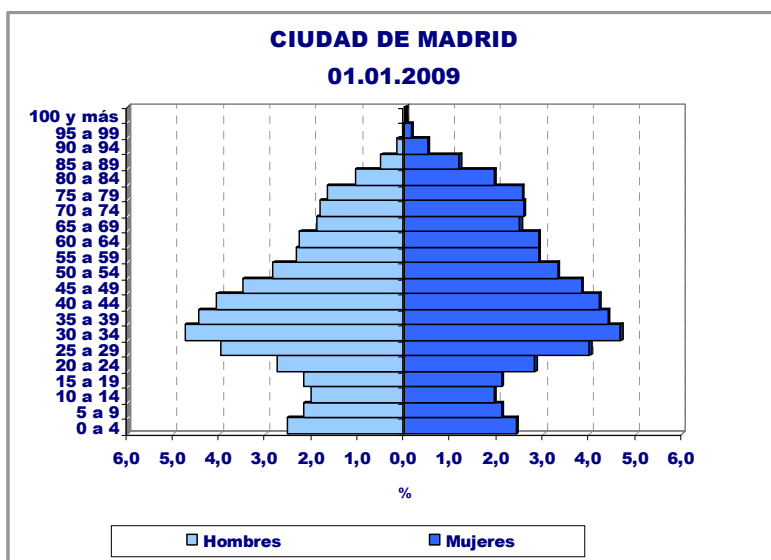
Son supermercados e hipermercados convencionales de aproximadamente 1000 metros 2 que tienen parte de distribución ecológica como un servicio complementario a los productos convencionales, ofrecen unos precios más competitivos que las tiendas especializadas por su volumen en los pedidos.

Entre la gama de productos ofrecen casi todos los productos ecológicos que se encuentran actualmente en el mercado, tales como lácteos, productos infantiles, hortalizas y frutas, conservas, frutos secos, productos de limpieza, productos secos como arroz y pasta, pan y tortas, salsas, aceites y bebidas como vinos, zumos, cervezas, entre otros.

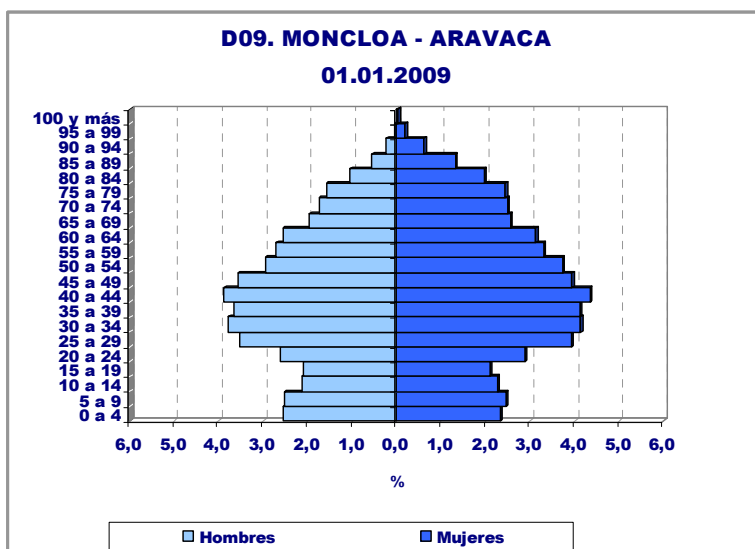
Según entrevista con la Ex - ejecutiva de Carrefour, nos informo que para el año 2011 este planea relanzar su línea ecológica dándole mayor importancia que hasta el momento. Actualmente estos hipermercados en general ubican todos estos productos en un área determinada del establecimiento.

ANEXO G Distribución Población Madrid Sectores de Interés

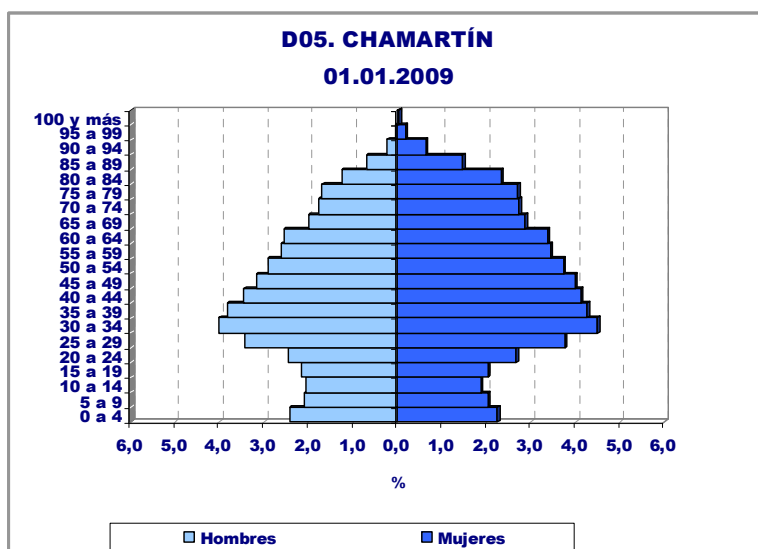
- Población de Madrid:
- Por sexo y edades



Gráfica 48 Distribución población Madrid por sexo y edades 2009.
Fuente INE



Gráfica 49 Distribución población Moncloa-Aravaca por sexo y edades 2009.
Fuente INE



Gráfica 50 Distribución población Chamartín por sexo y edades 2009.
Fuente INE

	Total	Hombres		Mujeres	
0-4	4.982	2.516	6,36%	2.466	5,76%
05-09	5.791	2.952	7,46%	2.839	6,63%
10-14	5.438	2.759	6,97%	2.679	6,25%
15-19	4.877	2.539	6,41%	2.338	5,46%
20-24	4.882	2.370	5,99%	2.512	5,86%
25-29	5.634	2.711	6,85%	2.923	6,82%
Sub Total	31.604	15.847		15.757	
30-34	5.930	2.835	7,16%	3.095	7,22%
35-39	6.702	3.072	7,76%	3.630	8,47%
40-44	7.372	3.412	8,62%	3.960	9,24%
45-49	6.948	3.314	8,37%	3.634	8,48%
50-54	5.366	2.579	6,51%	2.787	6,51%
55-59	4.916	2.299	5,81%	2.617	6,11%
Sub Total	37.234	17.511		19.723	
60-64	4.479	2.168	5,48%	2.311	5,39%
65-69	3.162	1.573	3,97%	1.589	3,71%
70-74	2.206	1.066	2,69%	1.140	2,66%
75-79	1.587	707	1,79%	880	2,05%
80-84	1.058	415	1,05%	643	1,50%
85 y más	1.098	300	0,76%	798	1,86%
Sub Total	13.590	6.229	15,73%	7.361	
Total	82.428	39.587	100,00%	42.841	100,00%

Tabla 53 Distribución población Chamartín por sexo y edades 2009.
Fuente INE

ANEXO H Costes Y Planificación Acciones De Marketing

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Tot.Año 1
Plan de fidelización (tarjeta ViveVerde)	1.350 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	31.350 €
Inaguración	8.000 €													8.000 €
Radio	365 €	365 €	365 €	365 €			365 €				365 €			2.190 €
Publicaciones en revistas 1/2 pagina)	450 €		450 €	450 €			450 €					450 €		2.250 €
Publicidad en páginas Web: Diario de Pozuelo de Alarcón	210 €	210 €	210 €		210 €	210 €				210 €				1.260 €
Publicidad en páginas Web: Periódico Pozuelo de Alarcón	230 €		230 €	230 €			230 €				230 €	230 €	230 €	1.610 €
Cursos de cocina			600 €			600 €				600 €		600 €		2.400 €
Página web ViVeVerde.es	620 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.820 €
Google Adwords	75 €													75 €
Redes sociales														
Publicidad en facebook		490 €	490 €											980 €
Acitvidades BTL														0 €
Gimnasios		2.750 €			2.750 €			2.750 €			2.750 €			11.000 €
Hospitales				425 €				425 €			425 €			1.275 €
Concursos Receta ganadora				600 €			600 €			600 €				1.800 €
Merchandising (Bolígrafos, Libretas)	600 €				600 €				600 €				600 €	2.400 €
Marketing olfativo Aroma Marketing	300 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	660 €
Material didáctico	300 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	2.100 €
Total	12.500 €	6.595 €	5.125 €	4.850 €	6.340 €	3.590 €	4.425 €	5.955 €	3.380 €	4.190 €	6.550 €	4.060 €	3.610 €	71.170 €
% del presupuesto al año	17,6%	9,3%	7,2%	6,8%	8,9%	5,0%	6,2%	8,4%	4,7%	5,9%	9,2%	5,7%	5,1%	100,0%
Acumulado Presupuesto	17,6%	26,8%	34,0%	40,8%	49,8%	54,8%	61,0%	69,4%	74,1%	80,0%	89,2%	94,9%	100,0%	100,0%

Tabla 54 Acciones y costes de marketing

Plan de Marketing **Vive Verde**

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Plan de fidelización (tarjeta ViveVerde)		█																
Inauguración		█																
Radio		█					█				█							
Publicaciones en revistas 1/2 pagina)		█					█				█							
Publicidad en páginas Web: Diario de Pozuelo de Alarcón		█					█			█								
Publicidad en páginas Web: Periódico Pozuelo de Alarcón			█				█				█							
Cursos de cocina			█				█			█			█					
Charlas		█			█			█			█							
Página web ViVeVerde.es		█																
Google Adwords		█																
Redes sociales		█																
Twitter		█																
Publicidad en facebook		█					█											
Perfil en facebook		█																
Acitvidades BTL		█																
Gimnasios		█			█			█			█							
Hospitales			█				█			█								
Promociones			█				█			█			█					
Concursos Receta ganadora		█																
Marketing olfativo Aroma Marketing		█																
Merchandising (Bolígrafos, Libretas)		█				█			█			█						
Material didáctico		█																

Tabla 55 planificación acciones de marketing

ANEXO I Oferta De Aprovisionamiento Y PVP Viveverde

Producto	Kg ó l	Oferta Aprovisionamiento			Ventas		P.V.P.
		Compra (€/unidades)			(%)		€/unidad
		1 a 99	100 a 199	250 +	S	R	
PRODUCTOS DEL SUPERMERCADO							
PRODUCTOS NO PERECEDEROS							
Bebidas	0,63	1,89	1,73	1,64	3%	25%	5%
Vino	0,75	2,43	2,24	2,11			3,53
Cerveza	0,5	1,34	1,23	1,17			1,9
Snacks y aperitivos	0,15	0,81	0,75	0,70	4%		2%
Chips	0,1	1,07	0,98	0,93			1,8
Barritas	0,2	0,55	0,51	0,48			0,96
Arroz, pasta y cereales	0,50	1,34	1,23	1,16	9%	8%	
Arroz	0,5	1,60	1,47	1,39			4,10
Pastas	0,5	1,01	0,93	0,88			2,25
Cereales	0,5	1,49	1,37	1,30			3,6
Lentejas	0,5	1,25	1,15	1,09			2,99
Conservas	0,32	1,54	1,42	1,34	5%	0%	
Mermeladas	0,3	1,60	1,47	1,39			3,50
Aceitunas	0,3	1,15	1,06	1,00			1,85
Maiz	0,35	1,88	1,73	1,64			2,35
Otros	0,75	3,27	3,00	2,84	3%	5%	
Aceite de oliva virgen extra	0,75	4,42	4,07	3,85			6,95
Papel de aluminio	unidad	2,11	1,94	1,84			3,75
Dietéticos y regimenes especiales	0,25	2,14	1,97	1,86	8%	0%	
Pasta sin gluten	0,25	1,85	1,70	1,61			2,85
Queso bio mozzarella	0,25	2,43	2,24	2,11			3,52
Yogurt probiotico	4 uds.	2,13	1,96	1,85			2,99
Infantiles	1,13	4,47	4,11	3,88	3%	0%	
Papilla	0,25	2,82	2,59	2,45			3,65
Leche para lactantes	2	6,11	5,62	5,32			7,99
Productos de higiene personal		1,05	0,97	0,91	2%	0%	
Jabon	unidad	1,05	0,97	0,91			1,7
Productos del hogar	0,75	1,74	1,60	1,51	2%	0%	
Limpia cristal	1	2,04	1,88	1,77			4,5
Lavajillas	0,5	1,43	1,32	1,24			2,23
PRODUCTOS PERECEDEROS							
Animales	0,63	16,71	15,37	14,54	5%	8%	
Cinta de lomo	0,6	14,13	13,00	12,29			18,84
Carne picada	0,6	17,50	16,10	15,23			21,15
Hamburguesa	0,7	18,50	17,02	16,10			22,25
Congelados y platos preparados	0,3	2,85	2,62	2,48	8%	1%	
Pizzas	0,3	2,85	2,62	2,48			4,5
Lácteos		5,17	4,76	4,50	13%	12%	
Leche	1	1,53	1,41	1,33			1,89
Yogurt	4 uds.	1,24	1,14	1,08			1,96
Queso de cabra	0,5	14,81	13,63	12,88			17,45
Huevos	1 docena	3,1	2,85	2,70			4,42
Vegetales y frutas	1,33	1,68	1,55	1,46	15%	20%	
Melón	3	1,65	1,52	1,44			2,55
Manzana	1	2,15	1,98	1,87			3,35
Melocoton	1	2,25	2,07	1,96			3,39
Patata	1	1,35	1,24	1,17			1,83
Tomate	1	1,70	1,56	1,48			3,15
Cebollas	1	1,00	0,92	0,87			1,78
Panadería y bollería	0,35	0,98	0,90	0,86	20%	13%	
Pan	0,5	0,30	0,29	0,28			1,25
Galletas	0,2	1,65	1,52	1,44			1,93

Tabla 56 Oferta de aprovisionamiento y PVP Viveverde

ANEXO J Ingredientes Y Coste De Los Productos Del Restaurante

	Coste productos													P.V.P.	Ventas	
	Bebidas	Snacks	Pasta	Conserv	Otros	RE	Infantiles	Limpieza	Carnicos	Congelados	Lacteos	Frutas y	Panadería			TOTAL
Menú para comidas y cenas																67%
Menú 1																
	Cantidad (kg o l)	0,25												0,6875	14,50 €	32%
	Coste Año 1 (€)	0,75 €												5,08 €		
	Coste Año 2 (€)	0,75 €												5,08 €		
	Coste Año 3 (€)	0,69 €												5,02 €		
	Coste Año 4 (€)	0,69 €												5,01 €		
	Coste Año 5 (€)	0,66 €												4,95 €		
Menú 2																
	Cantidad (kg o l)	0,25		0,13333										0,646667	10,50 €	35%
	Coste Año 1 (€)	0,75 €		0,36 €										1,72 €		
	Coste Año 2 (€)	0,75 €		0,36 €										1,72 €		
	Coste Año 3 (€)	0,69 €		0,36 €										1,66 €		
	Coste Año 4 (€)	0,69 €		0,36 €										1,65 €		
	Coste Año 5 (€)	0,66 €		0,36 €										1,67 €		
Platos a la carta																
Ensalada, ternera y patatas fritas																
	Cantidad (kg o l)														8,75 €	2%
	Coste Año 1 (€)													3,08 €		
	Coste Año 2 (€)													3,08 €		
	Coste Año 3 (€)													3,08 €		
	Coste Año 4 (€)													3,07 €		
	Coste Año 5 (€)													3,07 €		
Ensalada, pechuga y arroz																
	Cantidad (kg o l)			0,05											8,75 €	2%
	Coste Año 1 (€)			0,13 €										3,10 €		
	Coste Año 2 (€)			0,13 €										3,10 €		
	Coste Año 3 (€)			0,13 €										3,10 €		
	Coste Año 4 (€)			0,13 €										3,09 €		
	Coste Año 5 (€)			0,13 €										3,09 €		
Raviolis y queso fresco con crema de sazafrán																
	Cantidad (kg o l)			0,05		0,005	0,025								8,75 €	2%
	Coste Año 1 (€)			0,13 €		0,03 €	0,19 €							1,94 €		
	Coste Año 2 (€)			0,13 €		0,03 €	0,19 €							1,94 €		
	Coste Año 3 (€)			0,13 €		0,03 €	0,19 €							1,94 €		
	Coste Año 4 (€)			0,13 €		0,03 €	0,19 €							1,93 €		
	Coste Año 5 (€)			0,13 €		0,03 €	0,19 €							1,93 €		
Menús para desayunar																
Croissants, tostada+ Café o zumo																
	Cantidad (kg o l)														2,95 €	11%
	Coste Año 1 (€)													0,59 €		
	Coste Año 2 (€)													0,59 €		
	Coste Año 3 (€)													0,59 €		
	Coste Año 4 (€)													0,58 €		
	Coste Año 5 (€)													0,58 €		
Tapas y comidas sueltas																
Tentempiés																
	Cantidad (kg o l)				0,02	0,0125		0,0175							2,50 €	3%
	Coste Año 1 (€)				0,10 €	0,07 €		0,07 €							0,60 €	
	Coste Año 2 (€)				0,10 €	0,07 €		0,07 €							0,60 €	
	Coste Año 3 (€)				0,10 €	0,07 €		0,07 €							0,60 €	
	Coste Año 4 (€)				0,10 €	0,07 €		0,07 €							0,60 €	
	Coste Año 5 (€)				0,10 €	0,07 €		0,07 €							0,60 €	
No elaborado																
	Cantidad (kg o l)	0,08125	0,025												1,88 €	7%
	Coste Año 1 (€)	0,30 €	0,14 €												0,44 €	
	Coste Año 2 (€)	0,30 €	0,14 €												0,44 €	
	Coste Año 3 (€)	0,28 €	0,14 €												0,41 €	
	Coste Año 4 (€)	0,28 €	0,14 €												0,41 €	
	Coste Año 5 (€)	0,26 €	0,14 €												0,40 €	
Bocadillos + ensalada ó patatas																
	Cantidad (kg o l)														5,25 €	4%
	Coste Año 1 (€)														1,04 €	
	Coste Año 2 (€)														1,04 €	
	Coste Año 3 (€)														1,04 €	
	Coste Año 4 (€)														1,01 €	
	Coste Año 5 (€)														1,01 €	
Frutas y postres																
	Cantidad (kg o l)														3,15 €	2%
	Coste Año 1 (€)														0,62 €	
	Coste Año 2 (€)														0,62 €	
	Coste Año 3 (€)														0,62 €	
	Coste Año 4 (€)														0,62 €	
	Coste Año 5 (€)														0,62 €	

Tabla 57 Ingredientes y coste de los productos del restaurante

ANEXO K. Entrevista A Profundidad Consumo Productos Ecológicos En Supermercado

El viernes 10 de septiembre a las 11 de la mañana se realizó una entrevista a profundidad al responsable encargado de una tienda de productos ecológicos en el barrio de arguelles sobre el consumo del cliente de productos ecológicos en las dos superficies con las que cuenta este supermercado. Los resultados obtenidos fueron:

- Los porcentajes de ventas por categorías de productos son: lácteos en un 25%, frutas y verduras 25%, panadería bollería y cereales 30%, pasta 10%, cárnicos 5% y limpieza e higiene personal 5%.
- De la gente que vive en los alrededores del supermercado, un 20 % de clientes visitan la tienda una vez al día, realizando compras de pequeño tamaño. El resto de clientes que viven a los alrededores, realizan compras esporádicas alrededor de las 2 veces a la semana.
- Un número considerable (un 20% o 25%) de clientes viven lejos del local, provenientes de Leganés, Getafe, Alcorcón y de otros lugares del centro de Madrid, como el Retiro, Puerta de Toledo, etc. Su compra es muy superior a los que viven cerca.
- El ticket medio de compra es de 18€, con una frecuencia diaria de visitas de 130 clientes.
- Los resultados del local de la Castellana, casi duplica los resultados del supermercado ubicado en Arguelles. Una razón fundamental es la mayor accesibilidad a personas de entornos alejados, ya que cuenta con mayor superficie de parking.
- El perfil de los consumidores es distinta de acuerdo a la hora del día. Por las mañanas destaca un consumidor de mayor edad, siendo éstos en su mayoría jubilados y amas de casa. Por la tarde, sobresale un consumidor de mediana edad, solteros o con parejas que son laboralmente activos, es gente sana y tiene un gran interés en su alimentación. También se presenta un consumidor con problemas específicos que necesitan una alimentación especial.
- Todas las personas que habitan en un mismo hogar consumen los productos ecológicos.
- Casi la totalidad de la clientela compra productos en algún otro local ecológico.
- El margen de explotación es del 28 al 32 % para todos los productos, excepto para el herbolario que es del 40% y para algunos productos concretos como frutas de alta demanda que se le aplica un 20%.
- El stock para la mayoría de los productos es de 6 a 10 unidades. Éstos son suministrados por distribuidores, tanto nacionales como internacionales. Cuentan con productores pero de forma esporádica.

ANEXO L Entrevista A Profundidad Consumo Productos Ecológicos De Restauración

Se realizó una primera visita al restaurante el jueves día 16 de septiembre de 2010 a la hora de comer (15:00) y una posterior, el sábado 18 de septiembre alrededor de las 17:00 horas, en la que se habló con el gerente del negocio. Los resultados de la investigación han sido los siguientes:

- El restaurante ofrece servicio de desayuno, comida, merienda y cena. Durante el desayuno y las meriendas se ofrecen tostas, tartaletas, magdalenas, bizcochos, galletas, croissants, batidos e infusiones. A mediodía, ofrece un menú del día, pizzas y especialidades calientes. Durante las tardes y noches, ofrece platos combinados, platos con algas, pizzas y especialidades calientes. Además, ofrece un servicio a la carta, siendo en su mayoría ensaladas, sándwiches, bocadillos, tapas, bollería, kebab, postres, frutas, etc.... Los precios se detallan a continuación:

Producto	Precio (€)
Tostas con panecillo integral	
Pan con tomate a la catalana	1,90
Aguacate y zanahoria	2,00
Pimiento asado	1,90
Tomate y pepino al pesto rojo	1,80
Piña con requesón	2,20
Mermelada y queso de crema	1,75
Crema de cacao	1,75
Croissants	
Vegetal con huevo	3,00
Vegetal con alioli vegano	3,00
Mozzarella	3,25
Menú del día (incluye un plato y un postre)	
Menú del día con agua	8,50
Menú del día con zumo	10,25

Tabla 58 Observación directa de productos ecológicos en un punto de restauración

- Está abierto de 10:00 a 24:00 horas. Tiene una ambientación natural, destacando las plantas. El mobiliario es de madera, pintado de color blanco, jugando con luces claras.
- Cuenta con una barra expositora. Se divide en zona de pan, sopa caliente o fría, entradas (ensaladas), plato principal, postres y por último la caja. Es un sistema de autoservicio, aunque también hay un camarero al que le puedes pedir un plato de la carta.
- Cuenta con 26 mesas de 2 personas, que se pueden convertir fácilmente en mesas de 4. También cuenta con una pequeña barra para 4 personas. De esta forma, su capacidad máxima es aproximada de 50 personas.
- Ofrece servicio a domicilio sólo en las cercanías del local.
- En el restaurante trabajan 4 personas por turno: cocinero, una ayudante de cocina, camarero y cajero. El ayudante de cocina y camarero son los encargados de que esté todo listo en la barra.
- El precio promedio del desayuno/merienda es de 5€ y el de la comida/cena es de 8,50€. El consumo promedio por persona está entre 8 y 10€. Se venden unos 130 menús al día y también muchas ensaladas y bocadillos de atún. Pacta con las empresas convenios para reducir el precio.
- Los lunes, jueves y viernes son de mayor afluencia en el restaurante. El número promedio de visitas es de 180 – 200 personas al día.
- Todos los productos que utilizan en la zona de restauración son provenientes del supermercado.
- El perfil del consumidor está entre 29 y 60 años.
- Las ventas se dividen entre las dos líneas de negocio. El supermercado acapara el 60% de las ventas y el restaurante el 40%.

Adicional a esto, se suman las observaciones directas en este centro señaladas en el ANEXO B.

ANEXO M Cálculo Mensual De La Demanda.

Proyección Ventas Mensual

Base Mensual 1º año 99.222 €

	% Adap	% Estac.	Base 1º año Sin Adap.	Ventas 1º	Ventas 2º Super.	Ventas 3º Super.	Ventas 4º Super.	Ventas Totales
abr-11	20%	100%	99.222 €	19.844 €				19.844 €
may-11	40%	100%	99.222 €	39.689 €				39.689 €
jun-11	70%	100%	99.222 €	69.455 €				69.455 €
jul-11	90%	87%	86.323 €	77.691 €				77.691 €
ago-11	97%	85%	84.339 €	81.808 €				81.808 €
sep-11	99%	100%	99.222 €	98.230 €				98.230 €
oct-11	100%	100%	99.222 €	99.222 €				99.222 €
nov-11	100%	100%	99.222 €	99.222 €				99.222 €
dic-11	100%	120%	119.066 €	119.066 €				119.066 €
ene-12	100%	80%	79.378 €	79.378 €				79.378 €
feb-12	100%	92%	91.284 €	91.284 €				91.284 €
mar-12	100%	100%	99.222 €	99.222 €				99.222 €
abr-12		100%	1.154.943 €	107.967 €				107.967 €
may-12		100%		107.967 €				107.967 €
jun-12		100%		107.967 €				107.967 €
jul-12		87%		93.931 €				93.931 €
ago-12		85%		91.772 €				91.772 €
sep-12	22%	100%		107.967 €	23.753 €			131.720 €
oct-12	44%	100%		107.967 €	47.505 €			155.472 €
nov-12	77%	100%		107.967 €	83.135 €			191.102 €
dic-12	97%	120%		129.560 €	125.674 €			255.234 €
ene-13	99%	80%		86.374 €	85.510 €			171.883 €
feb-13	100%	92%		99.330 €	99.330 €			198.659 €
mar-13		100%		107.967 €	107.967 €			215.934 €
abr-13	24%	100%		117.483 €	117.483 €	28.431 €		263.396 €
may-13	48%	100%		117.483 €	117.483 €	56.862 €		291.827 €
jun-13	85%	100%		117.483 €	117.483 €	99.508 €		334.473 €
jul-13	99%	87%		102.210 €	102.210 €	101.188 €		305.608 €
ago-13	100%	85%		99.860 €	99.860 €	99.860 €		299.581 €
sep-13	27%	100%		117.483 €	117.483 €	117.483 €	31.274 €	383.722 €
oct-13	53%	100%		117.483 €	117.483 €	117.483 €	62.548 €	414.996 €
nov-13	93%	100%		117.483 €	117.483 €	117.483 €	109.459 €	461.907 €
dic-13	99%	120%		140.979 €	140.979 €	140.979 €	139.569 €	562.507 €
ene-14	100%	80%		93.986 €	93.986 €	93.986 €	93.986 €	375.945 €
feb-14		92%		108.084 €	108.084 €	108.084 €	108.084 €	432.336 €
mar-14		100%		117.483 €	117.483 €	117.483 €	117.483 €	469.931 €
abr-14		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
may-14		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
jun-14		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
jul-14		87%		111.218 €	111.218 €	111.218 €	111.218 €	444.873 €
ago-14		85%		108.662 €	108.662 €	108.662 €	108.662 €	434.646 €
sep-14		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
oct-14		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
nov-14		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
dic-14		120%		153.405 €	153.405 €	153.405 €	153.405 €	613.619 €
ene-15		80%		102.270 €	102.270 €	102.270 €	102.270 €	409.079 €
feb-15		92%		117.610 €	117.610 €	117.610 €	117.610 €	470.441 €
mar-15		100%		127.837 €	127.837 €	127.837 €	127.837 €	511.349 €
abr-15		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €
may-15		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €
jun-15		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €
jul-15		87%		121.021 €	121.021 €	121.021 €	121.021 €	484.083 €
ago-15		85%		118.239 €	118.239 €	118.239 €	118.239 €	472.954 €
sep-15		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €
oct-15		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €
nov-15		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €
dic-15		120%		166.925 €	166.925 €	166.925 €	166.925 €	667.700 €
ene-16		80%		111.283 €	111.283 €	111.283 €	111.283 €	445.134 €
feb-16		92%		127.976 €	127.976 €	127.976 €	127.976 €	511.904 €
mar-16		100%		139.104 €	139.104 €	139.104 €	139.104 €	556.417 €

Tabla 59 Proyección mensual de ventas

ANEXO N Cartera De Proveedores

EMPRESA	ACTIVIDAD	PROCEDENCIA	CONTACTO		
			Nombre	Teléfono	E - Mail
Call Vals	Distribuidor de zumos, café y conservas	Vilanova de bellpug (Cataluña)	Montserrat	973 32 41 25	calvals@calvals.com
Castagno	Productores de leches, quesos y productos con soja	Leganes (Madrid)			oficina@triballat.com
Biomundo www.biomundo.com	Distribuidor en todos nuestros surtidos	Madrid	María	91 499 22 22 Fax 91 668 09 58	maria@biomundo.com
Probios www.probios.it	Distribuidor de mermeladas, aceite de oliva, bebidas no alcohólica y soja	Toscana (Italia)	Pili	0039 055 898 5932	
Biogran	Distribuidor en todos nuestros surtidos	Madrid			
Fruta y Verdura Andrés Serrano	Productor de frutas y verduras		Andrés Serrano	948 69 05 23	
Sojade www.sojade.eu Bergerie	Productores de leches, quesos y productos con soja	Leganes (Madrid)		91 644 40 58 Fax 91 641 6842	oficina@triballat.com
BioBetica www.biobetica.com	Distribuidor de bebidas, azúcares, frutos secos,...	Malaga	Carlos Martínez	606 334 874	
Ecoviand de Brugarolas www.ecoviand.com	Productor de carne ecológica	Barcelona		93 8407117 605 27 86 96	ecoviand@ecoviand.com
Ecoibéricos	Productor de carne ecológica				
Aceites Vizcantar www.aceitesvizcantar.com	Productores de aceite de oliva virgen extra, aceitunas de mesa y cosméticos	Priego de Córdoba (Córdoba)		957 54 02 66 Fax 957 70 10 59	vizcantar@aceitesvizcantar.com
Rincón de la segura	Proveedores de harina, arroz y azúcar	Albacete			
Vegetalia	Distribuidor de bebidas no alcohólicas, frutas, verduras, lácteos,...	Cataluña	Montse	93 866 61 61	
Ekolo	Distribuidor de lentejas, puerros, remolachas, zanahorias, pimientos, maiz,...	Navarra			
Luchbier	Proveedor de cerveza	Alemania			
Alimenta	Proveedor de arroz, pasta y cereales	Valladolid (Castilla y León)	Pilar garcia	620108312	info@alimentaavf.com
BIOFESA	Productores hortofrutícolas	Murcia			
Gomeoliva www.gomeoliva.com	Productores de aceite de oliva virgen extra: ecológico, D.O., y de especial selección	Priego de Córdoba (Córdoba)			info@gomeoliva.com
Castagno	Distribuidor de pastas en todas sus presentaciones	Italia			
Holle	Proveedor comida infantil	Alemania			
Arpa eco	Proveedor de café	Logroño (La Rioja)	Melquiades	941254538	laoficina@ecorioja.com
Avega	Proveedor de huevos	Lugo (Galicia)	Lorena	986790238	avega@ecovega.com

Tabla 60 Cartera De Proveedores

ANEXO O Convenios Colectivos

Junto con el supermercado y teniendo en cuenta que el restaurante con el que se va a contar en las instalaciones puede ser clasificado como de 3 tenedores, lo cual compete a los siguientes requisitos:

REQUISITOS MÍNIMOS DE RESTAURANTES DE UNO A TRES TENEDORES ANEXO Nº 2		
TRES TENEDORES	DOS TENEDORES	UN TENEDOR
Dependencias e Instalaciones de Uso General	Dependencias e Instalaciones de Uso General	Dependencias e Instalaciones de Uso General
Un ingreso principal y otro de servicio		
Servicios higiénicos generales independientes para damas y caballeros	Servicios higiénicos generales independientes para damas y caballeros	Servicios higiénicos generales independientes para damas y caballeros
Recepción, donde además se ubicará el servicio telefónico y los servicios higiénicos	Recepción, donde además se ubicará el servicio telefónico y los servicios higiénicos	
Estar de espera y bar con área mínimo equivalente al 15% del área del comedor, independiente de los ambientes de comedor		
Comedor	Comedor	Comedor
Detector, alarma y extintor de incendios	Extintor de incendios	Extintor de incendios
Ventilación en todas las instalaciones	Ventilación	Ventilación
Instalaciones de Servicio	Instalaciones de Servicio	Instalaciones de Servicio
Cocina con área equivalente al 20% del área de comedor	Cocina	Cocina
Sistemas de conservación de alimentos con agua fría y caliente		
Campana extractoras y refrigeradores	Refrigerador y campanas extractoras	Refrigerador y campana extractora
Servicios higiénicos para personal de servicio		
Personal	Personal	Personal
Jefe de cocina	Mozos	Mozos
Jefe de comedor		
Mozos		

Tabla 61 Convenios colectivos

Se usan 2 convenios colectivos:

1) El convenio colectivo de Grandes Almacenes BOE (05/10/2009).

Publicación: ["BOE 100 de 27/04/2006 Sec 3 Pág. 16483 a 16504"](#)

Capítulo: CAPÍTULO IV. Salario

El salario base en cómputo anual y por hora a partir de la entrada en vigor del convenio, será el siguiente:		
Grupo	Salario anual - Euros	Hora - Euros
Iniciación	13.368,35	7,55274
Profesional	13.769,41	7,77933
Coordinador	15.008,65	8,47946
Técnicos	16.359,43	9,24262
Formación:		
Años	Salario anual - Euros	Hora - Euros
Formación de primer año	11.015,52	6,22346
Formación de segundo año	12.392,46	7,00139
Formación de tercer año	13.769,41	7,77933

Tabla 62 Convenio colectivo de Grandes Almacenes BOE (05/10/2009)

Artículo 29. Incrementos salariales para 2010, 2011 y 2012.

Las tablas salariales previstas en el artículo 27 del Convenio colectivo, tendrán un incremento en enero de cada uno de los años 2010, 2011, y 2012 igual a la media aritmética del IPC previsto por el Gobierno para el año que se trate, con motivo de la presentación anual de los Presupuestos Generales del Estado, y del IPC real del año anterior. En el caso que no hubiera previsión gubernamental de IPC se sustituirá por la última previsión de IPC armonizado del conjunto de la comunidad europea que se publique por el Eurostat en enero del año que se trate.

2) El convenio colectivo de hostelería y actividades turísticas (restauración) de la comunidad de Madrid para los años 2007, 2008, 2009 y 2010.

Código convenio: 2802085 Publicación: BOCM 237 - 05/10/2007

Nivel	Categorías Profesionales	Grupo Tarifa	Salario (euros)
	Dietista	1	858.83
I	Encargado/a de Establecimiento	4	858.83
	Jefe/a de Cocina	4	858.83
	Cocinero/a/ Encargado/a	4	858.83
II	Responsable de auxiliares de servicio y limpieza	6	833.32
	Cocinero/a	6	833.32
III	Ayudante de cocina	8	807.91
	Camarero/a	8	807.91
	Chófer, Mozo	9	807.91
	Auxiliar administrativo de explotación	9	807.91
IV	Auxiliar de servicio de limpieza	10	782.20
	Dependiente de barra	10	782.20
	Pinche, Marmitón	10	782.20
V	Aprendices (Menores de 18 años)	11	674.13
VI	Vigilante de comedor y patio	10	782.20

Tabla 63 Convenio colectivo de hostelería y actividades turísticas (restauración)

Plus de ayuda transporte durante 11 meses: 135,38 euros.

Plus transporte vigilante de comedor y patio (11 horas y 30 minutos semanales): 49,90 euros.

Manutención: 38,82 euros.

Link: <http://convenios.juridicas.com/convenios/hosteleria-actividades-turisticas-comunidad-madrid-2007-2010.html#anexo3>

Los porcentajes del costo de la empresa por trabajador:

- Contingencias comunes: 23.6%
- Desempleo: 5.5%
- FOGASA: 0.2%
- FP: 0.6%
- AT EP: 2.6%

La Tarifa de Primas de A.T. y E.P. (tarifa de primas para la cotización a la seguridad social por las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) se obtienen según:

Coste total Compañía: **32.50%**

“La Ley 26/2009, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el 2010 (BOE de 24), en su Disposición final octava, modifica la tabla de cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, contenida en el apartado uno de la Disposición adicional cuarta de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el 2007, con efectos de 1 de enero de 2010 y vigencia indefinida.”

Y la asociada al supermercado es el número: 46. Comercio al por mayor e intermediarios del comercio excepto de vehículos de motor y motocicletas.

Esta información se obtiene del siguiente link:

http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/TarifadePrimasdeATy48410/index.htm

ANEXO P Requisitos Para La Licencia De Apertura

Como se vio anteriormente, para la formalización de la constitución de la sociedad se necesita haber iniciado el trámite de la licencia de apertura del local. Para ello, se necesitará tener la siguiente documentación a disposición en el momento de solicitarla:

- Declaración de datos básicos.
- Fotocopia de la Escritura de constitución de la sociedad.
- Original y copia de Proyecto Técnico suscrito por Técnico competente y visado por su Colegio Profesional.
- Original de la Dirección Facultativa del técnico autor del proyecto.
- Hoja de Identificación industrial.
- Solicitud de contenedor de basuras.
- Anexo III (Ficha Técnica de locales y otros establecimientos abiertos al público).

Entre los requisitos generales para poder acceder a la licencia de apertura, es que el establecimiento cuenta con dos baños, uno para empleados y otro para clientes, contando éste último con un baño de minusválidos.

Cabe mencionar que dentro de la licencia de apertura, viene incluido el permiso de venta de alcohol por lo que no se incurre en éste aspecto a otro gasto adicional.

Por otra parte, es importante mencionar que es necesario que todos los empleados del restaurante cuenten con el carnet de sanidad para poder operar dentro del restaurante.

ANEXO Q Tabla de Costes Fijos y Variables Año 1

# UndV	C.Fijos Sup.	C.Fijos Rest.	CF.Tot	C.Var.UndV-S	C.Var.UndV-R	C.Var.UndV Tot	C.Tot Sup	C.Tot Rest	C.Tot	Precio UndV-S	Precio UndV-R	Precio UndV Tot
0	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	- €	- €	- €	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	- €	- €	- €
50	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	18.021,2 €	11.566,2 €	29.587,4 €	227.131,8 €	244.363,9 €	471.495,6 €	26.201,7 €	23.798,3 €	50.000,0 €
100	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	36.042,4 €	23.132,4 €	59.174,8 €	245.153,0 €	255.930,1 €	501.083,0 €	52.403,4 €	47.596,6 €	100.000,0 €
150	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	54.063,7 €	34.698,6 €	88.762,2 €	263.174,2 €	267.496,3 €	530.670,5 €	78.605,1 €	71.394,9 €	150.000,0 €
200	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	72.084,9 €	46.264,8 €	118.349,6 €	281.195,4 €	279.062,5 €	560.257,9 €	104.806,8 €	95.193,2 €	200.000,0 €
250	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	90.106,1 €	57.831,0 €	147.937,1 €	299.216,6 €	290.628,6 €	589.845,3 €	131.008,5 €	118.991,5 €	250.000,0 €
300	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	108.127,3 €	69.397,2 €	177.524,5 €	317.237,9 €	302.194,8 €	619.432,7 €	157.210,2 €	142.789,8 €	300.000,0 €
350	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	126.148,5 €	80.963,3 €	207.111,9 €	335.259,1 €	313.761,0 €	649.020,1 €	183.411,9 €	166.588,1 €	350.000,0 €
400	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	144.169,8 €	92.529,5 €	236.699,3 €	353.280,3 €	325.327,2 €	678.607,5 €	209.613,6 €	190.386,4 €	400.000,0 €
450	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	162.191,0 €	104.095,7 €	266.286,7 €	371.301,5 €	336.893,4 €	708.194,9 €	235.815,3 €	214.184,7 €	450.000,0 €
500	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	180.212,2 €	115.661,9 €	295.874,1 €	389.322,7 €	348.459,6 €	737.782,3 €	262.017,0 €	237.983,0 €	500.000,0 €
550	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	198.233,4 €	127.228,1 €	325.461,5 €	407.344,0 €	360.025,8 €	767.369,8 €	288.218,7 €	261.781,3 €	550.000,0 €
600	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	216.254,6 €	138.794,3 €	355.048,9 €	425.365,2 €	371.592,0 €	796.957,2 €	314.420,4 €	285.579,6 €	600.000,0 €
650	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	234.275,9 €	150.360,5 €	384.636,3 €	443.386,4 €	383.158,2 €	826.544,6 €	340.622,1 €	309.377,9 €	650.000,0 €
700	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	252.297,1 €	161.926,7 €	414.223,8 €	461.407,6 €	394.724,4 €	856.132,0 €	366.823,8 €	333.176,2 €	700.000,0 €
750	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	270.318,3 €	173.492,9 €	443.811,2 €	479.428,8 €	406.290,6 €	885.719,4 €	393.025,5 €	356.974,5 €	750.000,0 €
800	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	288.339,5 €	185.059,1 €	473.398,6 €	497.450,1 €	417.856,8 €	915.306,8 €	419.227,2 €	380.772,8 €	800.000,0 €
850	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	306.360,7 €	196.625,3 €	502.986,0 €	515.471,3 €	429.422,9 €	944.894,2 €	445.428,9 €	404.571,1 €	850.000,0 €
900	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	324.382,0 €	208.191,5 €	532.573,4 €	533.492,5 €	440.989,1 €	974.481,6 €	471.630,6 €	428.369,4 €	900.000,0 €
950	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	342.403,2 €	219.757,6 €	562.160,8 €	551.513,7 €	452.555,3 €	1.004.069,0 €	497.832,3 €	452.167,7 €	950.000,0 €
1000	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	360.424,4 €	231.323,8 €	591.748,2 €	569.534,9 €	464.121,5 €	1.033.656,5 €	524.034,0 €	475.966,0 €	1.000.000,0 €
1050	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	378.445,6 €	242.890,0 €	621.335,6 €	587.556,2 €	475.687,7 €	1.063.243,9 €	550.235,7 €	499.764,3 €	1.050.000,0 €
1100	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	396.466,8 €	254.456,2 €	650.923,1 €	605.577,4 €	487.253,9 €	1.092.831,3 €	576.437,4 €	523.562,6 €	1.100.000,0 €
1150	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	414.488,1 €	266.022,4 €	680.510,5 €	623.598,6 €	498.820,1 €	1.122.418,7 €	602.639,1 €	547.360,9 €	1.150.000,0 €
1200	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	432.509,3 €	277.588,6 €	710.097,9 €	641.619,8 €	510.386,3 €	1.152.006,1 €	628.840,8 €	571.159,2 €	1.200.000,0 €
1250	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	450.530,5 €	289.154,8 €	739.685,3 €	659.641,0 €	521.952,5 €	1.181.593,5 €	655.042,5 €	594.957,5 €	1.250.000,0 €
1300	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	468.551,7 €	300.721,0 €	769.272,7 €	677.662,3 €	533.518,7 €	1.211.180,9 €	681.244,2 €	618.755,8 €	1.300.000,0 €
1350	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	486.572,9 €	312.287,2 €	798.860,1 €	695.683,5 €	545.084,9 €	1.240.768,3 €	707.445,9 €	642.554,1 €	1.350.000,0 €
1400	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	504.594,2 €	323.853,4 €	828.447,5 €	713.704,7 €	556.651,1 €	1.270.355,7 €	733.647,6 €	666.352,4 €	1.400.000,0 €
1450	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	522.615,4 €	335.419,6 €	858.034,9 €	731.725,9 €	568.217,2 €	1.299.943,2 €	759.849,3 €	690.150,7 €	1.450.000,0 €
1500	209.110,5 €	232.797,7 €	441.908,2 €	540.636,6 €	346.985,8 €	887.622,3 €	749.747,1 €	579.783,4 €	1.329.530,6 €	786.051,0 €	713.949,0 €	1.500.000,0 €

Tabla 64 Tabla de costes fijos y variables año 1

ANEXO R Principales Indicadores De La Economía Española



PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. RESUMEN								
Variación interanual en porcentaje, salvo indicación en contrario								
Indicador	2008	2009	2010(2)	Penúlt. dato	Último dato	Periodo últ. dato	Previsiones FUNCAS (1)	
							2010	2011
1.- PIB (serie c.v.e. y calendario)	0,9	-3,7	-0,7	-1,3	-0,1	II T.10	-0,4	0,4
- Demanda nacional (3)	-0,5	-6,4	-1,7	-2,8	-0,5	II T.10	-1,1	-0,9
- Saldo exterior (3)	3,0	2,7	1,0	1,5	0,4	II T.10	0,7	1,3
1.b.- PIB (precios corrientes, miles millones euros)	1088,5	1053,9	530,4	263,4	263,9	II T.10	1055,1	1067,9
2.- IPI (filtrado calendario)	-7,3	-15,8	1,4	-0,1	1,4	ago-10	1,1	1,4
3.- Empleo (puestos trabajo e.t.c., Cont. Nacional)	-0,6	-6,6	-3,1	-3,7	-2,5	II T.10	-2,3	-0,8
4.- Tasa de paro (EPA, % poblac. activa, c.v.e.)	11,4	18,0	19,8	20,0	20,0	II T.10	20,0	20,3
5.- IPC - Total	4,1	-0,3	1,5	1,8	2,1	sep-10	1,7	1,6
5.b.- IPC - Inflación subyacente	3,2	0,8	0,4	1,0	1,1	sep-10	0,6	1,2
6.- Deflactor del PIB	2,5	0,2	0,6	0,4	0,7	II T.10	0,5	0,8
7. Coste laboral por unidad producida	4,6	1,0	-0,8	-0,7	-1,0	II T.10	-0,6	-0,2
8.- Balanza de Pagos: saldo por cta. cte.:								
- millones euros, media mensual	-8701,0	-4858,2	-4972,4	-3581,7	-1897,0	jul-10	-4410,9	-3581,6
- % del PIB	-9,6	-5,5	-5,6	-6,3	-5,0	II T.10	-5,1	-4,1
9.- Déficit/superávit público (total AA.PP., % del PIB)	-4,06	-11,13	--	-11,6	-10,8	II T.10	-9,7	-6,8
10.- Euríbor a tres meses (%) (2)	4,63	1,23	0,74	0,90	0,88	sep-10	0,8	1,5
11.- Tipo deuda pública 10 años (%) (2)	4,36	3,97	4,10	4,04	4,10	sep-10	3,7	4,1
12.- Tipo de cambio: dólares por euro (2)	1,471	1,393	1,316	1,289	1,307	sep-10	1,300	1,185
- % variación interanual	7,3	-5,3	-3,6	-9,6	-10,3	sep-10	-6,7	-8,8
13. Financiación a empresas y familias (4)	-11,3	-8,7	-21,2	-28,5	-24,9	ago-10	--	--
14. Índice Bolsa de Madrid (31/12/85=100) (4)	976,0	1052,7	1085,0	1052,7	1085,0	sep-10	--	--

(1) Medias del periodo.
(2) Media del periodo para el que se dispone de datos, excepto B. Pagos (cifras acumuladas en el periodo disponible) e índice de Bolsa de Madrid (dato del último día de cada periodo). El déficit público es la previsión del gobierno para todo el año.
(3) Aportación al crecimiento del PIB, en puntos porcentuales.
(4) Datos de fin de periodo.
Fuentes: MH, MTAS, INE y Banco de España.

Gabinete de Coyuntura y Estadística (FUNCAS)

Actualizado a 15 de octubre de 2010

Tabla 65 Principales indicadores de la economía española

ANEXO S Consideraciones del PYG y del Balance General

1) PYG

- Se construye básicamente a partir de la Tabla 18, Tabla 32 y Tabla 33
- **Las amortizaciones** se corresponden con los datos de la Tabla 35.
- **Los gastos financieros** son el producto de las tasas de interés descritas en el punto 7.3 FINANCIACIÓN. El préstamo a largo plazo tendrá un interés de 7,86% así año a año. También se tiene en cuenta los intereses generados por la financiación a corto mayoritariamente por el crédito año a año por su tipo de interés (7,86%). A estos gastos se le suman los generados por el porcentaje de personas que pagan con tarjeta de crédito, un 25% en este tipo de comercio en España, y cuya comisión del banco es del 1%.

2) Balance general

Los valores de cada una de las partidas se han realizado de la siguiente forma:

- **Inmovilizado material:** Incluye las instalaciones y el mobiliario sin IVA, incluido en costes indirectos. Como se puede comprobar, corresponde con la mayor parte de la inversión para cada apertura. 174.296,00€ para el primer año, teniendo en cuenta una tasa de inflación del 1,6% para los siguientes años.
- **Amortizaciones:** Las amortizaciones se corresponden con los datos de la Tabla 35.
- **Clientes:** Se ha tenido en cuenta que el 25% de los clientes, paga con tarjeta de crédito, cuyos pagos tienen un retraso de efectividad.
- **Existencias:** Se calculan a partir de las necesidades básicas de aprovisionamiento según el tiempo de distribución de cada uno de los proveedores. Se ha supuesto que cada año se han logrado vender todos los productos pronosticados y que aquellos que no, se contemplan en las cuantías por Pérdidas, deterioro y variación de provisiones. Sobre cada cifra calculada se estima un porcentaje adicional de stock de seguridad que para el momento antes de su apertura es del 10%. Al iniciar el primer y segundo año es del 10%, para el año 3 del 5%, para el año cuatro del 3% y finalmente para el año 5 del 2%. La disminución de este porcentaje de stock de seguridad se debe por un lado a la curva de aprendizaje en las compras, y por otro lado de la posibilidad de disminuir esta cantidad gracias a la redistribución a posteriori del acopio, o sea de una vez en almacén, poderlo enviar a otro almacén donde haga más falta.
- **Tesorería:** Como política de la empresa, se ha establecido un mínimo del 1% sobre las ventas con la finalidad de cubrir acontecimientos inesperados.
- **Deudas a largo plazo:** se realizarán conforme el punto 7.3 FINANCIACIÓN.
- **Proveedores:** Se calcula a partir el periodo promedio de pago, tanto de los productos directos a 30 días, como de los servicios exteriores (Tabla 32) a 45 días, excepto el personal.
- **Deudas a corto plazo:** Se va a solicitar otro préstamo durante los próximos 5 años, para hacer frente al circulante de la empresa y tener mejores condiciones de financiación. Este préstamo tendrá un interés nominal del 7.86%.
- **Capital social:** Cada uno de los socios de la empresa deberán aportar 52.000,00€, haciendo un total de 260.237,00€. Esta cantidad es requerida para que los bancos den viabilidad a la financiación externa debido a la crisis actual de confianza en la que está sumida la economía y en nuestro caso, directamente influenciado por la situación de bancos, cajas y entidades públicas de nuestro país.

ANEXO T Indicadores de rentabilidad de la competencia

Análisis de rentabilidad	NaturaSi					EcoVeritas				
	2008	2006	2005	2004	2003	2008	2007	2006	2005	2004
ROA = B° Explotación / A.T.	-43,81%	-14,06%	21,45%	-27,54%	-11,19%	-8,95%	-9,75%	-33,72%	-34,95%	-24,82%
ROS = B° Explotación / Ventas	-33,86%	-8,44%	-9,33%	-15,34%	-7,48%	-5,48%	-6,81%	-23,54%	-29,70%	-32,01%
Análisis vertical										
Aprovisionamiento / ventas	63,28%	60,17%	63,35%	67,78%	60,93%	58,77%	55,45%	65,41%	58,85%	60,93%
Personal / ventas	21,12%	17,33%	17,72%	17,29%	14,54%	23,47%	23,79%	29,27%	33,94%	38,57%
Otros gastos de explotación / ventas	46,62%	34,71%	27,41%	24,54%	27,84%	22,56%	24,23%	24,96%	28,59%	26,40%
Amortizaciones / ventas	5,31%	2,99%	0,57%	4,95%	4,15%	1,85%	3,94%	4,79%	8,29%	8,51%
Productividad del personal										
Ventas por empleado	118.105,17 €	118.027,75 €	67.434,33 €	67.647,95 €	45.051,32 €	87.293,04 €	79.362,20 €	77.676,69 €	63.174,14 €	118.622,52 €
Coste por empleado	24.940,00 €	20.449,38 €	11.951,38 €	11.698,16 €	6.548,21 €	20.486,35 €	18.880,08 €	22.736,40 €	21.438,35 €	45.749,25 €
Beneficio por empleado	- 39.751,50 €	- 9.964,63 €	- 6.293,14 €	- 10.376,63 €	- 3.368,95 €	- 4.786,65 €	- 5.404,53 €	- 18.281,25 €	- 18.765,30 €	- 37.974,20 €
Nº empleados	6	8	21	19	19	152	135	118	111	44
ROE = B° Neto / P.N.	111,01%	-36,01%	-30,21%	469,69%	-124,41%	612,14%	114,05%	170,06%	237,79%	-5288,38%
Análisis de solvencia										
FONDO MANIOBRA = A.C. - P.C.	213.089,00 €	81.359,00 €	87.829,00 €	131.582,00 €	-174.267,00 €	-2.141.073,00 €	-1.912.611,00 €	-2.107.198,00 €	-1.378.999,00 €	136.836,00 €
INDICE SOLVENCIA = A.C. / P.C.	2199%	142%	139%	147%	66%	50%	50%	38%	54%	106%
I. LIQUIDEZ INMEDIATA = Tesorería / P.C.	611,12%	5,42%	2,19%	6,02%	0,00%	5%	11%	8%	9%	28%
COEFICIENTE ACIDO = (A.C. - Existencias) / P.C.	2168,72%	90,28%	86,26%	62,40%	23,65%	21,46%	18,40%	11,82%	24,98%	67,88%
Periodo medio pago = (Proveedores / (Compras + Otros gastos de explotación)) * 360	4,69			el saldo de proveedores es 0		80,22	88,36	75,76	91,91	107,87
Rotación de pago	76,71					4,49	4,07	4,75	3,92	3,34
Periodo medio de compra = (Existencias / Compras) * 360	2,47	63,40	47,59	97,45	153,63	55,99	72,13	57,42	74,17	102,33
Rotación stock	145,92	5,68	7,56	3,69	2,34	6,43	4,99	6,27	4,85	3,52
Periodo medio cobro = (Clientes / Ventas) * 360	46,56	62,25	47,85	43,80	46,77	8,86	3,73	0,45	0,32	11,34
Rotación de cobro	7,73	5,78	7,52	8,22	7,70	40,62	96,47	801,28	1120,72	31,74
Periodo medio de venta = (Existencias de PPTT / Todos gastos de explotación) * 360	1,15	49,23	27,65	57,64	87,12	30,85	37,23	29,20	33,66	46,46
PERIODO MEDIO MADURACIÓN	50,17	174,88	123,08	198,89	287,53	95,71	113,09	87,06	108,15	160,13
Análisis de endeudamiento										
solvencia										
Deuda neta / Fondos propios > 1,5	-3,03	1,32	0,88	-17,06	9,51	-29,85	-5,69	-3,65	-4,80	92,97
Estructura óptima de capital (ROA > i)	-43,81%	-15,07%	20,68%	-27,54%	-11,35%	-14,21%	-14,84%	-37,63%	-38,56%	-27,60%
i = (Gastos financieros / Deuda)	0,00%	1,01%	0,77%	0,00%	0,16%	5,26%	5,09%	3,91%	3,81%	2,77%

Tabla 66 Indicadores de rentabilidad competidores

ANEXO U Valores de los Indicadores de Rentabilidad a la Variabilidad los Parámetros de Sensibilidad

1) Variación al +- 10%

Parámetro	Valor	VAN Proy.	TIR Proy.	VAN Inv.	TIR Inv.
0. Estimado	100%	3.921.101 €	80,4%	2.455.083 €	83,5%
	100%	3.921.101 €	80,4%	2.455.083 €	83,5%
1. Demanda Super	578.206 €	3.663.620 €	74,5%	2.066.716 €	77,0%
	706.696 €	4.140.482 €	90,6%	3.192.226 €	94,0%
2. Demanda Rest.	90%	3.435.914 €	69,3%	1.715.379 €	70,5%
	110%	4.108.319 €	86,1%	2.843.577 €	89,4%
3. Crec. Mercado	4,5%	3.738.998 €	78,2%	2.291.432 €	81,0%
	5,5%	4.102.413 €	82,5%	2.620.827 €	85,8%
4. Penetración M.	1,80%	3.846.199 €	79,5%	2.387.445 €	82,5%
	2,20%	3.995.869 €	81,2%	2.523.076 €	84,4%
5. Deuda Año 0	90.000 €	3.840.442 €	80,3%	2.463.090 €	82,7%
	100.000 €	4.003.140 €	80,4%	2.447.075 €	84,2%
6. Ampl. Cap. Año 2	330.000 €	3.813.228 €	80,3%	2.479.771 €	83,2%
	270.000 €	4.029.106 €	80,4%	2.430.394 €	83,8%
7. Inflación	1,4%	3.853.986 €	79,8%	2.413.060 €	82,9%
	1,8%	3.989.633 €	80,9%	2.497.981 €	84,1%
8. % Mejora Neg.	4,50%	3.910.309 €	80,1%	2.436.586 €	83,2%
	5,50%	3.931.734 €	80,6%	2.473.580 €	83,8%
9. Per. Medio Pago	34,2	3.914.073 €	79,6%	2.414.681 €	82,7%
	41,8	3.925.601 €	81,1%	2.495.484 €	84,3%
10. % Pago Crédito	22,5%	3.916.285 €	80,7%	2.476.877 €	83,9%
	27,5%	3.925.279 €	80,1%	2.433.288 €	83,1%
11. %i TAE	7,1%	3.886.610 €	80,4%	2.436.650 €	83,2%
	8,6%	3.954.521 €	80,3%	2.473.356 €	83,8%
12. %Caja Min	1,0%	3.917.164 €	80,4%	2.457.199 €	83,4%
	1,1%	3.924.988 €	80,4%	2.452.966 €	83,5%
13. % Prést. Corto	13,5%	3.904.455 €	80,2%	2.463.931 €	83,6%
	16,5%	3.937.758 €	80,5%	2.446.235 €	83,4%

Tabla 67 Indicadores de rentabilidad con Variación al +- 10% de los parámetros

2) Variación a valores extremos

Parámetro	Valor	VAN Proy.	TIR Proy.	VAN Inv.	TIR Inv.
0. Estimado	100%	3.921.101 €	80,4%	2.455.083 €	83,5%
	100%	3.921.101 €	80,4%	2.455.083 €	83,5%
1. Demanda Super	421.609 €	2.867.411 €	59,3%	1.181.917 €	57,8%
	730.788 €	4.156.486 €	88,2%	2.988.891 €	87,8%
2. Demanda Rest.	70%	2.404.950 €	48,0%	564.568 €	39,1%
	115%	4.405.624 €	95,5%	3.506.237 €	99,5%
3. Crec. Mercado	-1%	1.832.613 €	52,2%	689.589 €	47,2%
	7%	4.638.889 €	88,5%	3.130.811 €	92,5%
4. Penetración M.	0%	3.168.643 €	71,3%	1.794.460 €	72,9%
	3%	4.293.240 €	84,6%	2.798.624 €	88,2%
5. Deuda Año 0	0 €	3.172.775 €	80,1%	2.535.160 €	77,1%
	180.000 €	4.618.189 €	80,6%	2.391.021 €	90,6%
6. Ampl. Cap. Año 2	450.000 €	3.562.232 €	80,3%	2.537.378 €	82,5%
	150.000 €	4.461.806 €	80,5%	2.331.640 €	85,1%
7. Inflación	1,0%	3.676.395 €	78,3%	2.301.811 €	81,2%
	2,5%	4.326.282 €	83,6%	2.708.555 €	87,0%
8. % Mejora Neg.	0%	3.806.320 €	77,6%	2.270.129 €	80,4%
	7%	3.962.667 €	81,5%	2.529.072 €	84,6%
9. Per. Medio Pago	28	3.889.679 €	77,9%	2.322.416 €	80,8%
	53	3.923.166 €	83,0%	2.591.758 €	86,1%
10. % Pago Crédito	15%	3.897.577 €	81,5%	2.542.260 €	85,0%
	75%	3.892.399 €	74,5%	2.022.809 €	74,6%
11. %i TAE	7%	3.957.610 €	80,3%	2.475.068 €	83,8%
	9,86%	3.831.369 €	80,6%	2.407.862 €	82,7%
12. %Caja Min	1,0%	3.917.164 €	80,4%	2.457.199 €	83,4%
	5%	4.046.155 €	80,4%	2.370.420 €	84,5%
13. % Prést. Corto	5%	3.810.359 €	79,4%	2.514.069 €	84,3%
	25%	4.032.373 €	81,3%	2.396.097 €	82,7%

Tabla 68 Indicadores de rentabilidad con valores extremos de los parámetros

Parámetro		VAN Proy.	TIR Proy.	VAN Inv.	TIR Inv.
0.Estimado	100%	3.921.101 €	80,4%	2.455.083 €	83,5%
0.Estimado	100%	3.921.101 €	80,4%	2.455.083 €	83,5%
D25(-1,-2,-3,-4,-7)	532030€, 85%, 3%, 0,5%, 1,2%	1.129.728 €	32,7%	-168.480 €	8,2%
D75(+1,+2,+3,+4,+7)	686620€, 107%, 6%, 2,5%, 2,2%	5.032.979 €	99,4%	3.989.190 €	103,5%
D.40(-1,-2,-3,-4,-7)	598283, 94%, 3,8%, 1,6%, 1,4	2.746.542 €	61,6%	1.225.847 €	60,6%
D.60(+1,+2,+3,+4,+7)	660119, 103%, 5,4%, 2,2%, 1,9%	4.410.200 €	88,7%	3.085.925 €	92,4%

Tabla 69 Indicadores de rentabilidad escenarios financieros

ANEXO V Escenario Financiero Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PYG							
CONSOLIDADO	Año 1	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ventas netas	911.198 €	100%	1.681.931 €	4.152.386 €	5.284.599 €	5.651.205 €	100%
Subvenciones	0 €	0%	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0%
Coste de ventas	545.563 €	60%	965.427 €	2.319.945 €	2.843.852 €	2.976.753 €	53%
Margen Bruto	365.636 €	40%	722.504 €	1.838.441 €	2.446.746 €	2.680.452 €	47%
Gastos de personal	252.776 €	28%	393.711 €	860.475 €	968.559 €	976.035 €	17%
Alquileres	75.286 €	8%	120.872 €	277.381 €	313.970 €	318.366 €	6%
Publicidad y Marketing	58.670 €	6%	89.237 €	150.811 €	152.922 €	155.063 €	3%
Servicios exteriores	34.876 €	4%	55.142 €	126.152 €	142.443 €	144.437 €	3%
Otros gastos operacionales	20.300 €	2%	34.288 €	77.514 €	77.778 €	78.867 €	1%
Gastos No recurrentes	116.453 €	13%	187.666 €	109.605 €	0 €	0 €	0%
EBITDA	-192.725 €	-21%	-158.411 €	236.503 €	791.074 €	1.007.684 €	18%
Amortización	34.859 €	4%	105.900 €	142.093 €	142.093 €	142.093 €	3%
Margen Explotación	-127.584 €	-25%	-24.311 €	94.410 €	648.980 €	865.591 €	15%
Gastos financieros	16.570 €	2%	21.875 €	74.463 €	71.227 €	61.467 €	1%
BAI	-244.154 €	-27%	-286.186 €	19.947 €	577.754 €	804.124 €	14%
Impuestos	0 €	0%	0 €	0 €	20.208 €	241.237 €	4%
Beneficio Neto	-244.154 €	-27%	-286.186 €	19.947 €	557.546 €	562.887 €	10%

Tabla 70 PYG Escenario financiero pesimista

BALANCE						
Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	174.296 €	139.437 €	388.741 €	427.614 €	285.521 €	143.427 €
Inmovilizado Material	174.296 €	139.437 €	388.741 €	427.614 €	285.521 €	143.427 €
Activos Corrientes	185.941 €	22.983 €	271.193 €	388.582 €	994.221 €	1.307.929 €
Clientes		23.203 €	49.626 €	106.138 €	113.501 €	121.375 €
Existencias	0 €	21.736 €	52.769 €	63.895 €	66.614 €	66.855 €
Tesorería	185.941 €	-21.957 €	168.798 €	218.549 €	814.106 €	1.119.699 €
Total	360.237 €	162.419 €	659.934 €	816.196 €	1.279.741 €	1.451.356 €
Pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Largo Plazo	100.000 €	80.000 €	467.295 €	311.530 €	155.765 €	0 €
Préstamos a largo	100.000 €	80.000 €	467.295 €	311.530 €	155.765 €	0 €
Pasivo Corto Plazo	0 €	66.336 €	138.742 €	286.822 €	354.587 €	372.351 €
Proveedores	0 €	59.517 €	126.674 €	257.823 €	319.039 €	335.141 €
Préstamos a corto	0 €	6.820 €	12.068 €	28.999 €	35.548 €	37.209 €
Total	100.000 €	146.336 €	606.037 €	598.352 €	510.352 €	372.351 €
Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social	260.237 €	260.237 €	560.237 €	710.237 €	710.237 €	710.237 €
Subvenciones	0 €	0 €	24.000 €	18.000 €	12.000 €	6.000 €
Reservas legales			0 €	0 €	1.995 €	57.749 €
Acumulado Ejercicios anteriores			-244.154 €	-530.341 €	-512.388 €	-10.597 €
P&G	0 €	-244.154 €	-286.186 €	19.947 €	557.546 €	562.887 €
(-) Pago dividendos				0 €	0 €	247.270 €
Total	260.237 €	16.083 €	53.897 €	217.844 €	769.389 €	1.079.006 €

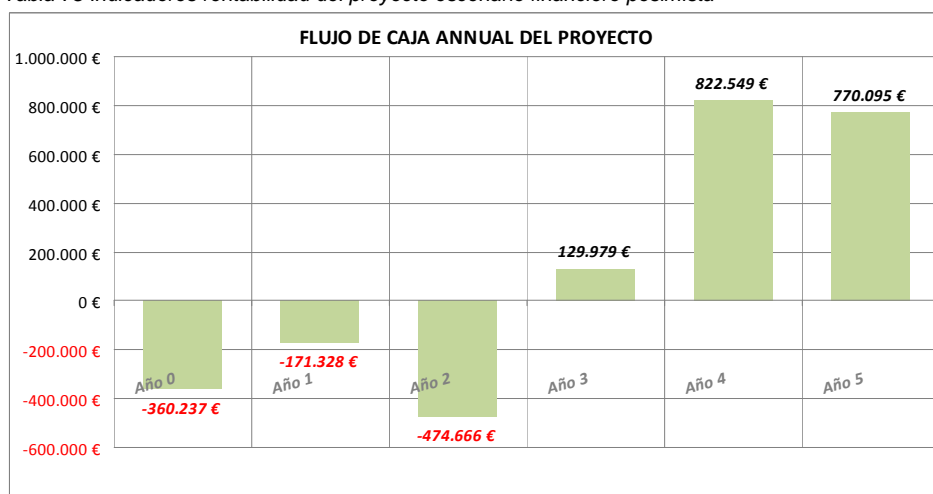
Tabla 71 Balance general escenario financiero pesimista

Free Cash Flow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
EBIT		-227.584 €	-264.311 €	94.410 €	648.980 €	865.591 €
(-) Impuestos		0 €	0 €	0 €	20.208 €	241.237 €
(=) NOPAT		-227.584 €	-264.311 €	94.410 €	628.772 €	624.354 €
(+) Amortizaciones		34.859 €	105.900 €	142.093 €	142.093 €	142.093 €
Inversiones	-174.296 €	0 €	-355.204 €	-180.967 €	0 €	0 €
Increment F.M.	-185.941 €	21.397 €	14.949 €	80.443 €	57.683 €	9.648 €
Subvención	0 €	0 €	24.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
FCF	-360.237 €	-171.328 €	-474.666 €	129.979 €	822.549 €	770.095 €
Residual						4.698.076 €
T.FCF	-360.237 €	-171.328 €	-474.666 €	129.979 €	822.549 €	5.468.172 €

Tabla 72 Flujo de caja del proyecto escenario financiero pesimista

VAN	2.746.542 €	i%	10,6%			
TIR	61,6%					
Pay Back	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
	-360.237 €	-531.565 €	-1.006.231 €	-876.252 €	-53.703 €	716.392 €
	0	0	0	0	0	0

Tabla 73 Indicadores rentabilidad del proyecto escenario financiero pesimista



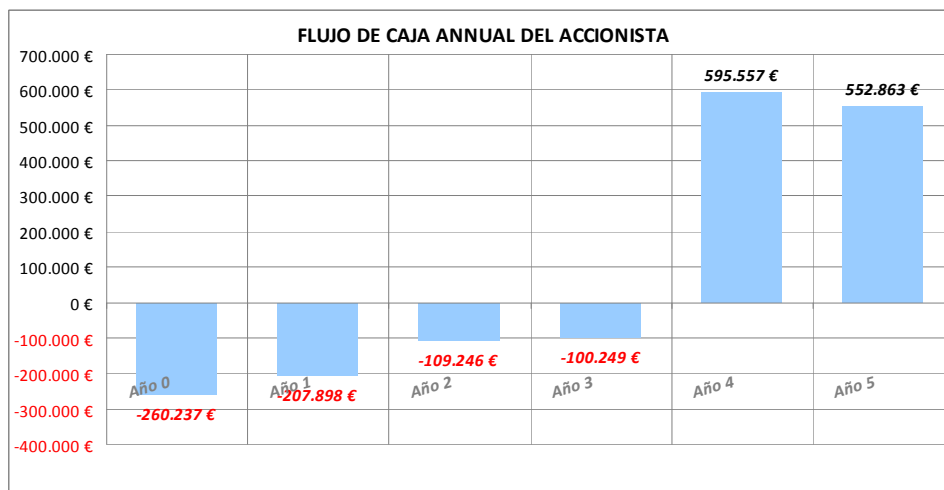
Gráfica 51 Flujo de caja del proyecto primero 5 años escenario financiero pesimista

Equity Free Cash Flow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
EBIT		-227.584 €	-264.311 €	94.410 €	648.980 €	865.591 €
(-) Gastos financieros		-16.570 €	-21.875 €	-74.463 €	-71.227 €	-61.467 €
(-) Impuestos		0 €	0 €	0 €	-20.208 €	-241.237 €
(=) NI		-244.154 €	-286.186 €	19.947 €	557.546 €	562.887 €
(+) Amortizaciones		34.859 €	105.900 €	142.093 €	142.093 €	142.093 €
Inversiones	-174.296 €	0 €	-355.204 €	-180.967 €	0 €	0 €
Increment F.M.	-185.941 €	21.397 €	14.949 €	80.443 €	57.683 €	9.648 €
Abono Deudas financieras	100.000 €	-20.000 €	387.295 €	-155.765 €	-155.765 €	-155.765 €
Subvención	0 €	0 €	24.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
Equity FCF	-260.237 €	-207.898 €	-109.246 €	-100.249 €	595.557 €	552.863 €
Residual						3.371.128 €
T.ECF	-260.237 €	-207.898 €	-109.246 €	-100.249 €	595.557 €	3.923.992 €

Tabla 74 Flujo de caja del inversionista escenario financiero pesimista

VAN	1.225.847 €	i%	18,0%			
TIR	60,6%					
	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
Pay Back	-260.237 €	-468.135 €	-577.381 €	-677.630 €	-82.073 €	470.791 €
	0	0	0	0	0	0

Tabla 75 Indicadores rentabilidad del inversionista escenario financiero pesimista



Gráfica 52 Flujo de caja del inversionista primero 5 años escenario financiero pesimista

ANEXO W Escenario Financiero Optimista

ESTADO DE RESULTADOS PYG

CONSOLIDADO	Año 1	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ventas netas	1.002.059 €	100%	1.898.564 €	4.811.178 €	6.284.957 €	6.898.712 €	100%
Subvenciones	0 €	0%	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0%
Coste de ventas	589.493 €	59%	1.069.646 €	2.632.395 €	3.308.264 €	3.547.403 €	51%
Margen Bruto	412.566 €	41%	834.918 €	2.184.783 €	2.982.694 €	3.357.309 €	49%
Gastos de personal	252.776 €	25%	395.652 €	868.982 €	982.868 €	995.429 €	14%
Alquileres	75.286 €	8%	121.468 €	280.124 €	318.637 €	324.692 €	5%
Publicidad y Marketing	58.670 €	6%	89.677 €	152.302 €	155.195 €	158.144 €	2%
Servicios exteriores	34.876 €	3%	55.414 €	127.399 €	144.561 €	147.307 €	2%
Otros gastos operacionales	20.300 €	2%	34.457 €	78.220 €	78.935 €	80.435 €	1%
Gastos No recurrentes	116.453 €	12%	188.571 €	110.662 €	0 €	0 €	0%
EBITDA	-145.795 €	-15%	-50.320 €	567.095 €	1.302.497 €	1.651.303 €	24%
Amortización	34.859 €	3%	106.250 €	142.801 €	142.801 €	142.801 €	2%
Margen Explotación	-180.654 €	-18%	-156.570 €	424.294 €	1.159.696 €	1.508.502 €	22%
Gastos financieros	17.315 €	2%	23.646 €	55.696 €	63.138 €	63.281 €	1%
BAI	-197.969 €	-20%	-180.216 €	368.598 €	1.096.558 €	1.445.220 €	21%
Impuestos	0 €	0%	0 €	0 €	326.091 €	433.566 €	6%
Beneficio Neto	-197.969 €	-20%	-180.216 €	368.598 €	770.466 €	1.011.654 €	15%

Tabla 76 PYG Escenario financiero optimista

BALANCE

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	174.296 €	139.437 €	390.142 €	430.096 €	287.295 €	144.493 €
Inmovilizado Material	174.296 €	139.437 €	390.142 €	430.096 €	287.295 €	144.493 €
Activos Corrientes	185.941 €	75.208 €	129.624 €	725.161 €	1.020.321 €	1.698.511 €
Clientes	0 €	25.517 €	56.018 €	122.977 €	134.986 €	148.168 €
Existencias	0 €	24.369 €	60.729 €	75.485 €	80.784 €	81.466 €
Tesorería	185.941 €	25.322 €	12.877 €	526.699 €	804.550 €	1.468.878 €
Total	360.237 €	214.645 €	519.766 €	1.155.257 €	1.307.616 €	1.843.005 €

Pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Largo Plazo	100.000 €	80.000 €	160.710 €	107.140 €	53.570 €	0 €
Préstamos a largo	100.000 €	80.000 €	160.710 €	107.140 €	53.570 €	0 €
Pasivo Corto Plazo	0 €	72.377 €	153.003 €	329.466 €	417.902 €	450.081 €
Proveedores	0 €	65.008 €	139.632 €	296.561 €	376.549 €	405.738 €
Préstamos a corto	0 €	7.369 €	13.371 €	32.905 €	41.353 €	44.343 €
Total	100.000 €	152.377 €	313.713 €	436.606 €	471.472 €	450.081 €

Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social	260.237 €	260.237 €	560.237 €	710.237 €	710.237 €	710.237 €
Subvenciones	0 €	0 €	24.000 €	18.000 €	12.000 €	6.000 €
Reservas legales	0 €	0 €	0 €	0 €	36.860 €	113.906 €
Acumulado Ejercicios anteriores	0 €	0 €	-197.969 €	-378.185 €	-46.447 €	0 €
P&G	0 €	-197.969 €	-180.216 €	368.598 €	770.466 €	1.011.654 €
(-) Pago dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	646.973 €	448.874 €
Total	260.237 €	62.268 €	206.052 €	718.651 €	836.144 €	1.392.924 €

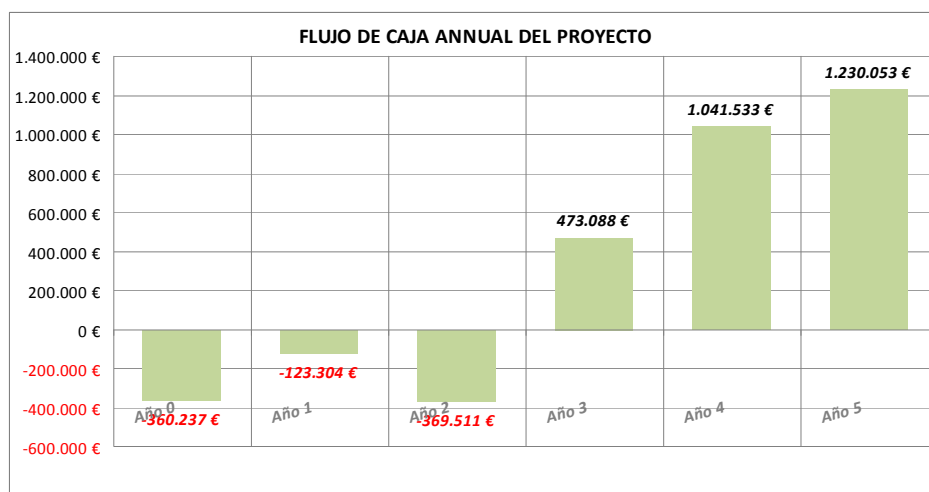
Tabla 77 Balance general escenario financiero optimista

Free Cash Flow		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas							
EBIT			-180.654 €	-156.570 €	424.294 €	1.159.696 €	1.508.502 €
(-) Impuestos			0 €	0 €	0 €	326.091 €	433.566 €
(=) NOPAT			-180.654 €	-156.570 €	424.294 €	833.604 €	1.074.936 €
(+) Amortizaciones			34.859 €	106.250 €	142.801 €	142.801 €	142.801 €
Inversiones		-174.296 €	0 €	-356.955 €	-182.756 €	0 €	0 €
Increment F.M.		-185.941 €	22.491 €	13.765 €	94.749 €	71.127 €	18.316 €
Subvención		0 €	0 €	24.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
FCF		-360.237 €	-123.304 €	-369.511 €	473.088 €	1.041.533 €	1.230.053 €
Residual							7.779.240 €
T.FCF		-360.237 €	-123.304 €	-369.511 €	473.088 €	1.041.533 €	9.009.292 €

Tabla 78 Flujo de caja del proyecto escenario financiero optimista

VAN	4.410.200 €	i%	13,4%			
TIR	88,7%					
Pay Back	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
	-360.237 €	-483.541 €	-853.052 €	-379.963 €	661.569 €	1.891.622 €
	0	0	0	0	0	0

Tabla 79 Indicadores rentabilidad del proyecto escenario financiero optimista



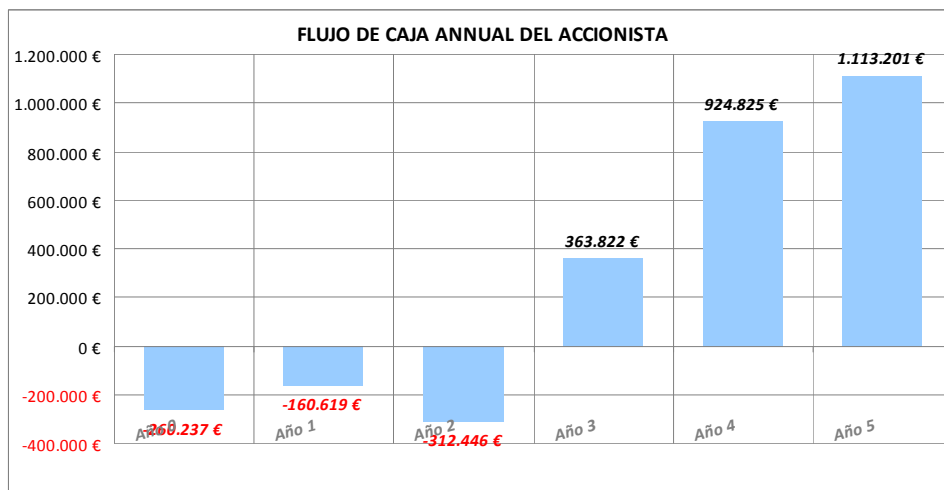
Gráfica 53 Flujo de caja del proyecto primero 5 años escenario financiero optimista

Equity Free Cash Flow		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas							
EBIT			-180.654 €	-156.570 €	424.294 €	1.159.696 €	1.508.502 €
(-) Gastos financieros			-17.315 €	-23.646 €	-55.696 €	-63.138 €	-63.281 €
(-) Impuestos			0 €	0 €	0 €	-326.091 €	-433.566 €
(=) NI			-197.969 €	-180.216 €	368.598 €	770.466 €	1.011.654 €
(+) Amortizaciones			34.859 €	106.250 €	142.801 €	142.801 €	142.801 €
Inversiones		-174.296 €	0 €	-356.955 €	-182.756 €	0 €	0 €
Increment F.M.		-185.941 €	22.491 €	13.765 €	94.749 €	71.127 €	18.316 €
Abono Deudas financieras		100.000 €	-20.000 €	80.710 €	-53.570 €	-53.570 €	-53.570 €
Subvención		0 €	0 €	24.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
Equity FCF		-260.237 €	-160.619 €	-312.446 €	363.822 €	924.825 €	1.113.201 €
Residual							7.039.665 €
T.EFCF		-260.237 €	-160.619 €	-312.446 €	363.822 €	924.825 €	8.152.866 €

Tabla 80 Flujo de caja del inversionista escenario financiero optimista

VAN	3.085.925 €	i%	18,0%			
TIR	92,4%					
Pay Back	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
	-260.237 €	-420.856 €	-733.302 €	-369.480 €	555.345 €	1.668.546 €
	0	0	0	0	0	0

Tabla 81 Indicadores rentabilidad del inversionista escenario financiero optimista



Gráfica 54 Flujo de caja del inversionista primero 5 años escenario financiero optimista