

Resumen Ejecutivo



Socios Promotores

Díaz Sequera, Marta
Izaguirre Álvarez, Andrea
Medina Núñez, Manuel
Parada Matuz, Yudith
Peña Miranda, Andrés



1. LA PROPUESTA DE VIVEVERDE

ViveVerde nace bajo las consignas de calidad y salud. La empresa se dedicará a la distribución de productos ecológicos y naturales. En principio, constará de un local ubicado en Pozuelo de Alarcón formado por un supermercado y un restaurante. Esta sinergia entre las dos unidades de negocio permite una retroalimentación de los establecimientos y ofrecerá una mayor cobertura a esos consumidores que cada día buscan facilidad y comodidad a la hora de adquirir sus productos.

Actualmente existe 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, Madrid es un lugar idóneo para implementar este modelo de negocio, que consta de:

El Supermercado Ecológico ViveVerde: con una dimensión de 200 m², ofrecerá 1300 referencias entre productos ecológicos de alta calidad, productos naturales y de regímenes especiales (celiacos, diabéticos, dietéticos) entre otros.

El Restaurante Ecológico ViveVerde: con una dimensión de 100 m², está ideado para todo tipo de personas que deseen consumir alimentos sanos de calidad y con su sabor original. Es importante destacar que la comida se elaborará a partir del surtido del supermercado.

ViveVerde pretende en cinco años abrir tres locales más en la zona de la periferia de Madrid: Las Rozas de Madrid, Boadilla del Monte y Alcobendas, con el objetivo de abarcar la zona que se adapta en mayor medida al perfil de nuestros clientes potenciales.

Con esta propuesta de negocio se pretende alcanzar unas ventas que superan los **3.000.000 €** al finalizar los 5 años y en ese mismo periodo, asegurar una rentabilidad promedio anual mínima para el accionista del **18%**.



2. ENTORNO:

España, debido a sus condiciones climatológicas, es uno de los países con mayor producción ecológica en Europa, siendo el 70% destinado a la exportación. De esta forma, se garantiza el suministro a nuestros establecimientos así como la variedad de los productos que se ofrecen de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

La cifra de ventas del mercado ecológico se estima que de seguir la tendencia creciente de un 5% promedio anual, pueda llegar en 2010 a 400 millones €. Además, España se espera que tenga un enorme potencial ya que por un lado la velocidad de crecimiento no sólo se ha incrementado en los últimos años, sino que aún su mercado no se ha estabilizado si se compara al resto de Europa. Si a esto se le suma el hecho de que es uno de los mayores productores, no sólo se tiene un mercado en crecimiento, sino además, una producción nacional que puede ser beneficiosa para los consumidores, distribuidores y productores del mercado local.

La venta de productos ecológicos en España se concentra en un 75% en tiendas especializadas, entendiéndose así supermercados ecológicos, tiendas naturistas y herbolarios. Los principales competidores de [ViveVerde](#) se han clasificado de acuerdo a su ubicación y modelo de negocio:

- ✎ NaturaSi posee dos locales en forma de franquicia, en Arguelles y la zona de Bernabéu.
- ✎ Ecocentro ubicado en Islas Filipinas, que cuenta con un área de restauración especializada en comida vegetariana
- ✎ Veritas, quienes han replicado su modelo de negocio en toda Cataluña.

Es importante destacar que excepto Veritas **ninguno** de los competidores cuentan con una estructura de negocio organizada.



3. OPORTUNIDADES Y RETOS DEL SECTOR

Para determinar las oportunidades y retos del proyecto se han extraído importantes conclusiones del *Estudio de mercado: "Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria: Monográfico de Productos Ecológicos"* que realizó el Ministerio De Medio Ambiente, Y Medio Rural Y Marino de España para el 2005 y para el 2007, en el cual se resume :

- ✎ La existencia de una demanda insatisfecha ante la escasez de variedad de productos ecológicos en los diferentes establecimientos.
- ✎ La demanda de estos productos en España, es inferior a otros lugares de Europa por el desconocimiento de los productos ecológicos.
- ✎ Los consumidores toman los productos ecológicos como complemento de los productos convencionales y no como parte habitual de sus dietas.

Con lo anterior descrito esta propuesta tiene grandes oportunidades y retos:

Oportunidades:



- ✎ Ofrecer los productos ecológicos con mayor demanda en un solo establecimiento.
- ✎ Ofrecer productos ecológicos en un mercado creciente y con una demanda aún insatisfecha.

Retos:



- ✎ Lograr que los consumidores perciban los beneficios de la alimentación ecológica, logrando una menor sensibilidad al precio.
- ✎ Concienciar a los consumidores de la importancia de la alimentación ecológica para preservar la salud y el medio ambiente.



4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ViveVerde pretende ser líderes en Madrid, en distribución de alimentación ecológica y natural, apoyándose en los valores fundamentales como **salud, calidad y sabor**; favoreciendo a la vez el ahorro de recursos, la preservación del medioambiente, el bienestar animal y el comercio justo.

En este plan de negocio, se apuesta por una cadena de establecimientos cautivadores e innovadores, donde el cliente sienta que forma parte de la naturaleza y del propio negocio. Para lograr el éxito del negocio y crear una **imagen de marca sólida**, para conseguirlo se han planteado los siguientes objetivos:

- ✦ Alcanzar el **liderazgo en ventas** en productos ecológicos en Madrid, llegando a una cifra de **1.000.000€ en ambas unidades de negocio** en un plazo de dos años.
- ✦ Asegurar una **rentabilidad promedio anual** para el accionista superior al **18%** en los primeros 5 años, logrando el **Pay back** en el **año 4**.
- ✦ Alcanzar un **posicionamiento eficaz** y coherente con las necesidades del mercado.
- ✦ Desarrollar la **cultura** hacia los productos ecológicos y el medio ambiente para que el consumidor compre frecuentemente y los integre **en su consumo diario**.
- ✦ **Fidelizar** a los clientes a través de la identificación con los valores representados por la marca: ecología y conservación de medio ambiente.



5. PLAN OPERACIONES

Para llevar a cabo un correcto funcionamiento de **Vive Verde**, se ha estudiado detenidamente la logística que tiene que ver con la distribución de los productos dentro del supermercado, los productos que se ofrecerán, incluyendo el almacenamiento, conservación, y etiquetado de los mismos. Se destacan los siguientes conceptos, necesarios para conseguir la satisfacción del cliente y el éxito empresarial:

- Se cuenta con un establecimiento de 350m², diseñado para ofrecer a los clientes un lugar amplio, confortable y relajado, donde puedan disfrutar, conocer y beneficiarse de la calidad de los productos e instalaciones.

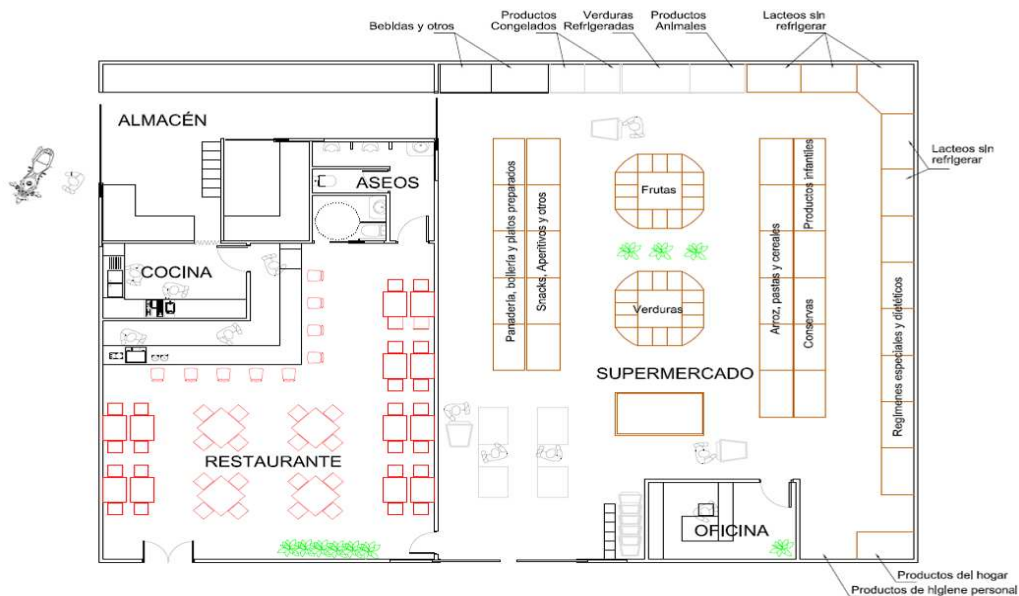
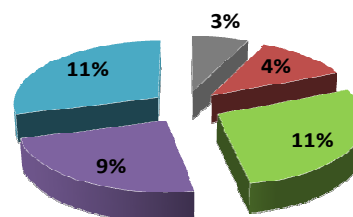


Imagen 1. Distribución en planta del establecimiento

- El **área de restauración**, contará con capacidad para 50 personas, cocina y barra, ofreciendo alimentos naturales procedentes del amplio surtido del supermercado y una alta gama de servicios al consumidor final.

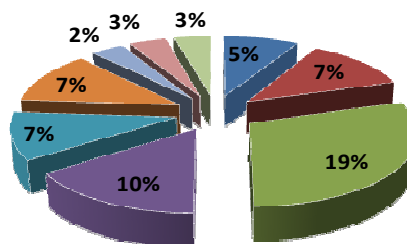


Los productos ofrecidos son capaces de llenar la cesta de la compra cotidiana y a la vez, los más demandados. El **área del supermercado** contará con la venta de productos perecederos en un **38%**



Gráfica 1 Productos perecederos

sobre el total, dentro de los cuales destacan: los lácteos, vegetales y frutas, panadería, bollería y comida preparada tal y como se puede observar en la *Gráfica 1*.



Gráfica 2 Productos no perecederos

En cuanto a los productos no perecederos forman el **68%** del total y los que más se destacan son: el arroz, la pasta, cereales y regímenes especiales y dietéticos. [ViveVerde](#) le

dará estratégicamente mayor apoyo a los últimos.

En la *Gráfica 2* se puede observar el peso de los productos no perecederos.

La elección de estos productos se ha basado en **las preferencias de los consumidores**.

Por otra parte, es importante destacar que la ambientación es un **factor estratégico de negocio** para captar la atención del cliente. Por ello se jugará con los 5 sentidos; olores, que logren transportar al consumidor a un lugar natural; sabores, mediante mesas de degustación; iluminación, que refleje limpieza y frescura; y música, ambientada en la naturaleza. Cada año se redecorará el establecimiento como parte de la estrategia de diferenciación.



- Para garantizar la calidad de nuestros productos, se cuenta con una amplia cartera de **proveedores** que en su mayoría se encuentran en España, que deberán cumplir con los mínimos requisitos legales de comercio y certificaciones sanitarias. Además de esto deben cumplir con la legislación de productos ecológicos correspondientes, para respaldar la **calidad y origen natural y ecológico** que requiere el consumidor.

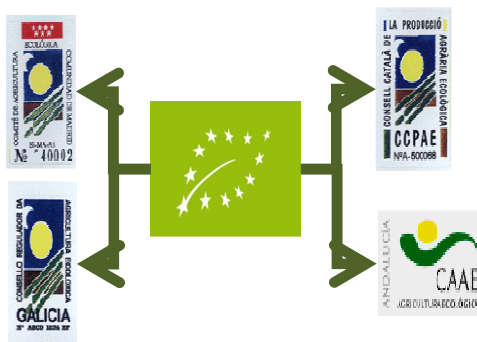


Ilustración 1 Etiquetas identificadoras de la alimentación ecológica

- Otro factor clave es el personal. Estará capacitado y formado en aspectos medioambientales y ecológicos, con la finalidad de que tengan la capacidad de informar y orientar al cliente respecto a los beneficios de estos productos. Se contará con un total de **13 personas** por establecimiento más un director gerente del negocio, que tendrá el perfil de especialista en alimentación ecológica y medioambiente. En el quinto año, se cuenta con un total de **53 personas** comprometidas en el éxito de [ViveVerde](#).
- Por último, de acuerdo a la cadena de valor, se han identificado aquellas actividades que no son clave de éxito en el negocio (administración, lavandería y limpieza) por lo que éstas se han externalizado con la finalidad de optimizar los recursos, aportando mayor flexibilidad y especialización en la gestión de la empresa.



6. PLAN DE MARKETING VIVEVERDE

Crear una imagen y una **tendencia** cada vez mayor al **consumo de productos ecológicos**, será la razón de ser de **ViveVerde**, y para lograr esto se han establecido diferentes acciones que lleven a la consecución de los objetivos planteados, siempre manteniendo los principales atributos de la marca: **salud, calidad y sabor**.

Es importante destacar que las acciones de marketing son tanto para el supermercado como para el restaurante de tal manera que promocionando uno, el otro también se beneficie.

Cuando el cliente piense en **ViveVerde**, pensará en salud, **sabor, proximidad y calidad**. Como principal ventaja competitiva se tiene la especialización en regímenes especiales y la venta de comida saludable preparada en el restaurante.

CLAVE DEL POSICIONAMIENTO:
“**SÉ NATURAL, ELIJE SALUD**”.

La fortaleza más importante de **ViveVerde**, es la unión de dos servicios (**supermercado y restaurante**) que se complementan entre sí, donde el consumidor encontrará todo lo necesario para su consumo diario en un ambiente confortable.

La estrategia de marketing perseguirá en primer lugar; dar a conocer lo beneficios de la alimentación ecológica sobre la alimentación convencional y crear una fidelización de los clientes a los productos ecológicos, la cual se conseguirá mediante la diferenciación: imagen de productos, forma de presentarlos, surtido de productos especiales y atractivos para su dieta diaria.

Uno de los pilares estratégicos más importantes para **ViveVerde** es su ubicación, ya que la proximidad es uno de los factores mejor valorados en el estudio de mercado, que junto con el asesoramiento personalizado representan las bases del modelo de negocio.



En segundo lugar, concienciar a los clientes sobre el cuidado del medio ambiente. Con esto se pretende crear una imagen de sostenibilidad, y para lograrlo se realizarán acciones específicas como entregar bolsas que permitan ser recicladas para hacer la compra, utilizar envases reciclables en la comida para llevar y uso de envase de cristal.

Los canales de distribución utilizados en este negocio serán de venta directa:



La política de precios es un elemento fundamental pero no decisivo en la compra, puesto que si el cliente entiende los beneficios del producto ecológico sobre los convencionales, estará dispuesto a pagar un precio mayor por ellos. Sin embargo, para que el cliente adapte esta dieta en su comida diaria debe tener un precio competitivo, por ello hemos tenido en cuenta ciertos criterios para lograrlo:

Calidad: los consumidores entenderán que son productos especializados en una dieta saludable y que la tienda es única en su estilo.

Proveedores: será nuestro mayor esfuerzo la negociación de precios, cuidando también las existencias y rotación de stocks, lo que permitirá precios óptimos en comparación con la competencia.

Producto: los consumidores estarán al tanto de reconocer los beneficios saludables de este tipo de alimentación, y que cumpla con sus expectativas, además de percibir un servicio único.

“Vive Verde se **posicionará**
como una empresa de distribución
especializada en **comida ecológica**”



La promoción de Vive Verde es un **factor fundamental** en el éxito del negocio, tanto para el supermercado como para el restaurante, debido al desconocimiento de los consumidores en los productos ecológicos, por lo que será otro de los puntos diferenciadores. Todas las acciones estarán enfocadas a informar al cliente de la existencia de Vive Verde y de los beneficios del uso de los productos ecológicos, mediante radio, revistas especializadas, cursos de cocina, internet, y actividades dirigidas a segmentos específicos. Es importante destacar que la mayoría de las acciones de marketing son locales.

Otro de los puntos focales de acción será la fidelización para comprometer a los clientes con la empresa y así lograr que incluyan los alimentos ecológicos en su dieta diaria.

Vive Verde se ubicará en Pozuelo de Alarcón. Es el municipio con mayor renta per cápita de España y que mejor se ajusta al perfil del cliente:

- ✦ Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 30 y 55 años
- ✦ Parejas jóvenes sin hijos y adultos independientes.
- ✦ Nivel adquisitivo medio-alto y alto.
- ✦ Elevada preocupación por la salud y una alimentación sana.
- ✦ Tendencia a realizar deportes.
- ✦ Nivel de formación alto (Universitaria y/o Master).



A continuación se presentan los gastos de la campaña en el año de inauguración del primer local:

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 €
Inauguración	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 €
<u>Redes sociales</u>														
Publicidad en facebook		490 €	490 €											980 €
<u>Acitvidades BTL</u>														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 €

Tabla 1 Presupuesto de Marketing año



7. PLAN FINANCIERO

En este punto del resumen ejecutivo, se está en condiciones de concretar el modelo económico. Para ello, se han analizado los aspectos económicos y financieros del proyecto, evaluando las principales variables que nos dan como resultado un análisis de viabilidad, rentabilidad y retorno de la inversión. Así mismo, se incluye un análisis de sensibilidad que da lugar a varios escenarios: realista, pesimista y optimista.

En primer lugar, se detallarán la cuenta de pérdidas y ganancias, y el balance de situación de la empresa en los primeros años según las variables que se consideran realistas para este proyecto.

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 2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Como se puede observar en la tabla 2, a partir del tercer año se obtienen resultados de explotación positivos, llegando a conseguir un beneficio neto en el 5º año de 865.888€, debido principalmente a tres motivos:



- ✦ El aumento en las ventas de cada establecimiento, una vez superada la curva de aprendizaje del primer año de cada local.
- ✦ Las sinergias que se establecen entre el supermercado y el restaurante, y por la apertura de nuevos establecimientos, que mejora en las condiciones de los suministros, la dilución de costes de dirección, y disminución de pérdida de productos.
- ✦ La cuenta de gastos no amortizables, que incluye en su mayor medida gastos de apertura de nuevos locales, desaparece a partir del año 4 derivado del plan de expansión del negocio.

A continuación, se pasa a detallar el balance de situación:

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 €

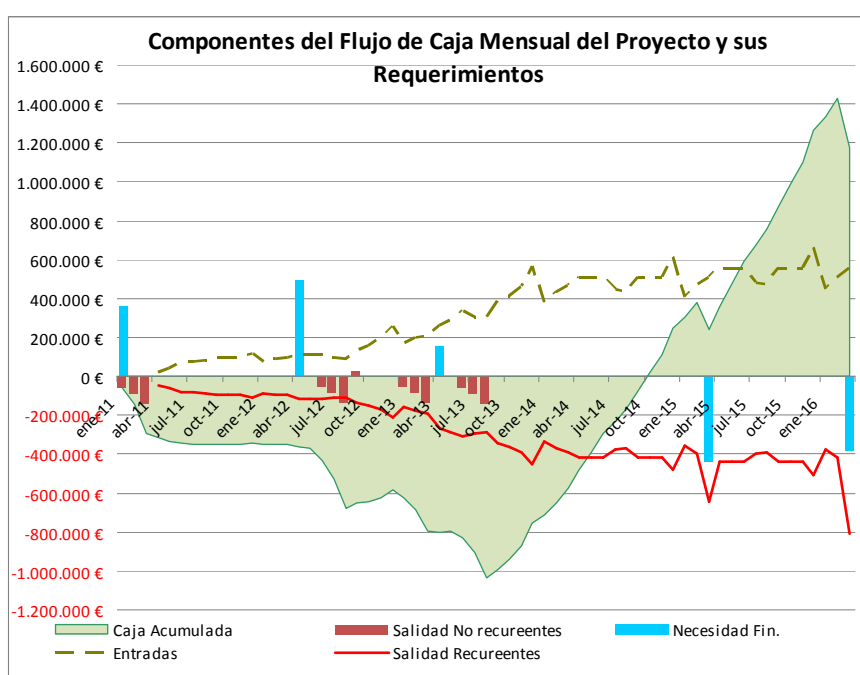
Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Capital social</i>	260.237 €	260.237 €	560.237 €	710.237 €	710.237 €	710.237 €
<i>Subvenciones</i>	0 €	0 €	24.000 €	18.000 €	12.000 €	6.000 €
<i>Reservas legales</i>			0 €	0 €	25.871 €	95.999 €
<i>Acumulado Ejercicios anteriores</i>			-212.629 €	-425.871 €	-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 3 Balance de situación de la empresa



Como queda reflejado en la tabla 3, para fines de este proyecto, se considerará la financiación explicada anteriormente, cuyo patrimonio irá aumentando progresivamente, asegurando la rentabilidad anual prometida a los inversores en el periodo.

Con este escenario, se expone la *gráfica 3*, que resume y muestra gráficamente los ingresos y gastos del ejercicio, la subvención obtenida, las necesidades de financiación requeridas y los dividendos repartidos con objeto de observar el flujo de caja a lo largo de los cinco años.



Gráfica 3 **Componentes del flujo de caja mensual del proyecto y sus requerimientos**

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

En la *gráfica 3*, también se observa como el Pay back de la inversión se produce a principios del cuarto año, debido a la fuerte inversión que se ha realizado durante esos años. A partir de este año, los resultados obtenidos hacen ver el próspero futuro de este negocio, que se argumenta a continuación.

Con estas premisas, establecidas para el escenario realista, se obtienen los siguientes resultados de rentabilidad:

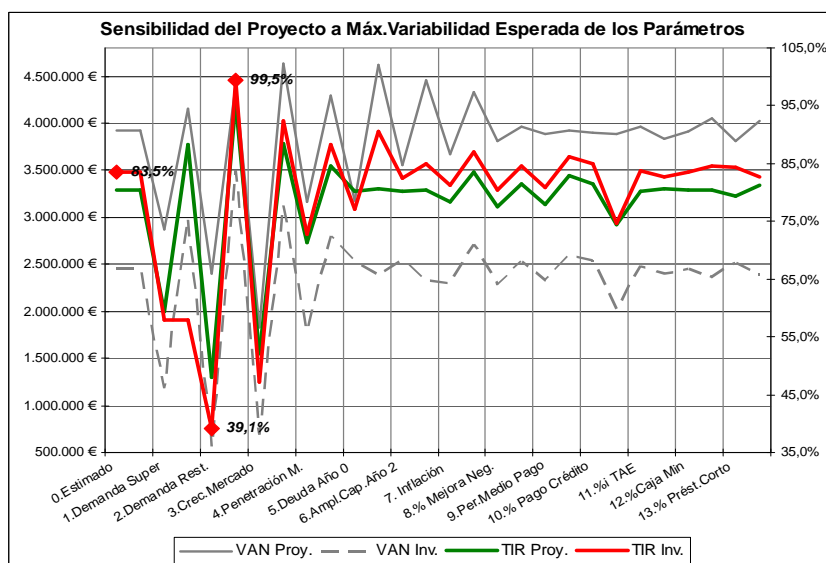


- ✦ El VAN del proyecto es de 3.921.101€ a una tasa de descuento del 12,3%.
- ✦ La TIR es del 80,4%, una cifra superior que el coste de capital, lo que demuestra un resultado muy favorable para la realización del proyecto.
- ✦ El VAN del inversionista es de 2.455.083 €, lo que representa una opción atractiva de inversión a una tasa de descuento del 18%.
- ✦ Se cuenta con una TIR del inversionista del 83,5 % la cual, es mayor que el coste de capital, lo que de igual forma demuestra un resultado muy favorable para el inversionista.

Estos son los resultados que se esperan del negocio pero con el objetivo de ver las posibles desviaciones del mismo se presentan los escenarios pesimista y optimista, que se han realizado a partir de un análisis de sensibilidad. Este análisis ha tenido en cuenta los siguientes parámetros de entrada (*Tabla 4*):

	Escenario real
1. Demanda Super	642.451,00 €
2. Demanda del rest	100%
3. Crecimiento del mercado	5,00%
4. Penetración	2,00%
5. Deuda año 0	100.000 €
6. Ampliación de capital año	300.000 €
7. Inflación	1,6%
8. % Mejora del negocio	5,0%
9. Periodo medio de pago	38
10. % Pago credito	25,0%
11. %TAE	7,9%
12. %Caja Min	1,0%
13. % Préstamo corto	15,0%

Tabla 4 Parámetros de entrada



Gráfica 4 Sensibilidad del proyecto a máxima variabilidad de los parámetros

A partir de estos parámetros se ha realizado un estudio teniendo en cuenta la máxima variabilidad que pueden obtener dichos parámetros y se puede observar que el proyecto nunca deja de ser rentable bajo estas circunstancias (Gráfica 4). Sin embargo, este análisis no ha tomado en cuenta las posibles combinaciones de los parámetros por lo que se realiza el siguiente análisis con los parámetros que tienen mayor sensibilidad y menor capacidad de detectar y corregir.



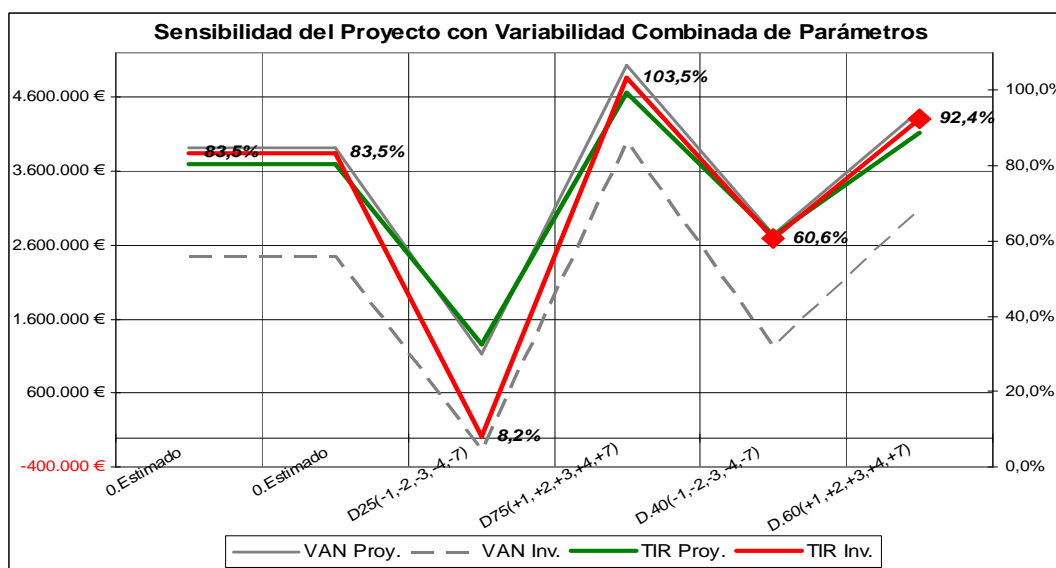
	Escenario real	D.25 (PESIMISTA)	D.40	D.60	D.75 OPTIMISTA
1. Demanda Super	642.451,00 €	532.030,00 €	598.283,00 €	660.119,00 €	686.620,00 €
2. Demanda del rest	100%	85%	94%	10%	107%
3. Crecimiento del mercado	5,00%	3,00%	3,80%	5,40%	6,0%
4. Penetración	2,00%	0,5%	1,60%	2,20%	2,5%
7. Inflación	1,6%	1,2%	1,40%	1,90%	2,2%

Tabla 5 Indicadores de rentabilidad escenarios financieros

Dichas combinaciones se muestran a continuación, en la tabla 6, con sus ratios de rentabilidad correspondientes:

	VAN	TIR	VAN inv	Tir inv
Escenario real	3.921.101,00 €	80,4%	2.455.083,00 €	83,5%
D.25 (PESIMISTA)	1.129.728,00 €	32,7%	168.480,00 €	8,2%
D.40	2.746.542,00 €	61,6%	1.225.847,00 €	60,6%
D.60	4.410.200,00 €	88,7%	3.085.925,00 €	92,4%
D.75 OPTIMISTA	5.032.979,00 €	99,4%	3.989.190,00 €	103,5%

Tabla 6 Indicadores de rentabilidad escenarios financieros



Gráfica 5 Sensibilidad del proyecto con variabilidad combinada de parámetros

El resultado de las cuatro combinaciones realizadas, es por un lado un escenario muy pesimista (D.25), y uno muy optimista (D.75) y por otro lado, dos escenarios más realistas (D.40 y D.60) por los parámetros de entrada tomados (Tabla 6).



Con esto se muestra que bajo un muy mal escenario la TIR del accionista desciende hasta un 8.2%. Aún así, 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 podría llegar hasta el 103%. Sin embargo, no es de esperar, que todos los parámetros cambien sus valores 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, sí que podría suceder.

Por esta razón, los escenarios que se describen a continuación bajo los rótulos D.40 y D.60, son los escenarios más esperados. Como resultado, se obtiene que la TIR del inversionista podría verse comprometida hasta un máximo del 10% más, o de un 18% menos, con valores del 60.6% y del 92.4% respectivamente. El resto de ratios de rentabilidad tienen un comportamiento parecido, lo que denota los buenos resultados que se generan con este modelo de negocio.

Finalmente para llevar a cabo este plan de negocio, se requiere de una financiación inicial de 360.237 € y una financiación total a lo largo de los 5 años de alrededor a 1 millón de euros, la cual se ha planificado de la siguiente manera según las distintas etapas del plan de expansión:

1. Primera apertura en el año 1:
 - a. Aportación de capital por parte de los 5 socios promotores de 52.047 € cada uno para totalizar 260.237 € (72,2% del capital).
 - b. Préstamo de 100.000€, gestionado a través de las líneas ICO Comercio Exterior (27,8% del capital).
2. Segunda y tercera apertura en el año 2:
 - a. Ampliación de capital de 300.000€, en la que se estudiará la posibilidad de incorporar nuevos socios
 - b. Préstamo a través de una entidad bancaria que financiará la cantidad de 195.379€ a un interés TAE del 7,86%, cuyo plazo de amortización se ha considerado de 3 años.
3. Apertura del cuarto local a finales del año 2:
 - a. Ampliación de capital de 150.000€.



8. CONCLUSIÓN:

Los promotores de este proyecto creemos en la realización y éxito del mismo, considerando:

- ✦ Mercado ecológico con un gran remanente potencial de **CRECIMIENTO**.
- ✦ Demanda **INSATISFECHA**.
- ✦ **CRECIENTE** preocupación por el cuidado de la salud y conservación del medio ambiente.
- ✦ No existe un **LÍDER EN EL SECTOR**.
- ✦ España es el mayor productor ecológico de Europa, lo que nos **GARANTIZA EL SUMINISTRO** de los productos.
- ✦ **SINERGIA**, Supermercado + Restaurante para todo tipo de público lo que nos hace ser un modelo **DIFERENTE** de negocio.
- ✦ Apoyo del **sector público y privado** en el fomento de los productos ecológicos.
- ✦ Ofrece una **RENTABILIDAD** atractiva para el accionista del **18%**.

**“ INVIERTE EN TU FUTURO,
CREE EN SALUD,
CREE EN ViveVerde ”**