



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MBA-UCM

CURSO 2014-15



NOMBRE DE LOS ALUMNOS:

TIMO FEILBACH

RODRIGO GIMENEZ CORTES

LAURA MARTINEZ ESPERT

JAVIER SANCHEZ GUTIERREZ

TUTORES DE LAS ÁREAS:

Análisis Estratégico y Organizacional: JAVIER VELAZQUEZ ANGONA

Plan de Marketing: TERESA PINTADO

Área Legal y Fiscal: CRISTÓBAL ESPIN GUTIERREZ

Área Económica y Financiera: SALVADOR ROJI FERRARI

Área Contabilidad: ELISA GARCIA JARA

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	pag.4
ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL	pag.6
1. Historial de la empresa - Cualificación del emprendedor.....	pag.6
2. Presentación de la idea de negocio	pag.6
3. Objetivos.....	pag.6
-Misión.....	pag.6
-Visión.....	pag.6
4. Análisis externo.....	pag.7
- Entorno general.....	pag.7
- Entorno específico: análisis del sector.....	pag.7
5. Análisis interno.....	pag.8
- Infraestructura, producción y logística.....	pag.8
Aprovisionamiento y logística.....	pag.8
Proceso de fabricación/ prestación del servicio.....	pag.8
- Organización y recursos humanos.....	pag.9
Estructura organizativa.....	pag.9
Organigrama de la compañía.....	pag.9
Composición del equipo directivo	pag.9
Perfiles/ puestos requeridos	pag.9
Política de recursos humanos.....	pag.10
Política de empleo	pag.10
Política de desarrollo	pag.10
Política de retribución.....	pag.11
Políticas operativas (gestión del día a día).....	pag.11
Necesidades de personal y perspectivas de crecimiento.....	pag.11
Infraestructuras e instalaciones.....	pag.11
6. Análisis DAFO.....	pag.12
7. Formulación de estrategias.....	pag.13
Estrategia competitiva.....	pag.13
Estrategia corporativa.....	pag.13
Alianzas estratégicas.....	pag.13
PLAN DE MARKETING....	pag.14
1. Análisis de la situación y previsiones del mercado	pag.14
Principales tendencias del mercado	pag.14
Potencial del mercado.....	pag.15
Estructura del mercado (tamaño, competencia, distribución por áreas y canales).....	pag.16

Análisis de la demanda	pag.18
2. Segmentación del mercado y elección del público objetivo.	pag.18
Comportamiento de compra del consumidor	pag.20
El análisis de rentabilidad por segmentos de mercado	pag.20
Selección de mercados objetivo.....	pag.22
Posicionamiento de las marcas	pag.23
3. Objetivos del próximo año.	pag.25
4. Planes de acción: estrategias y tácticas.	pag.25
Estrategias de creación de valor: producto y precio	pag.25
Estrategias de entrega de valor: distribución y servicio	pag.26
Estrategias de comunicación de valor.....	pag.27
5. Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos, y calendario de actividades de marketing.....	pag.28
6. Control de marketing.....	pag.29
ANALISIS LEGAL Y FISCAL.....	pag.30
1. Determinación de la forma jurídica del empresario.....	pag.30
Persona física o jurídica y, en su caso, tipo de sociedad.....	pag.30
Estatutos (cuando corresponda). Aspectos fundamentales: denominación, sede social, objeto social, capital, número de acciones o participaciones, régimen de mayorías en las juntas, órgano de administración y régimen de transmisión de acciones o participaciones.....	pag.30
2. Licencias y Derechos.....	pag.31
Registro de marcas y patentes.....	pag.31
Dominios en Internet.....	pag.31
3. Obligaciones legales y fiscales.....	pag.32
Relación y breve análisis de las obligaciones legales generales (laborales).....	pag.32
Especial estudio de las cuestiones fiscales.....	pag.34
4. Permisos, limitaciones y subvenciones	pag.34
Relación de los permisos y autorizaciones administrativas que deben obtenerse en el ámbito estatal, autonómico y municipal	pag.34
Posibles limitaciones de actividad.....	pag.35
Subvenciones en los distintos ámbitos.....	pag.35
5. Régimen fiscal:	pag.36
Análisis del coste fiscal del beneficio de la actividad en función de la forma jurídica elegida.....	pag.36
Beneficios fiscales aplicables.....	pag.36
Régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión	pag.36
6. Coste de la constitución de la sociedad (Notaría, Registro, tributos, etc.).....	pag.37
7. Régimen laboral:	pag.37
Coste laboral de la contratación.....	pag.37

ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	pag.40
1. Hipótesis financieras y generación de escenarios:	pag.40
Necesidades de inversión y fuentes de financiación.	pag.40
Proyecciones de ingresos y resto de partidas que conforman la cuenta de resultados provisional (el primer año debe realizarse por meses).	pag.42
Política de remuneración a los accionistas: pago de dividendos.	pag.47
2. Análisis de los estados financieros:	pag.48
Análisis financiero:	pag.48
Interpretación y reelaboración del Balance.....	pag.48
Condiciones de equilibrio financiero	pag.51
Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter financiero.....	pag.52
Análisis económico.	pag.52
Cálculo y Análisis del Punto Muerto Mensual.....	pag.52
3. Proyección de Flujo de Caja.....	pag.53
4. Análisis Coste de financiación.....	pag.55
5. VAN y PAYBACK.....	pag.57
6. Análisis de Sensibilidad.....	pag.58
7. Análisis Rentabilidad-riesgo.....	pag.58
CONCLUSIONES.....	pag.59
BIBLIOGRAFIA.....	pag.60
ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

Nombre de la empresa: “Es.Oliva, S.L”

Año de Fundación: 2015

Área de Negocio: sector oleico, comercio

Idea de negocio

“Es.Oliva, S.L” es una empresa que se dedica a la comercialización de aceite de oliva ecológico hacia tierras alemanas, principalmente por el área de Dusseldorf, y posteriormente ampliando diversas zonas. A través de la obtención de las materias primas (el envase revolucionario y el aceite de oliva), se procesa para el embotellamiento y posterior distribución por las tiendas Gourmet del área alemana comentada anteriormente.

Toda esta idea surge por la falta de aceite de oliva español en el comercio alemán, aparte del cambio de vida saludable que está empezando a tomar el consumidor alemán.

La misión y visión de nuestra empresa es poder distribuir aceite de oliva ecológico español en Alemania con un buena calidad y envase característico, además de poder introducirnos en este mercado, copado por el aceite italiano y griego , para desmitificar la frase que el aceite oliva español es peor que el italiano.

La cadena de valor de “Es.Oliva, S.L” se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Obtención de las materias primas, esenciales en el proyecto de la empresa (aceite de oliva)
- Proceso de embotellamiento del ingrediente principal, el aceite.
- Logística de almacenamiento del producto.
- Transporte y posterior distribución en tierras Alemanas
- Servicio de venta en las Tiendas gourmet, y venta electrónica.

Principalmente la actividad de “Es.Oliva, S.L” consiste en la venta de aceite ecológico en tierras Alemanas, por ello es partir de aquí de donde se consigue nuestro Modelo de ingresos, la venta en tiendas Gourmet, además de la venta a través del canal de Internet.

Grupo promotor del proyecto

	TIMO FEILBACH Bachelor of Arts de empresariales por la Fachhochschule des Mittelstands en Bielefeld, Alemania.		LAURA MARTINEZ ESPERT Graduada en CC. Económicas por la Universidad complutense de Madrid, España.
	JAVIER SANCHEZ GUTIERREZ Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Córdoba, España		RODRIGO GIMENEZ CORTES Graduado en Administración de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid, España.

Áreas de organización (producción, marketing y recursos humanos).

En “Es.Oliva, S.L” tenemos claramente establecida la producción a través de la puesta en marcha del embotellamiento del aceite de oliva ecológico, con su posterior almacenamiento en nuestras instalaciones, una vez ha sido envasado y posterior exportación para su puesta en venta en Alemania.

En cuanto al Marketing de la empresa se invertirá en publicidad en dos periodos distintos para poder dar a conocer nuestro producto con su lanzamiento lo que provoque el inicio de las ventas.

Cuadro resumen de los aspectos financieros,

El análisis de este proyecto certifica la viabilidad de “Es.Oliva S.L” tras haber sido estimado con datos lo más realistas posibles y analizando y detallando muchos aspectos económicos financieros para un completo análisis de las actividades de “Es.Oliva S.L” y su rentabilidad. La inversión inicial es asumible para los cuatro socios y relativamente pequeña en comparación con los flujos de caja y tesorería que se esperan obtener a lo largo de los 6 años de los que realizamos el análisis. Además según se calcula con el análisis de sensibilidad y riesgo la posibilidad de que este proyecto sea positivo es bastante alta y existe margen de costes e inversión inicial para que este proyecto continúe siendo rentable.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL

1. Historial de la empresa - Cualificación del emprendedor

La empresa de “Es.Oliva, S.L” está compuesta por cuatro miembros altamente cualificados con titulaciones sobre todo en el área de administración de empresas y además con experiencia profesional en Alemania y con un conocimiento de la lengua alemana lo que ayuda bastante al negocio. Las áreas son Administración de empresas, empresariales y económicas.

Timo Feilbach: 7 años de Experiencia laboral en la importación al mercado alemán y la venta por Internet.

Rodrigo Giménez Cortés: Experiencia laboral en contabilidad y dirección financiera (2 años)

Laura Martínez Espert: Experiencia laboral en departamento de marketing.

Javier Sánchez Gutiérrez: Experiencia laboral en logística.

2. Presentación de la idea de negocio

Con una economía sólida y basada en la exportación, la economía alemana ha sabido cómo salir de la crisis y se ha convertido más que nunca en el motor de la economía europea. Con sueldos altos y una tasa de paro mucho más baja que en el sur de Europa, todavía hay algo que llama más la atención: La esperanza media de vida sigue siendo más baja en Alemania, por eso cada vez más gente en Alemania está buscando vías para mejorar su vida y llegan a la conclusión que la alimentación es fundamental para ello. Entonces ahora está aumentando la fama de la alimentación del sur, cuya base es el aceite de oliva. Con los ingresos altos y dejando la crisis atrás, los alemanes además están buscando productos con mejor calidad. Cuando hace un par de años lo más importante era el precio, ahora la gente, sean jóvenes o mayores, sean de clase media o alta, están dispuestos a pagar más si la calidad es mejor. Mientras los fabricantes italianos y griegos se han enterado de la evolución del cliente alemán y de la variedad de productos que le están ofreciendo, los fabricantes españoles no han entrado aún en ese mercado, lo que hace difícil encontrar aceites de olivas españoles en Alemania.

Por las dos razones, tanto la de la evolución de la demanda como la falta de aceite de oliva español, surgió la idea de ofrecer al cliente un aceite de oliva ecológico en una botella de diseño distribuida a través de tiendas ecológicas y de gourmet. El aceite será comprado en almazaras de Cuenca y Córdoba, embotellado por nosotros en Cuenca, llevado a Alemania y distribuido primero por la Zona de Düsseldorf, Capital de la Comunidad más poblada de Alemania y Europa. Después nos expandiremos a la Cuenca de Ruhr y a Frankfurt para luego llegar a toda Alemania.

3. Objetivos

- Misión Distribuir aceite ecológico de oliva español de la mejor calidad, en diseño revolucionario e inspirador.

-Visión “Es.Oliva, S.L” quiere desmitificar que el aceite italiano es de superior calidad al español, introduciéndonos en el mercado alemán, siendo un producto de referencia.

4. Análisis externo

- Entorno general

Dimensión política:

Alemania, siendo parte de la Unión Europea, tiene muy buena reputación y estabilidad política y además presenta una buena política de bienestar social comparando con otros países, que da muy buena base para establecer una empresa.¹

Dimensión económica:

Con un crecimiento trimestral de 0,8%, una tasa de inflación de 2,1%, una tasa de paro de 6,9% y habiendo superado la crisis financiera ya en el 2010, la economía alemana da muy buena visión para los siguientes años.²³

Dimensión socio-cultural:

Alemania tiene una población de 80,72 Millones de habitantes, la edad media de la población es de 42,1 años⁴. Por eso la población alemana es cada vez más mayor, mientras que la esperanza de vida es de 80,74 años. Además el nivel de educación sigue siendo bueno.

Dimensión tecnológica:

La innovación de un país se basa en los siguientes pilares: Esfuerzo en I+D+i, capacidad de adquirir tecnologías, conocimiento, medios y equipos, capital humano y aprovechamiento de las empresas del conocimiento generado. Alemania ahora mismo está gastando más en I+D que nunca: 14,4 Mil Millones de Euros, lo que supone un aumento del 60 % comparando con el 2005 y así llegar a la meta de gastarse el 3% del PIB en Innovación y Desarrollo.

Dimensión ecológica:

Alemania se ha proclamado como el líder mundial de reciclaje, donde se reutiliza 87% del papel, 72% de metal y 67% del plástico. Eso también ayuda mucho a la hora de ahorrar energía donde Alemania también sigue siendo uno de los líderes forzándolo sobre todo en el parlamento europeo.

Dimensión legal:

Siendo un producto de la Unión Europea, no habrá limitaciones a la hora de entrar en el mercado alemán y a la venta. Tampoco hay discrepancias entre las diferentes comunidades de Alemania, por eso está muy positivo.

- Entorno específico: Análisis del sector

Competidores actuales:

Hay una intensidad de competencia muy alta ya que existen muchos competidores, aunque la competencia es sobre todo de marcas italianas y griegas, y sobre todo dirigido al cliente normal del supermercado. Los productos ecológicos y de gourmet también hay muchos, aunque aquí también la mayoría son de Italia y es difícil de encontrar productos ecológicos gourmet de España.

Productos sustitutivos:

En general hay muchos productos sustitutivos, sobre todo otros aceites como el de girasol, que es el más consumido

¹ Ver anexos pagina 1 Grafico 1 - Análisis Pestel

² Ver anexos pagina 2, Grafico 2 - Crecimiento anual

³ Ver anexos pagina 2, Grafico 3 – Tasa de paro

⁴ Ver anexos pagina 3 Grafico 4 – Esperanza de edad

en Alemania o el de colza, que también tienen una cuota de mercado alta. Además hay otros aceites como de soja, de lino, que no suelen ser usados mucho para cocinar o freír, pero sí para ensaladas. Además hay otros productos sustitutivos como la mantequilla, la grasa de coco o la grasa vegetal que también se usa mucho para freír.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es medio-alto, ya que hay muchos productos sustitutivos y mucha competencia actual. Lo que nos diferencia un poco y nos da algo de poder es el posicionamiento con un aceite de oliva ecológico de España en una botella de diseño y todo eso a un precio medio alto comparando con otros aceites ecológicos.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es medio-bajo, ya que España todavía no se ha recuperado de la crisis financiera lo que hace a la gente gastarse menos en productos de alta calidad con precios más altos y por eso para ellos es una buena oportunidad de hacer conocer a su producto en el extranjero, aunque sobre todo la cantidad comprada al principio tampoco va a ser muy alta.⁵

5. Análisis interno

- Infraestructura, producción y logística

▪ Aprovisionamiento y logística

El aceite de oliva ecológico se adquiere en almazaras, garantizando la mejor calidad. Hemos establecido acuerdos cooperativos con las siguientes almazaras:

* Córdoba: Cooperativa Nuestra señora de Guadalupe (Baena), Covidesa (posadas), Olivarera los pedroches (Pozoblanco), Nuestra Señora del Carmen (Priego de Córdoba).

* Castilla La Mancha: grupo cooperativo Montes Norte (7 almazaras del grupo en diversos puntos de la región de Ciudad Real), Coop. Ntra. Señora de las Saleras (Toledo) y Coop. Virgen de la Encarnación (Herencia, Ciudad Real).

▪ Proceso de fabricación/ prestación del servicio

Así mismo nuestro fabricante de botellas será Vitroval S.L, situado en la Comunidad Valenciana. El diseño será realizado por nosotros. Ofrecemos al cliente alemán un aceite de oliva ecológico de alta calidad en una botella de diseño a un precio elevado. Las botellas son de 500ml e incluyen dos aceites diferentes con 250ml cada uno. Uno aceite va a ser del tipo arbequina y el otro de cornicabra. Las botellas se venden a un precio de 6,90 €. Compramos el aceite de las Almazaras de Cuenca y Córdoba y las botellas diseñadas para nosotros y lo embotellamos en Cuenca. Luego lo exportamos a Alemania donde en principio colaboraremos con Pro Gourmet y después nos expandiremos por las demás regiones.⁶

Logística interna: Recibir el aceite de oliva y las botellas, almacenamiento, control de existencias y distribución interna

Operaciones: Embotellar el aceite de oliva.

⁵ Ver anexos pagina 3, Grafico 5 – Análisis Porter

⁶ Ver anexos pagina 4, Grafico 6 – Cadena de suministro

Logística externa: Almacenamiento del producto, y mandarlo a Alemania al distribuidor ⁷

Marketing y Ventas: Ponerlo a la venta en tiendas ecológicas y de Gourmet, participar en ferias y hacer promociones en el Aeropuerto de Düsseldorf y en la estación de tren.

- Organización y recursos humanos

▪ Estructura organizativa

a. *Organigrama de la compañía*

La estructura organizativa es funcional y simple, debido al número de empleados. Cada miembro tiene su área donde se puede especializar que nos sirve para aumentar la eficiencia, aunque puede variar en el futuro si hubiera incorporaciones. Todos ellos, además de ser trabajadores de la empresa, van a realizar una aportación inicial al capital social de 14000 €, lo cual viene detallado en el Área legal. Consideramos que de esta forma todo el personal de la organización tendrá una mayor vinculación a los logros de la empresa y su involucración y motivación por conseguir buenos resultados será mayor.⁸

b. *Composición del equipo directivo*

El equipo directivo estará compuesto por cuatro miembros de distintas áreas de dirección de la empresa, y tendrán asignadas las siguientes funciones:

- Mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Proponer y elaborar procedimientos de evaluación de las distintas actividades y proyectos de la empresa
- Adoptar las medidas necesarias para la ejecución coordinada de las decisiones de cada área.
- Establecer los criterios para la elaboración de los presupuestos.
- Aprobar los presupuestos, los planes comerciales y estratégicos de la empresa.

c. *Perfiles/ puestos requeridos*

Los departamentos principales de los que está constituida la empresa son:

1. Organización:

El director del departamento de organización es Timo Feilbach, Bachelor of Arts de empresariales y tiene 7 años de experiencia en la exportación al mercado alemán. Sus principales funciones son la ampliación de nuevos segmentos para la prestación de los servicios, necesidades de capital humano y formación, búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

2. Contabilidad y Finanzas:

El director del departamento de contabilidad y finanzas es Rodrigo Giménez, graduado en Administración de Empresas. Sus principales funciones son las fuentes de financiación, adaptación de ingresos y reducción de costes, valoración de nuevos proyectos de inversión.

3. Legal: El director del departamento de legal es Javier Sánchez, Licenciado en administración y dirección de Empresas. Sus funciones son la actualización a las leyes de legislación que rigen nuestra empresa, leyes de protección de datos de los clientes y seguridad social de los trabajadores.

⁷ Ver anexos pagina 4, Grafico 7– Cadena de valor

⁸ Ver anexos pagina 5, Grafico 8 – Organigrama

4. Marketing: La directora del departamento de marketing es Laura Martínez, graduada en ciencias económicas, y sus principales funciones que lleva a cabo son el desarrollo de acciones de marketing y publicidad de la empresa y hacer posible el hecho de que nos conozca un mayor número de clientes potenciales.

▪ Política de recursos humanos

El know-how, las habilidades y las competencias de nuestro personal serán los factores decisivos de los cuales dependerá el éxito del Grupo en el mercado. Por lo tanto, el trato hacia nuestros clientes y entre cada uno de nosotros dentro de la empresa, así como también la manera en la cual definamos nuestros valores y objetivos, serán asuntos de gran importancia. Teniendo esto en cuenta, “Es.Oliva, S.L” ha creado esta política para abordar asuntos claves respecto de cómo atraemos, conservamos y desarrollamos al personal.

Los valores y los principios de liderazgo:

Los valores describen el comportamiento del personal de “Es.Oliva, S.L”. Constituyen la base de nuestro negocio. Por lo tanto, se presta especial atención a dichos valores y a la cultura de compañía.

Los valores son los siguientes:

- crear valor para el cliente
- integridad
- liderazgo visible
- compromiso con el desarrollo de los trabajadores
- mejora continua de los productos y de los servicios
- garantizar la seguridad de los trabajadores y de los pasajeros
- organización corporativa
- información continua, fiable y puntual

Los directores operan con:

- respeto, confianza e imparcialidad
- claridad y atención
- transparencia y veracidad
- dinamismo
- responsabilidad

▪ Política de empleo

a. Política de desarrollo

El éxito de “Es.Oliva, S.L” depende esencialmente de la calidad de sus empleados. Atraer, conservar y desarrollar al personal adecuado, que presenta, además de sus habilidades profesionales, las siguientes competencias:

- orientación al cliente
- desarrollo de otros
- orientación al logro
- liderazgo
- impacto
- auto-confianza

b. Política de retribución

- “Es.Oliva, S.L” cree en la remuneración competitiva y justa, por eso los empleados del mismo nivel van a tener el mismo salario.
- “Es.Oliva, S.L” promueve la aplicación de incentivos y bonos.
- “Es.Oliva, S.L” compensa a sus trabajadores en el nivel de mercado correspondiente y lleva a cabo estudios de mercado periódicos para garantizar un posicionamiento de empresa correcto y competitivo.
- Las estructuras de compensación deberán ser simples para evitar complejidades innecesarias.
- Debido a los escasos recursos de los que disponemos como start-up y por la crisis económica estamos obligados a adaptar nuestra retribución a estas circunstancias, pero sin perder nuestra competitividad en el mercado laboral:

-Director de Operaciones: 700 Euros.

-Director de Contabilidad y Finanzas: 700 Euros.

-Director de Legal: 700 Euros.

-Directora de Marketing: 700 Euros.

c. Políticas operativas (gestión del día a día)

Consideramos más oportuno el horario europeo, ya que nuestros clientes pertenecen exclusivamente a Alemania.

Nuestra empresa apoya la organización flexible del trabajo, con horarios flexibles y trabajo desde casa.

▪ *Necesidades de personal y perspectivas de crecimiento*

Al principio el equipo se constituye por los cuatro socios. Luego está previsto contratar trabajadores para el embotellamiento y además comerciales que distribuyen el producto en Alemania.

▪ *Infraestructuras e instalaciones*

Infraestructuras e instalaciones. Durante los dos primeros años de funcionamiento trabajaremos en nuestras instalaciones en Cuenca con las siguientes instalaciones:

-Salas de reuniones y áreas de descanso tanto en el exterior como en el interior

-Recepción -Cocina-Vigilancia

-Amplio horario: lunes a viernes de 8.00hs –20.00hs

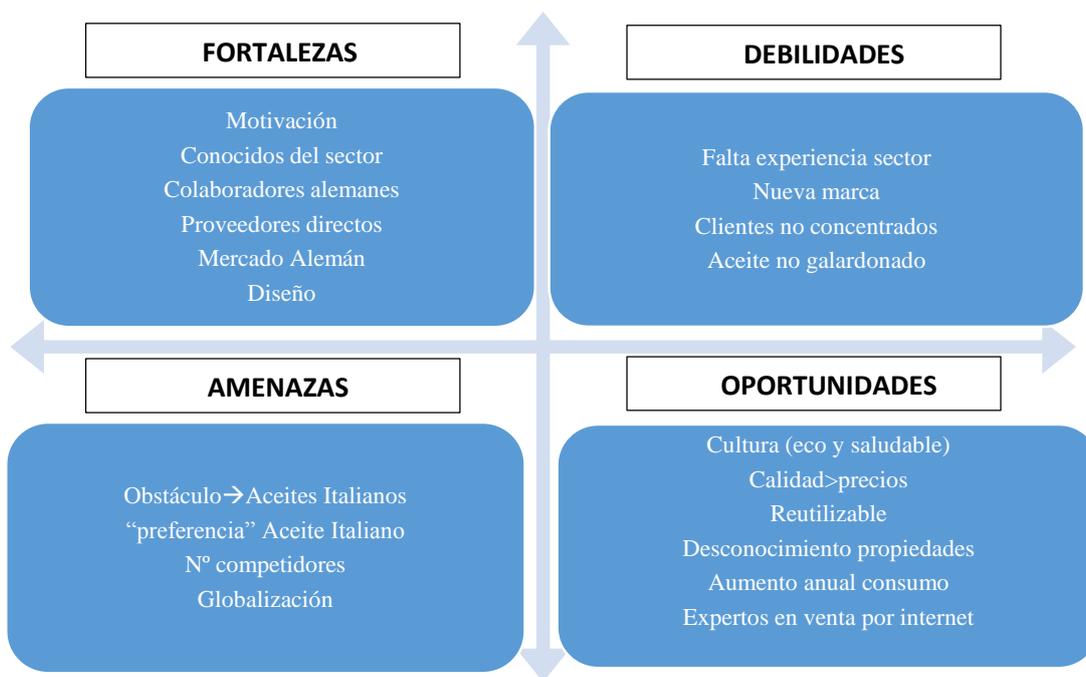
-Servicio de Limpieza.

6. Análisis DAFO

Una de nuestras fortalezas es la motivación. Además tenemos conocidos en el sector y colaboradores alemanes como Pro Gourmet. Recibimos el producto directamente desde los proveedores sin intermediarios y lo más importante: Tenemos un diseño especial y vamos a vender en el mercado alemán que está creciendo.

Las debilidades son la falta de experiencia, ya que ninguno de los miembros ha trabajado todavía en ese sector. Además nuestros clientes no están concentrados lo que hace un poco más difícil llegar a ellos y nuestros productos tampoco tienen premios todavía.

Grafico 9 DAFO



(*) Fuente: Elaboración propia

Una de nuestras fortalezas es la motivación. Además tenemos conocidos en el sector y colaboradores alemanes como Pro Gourmet. Recibimos el producto directamente desde los proveedores sin intermediarios y lo más importante: Tenemos un diseño especial y vamos a vender en el mercado alemán que está creciendo.

Las debilidades son la falta de experiencia, ya que ninguno de los miembros ha trabajado todavía en ese sector. Además nuestros clientes no están concentrados lo que hace un poco más difícil llegar a ellos y nuestros productos tampoco tienen premios todavía.

Las amenazas son que el aceite italiano en general tiene fama de ser mejor y que los clientes pueden preferir un aceite de oliva italiano antes que un español y sobre todo, debido también a la globalización el número de competidores es muy alto.

Nuestras oportunidades son el cambio en la cultura alemana, ya que buscan una vida más sana y como no hay crisis económica los alemanes también están dispuestos a pagar más si la calidad es mejor, algo que se ve ya en el aumento anual del consumo de aceite de oliva. Además muchos alemanes todavía no conocen bien las propiedades del aceite de oliva, que es reutilizable por ejemplo. Y como último tenemos expertos de venta por internet en nuestro equipo lo que nos abre otra vía de venta.

7. Formulación de estrategias

- Estrategia competitiva

Nuestra ventaja competitiva es diferenciación en diseño y calidad a precios razonables. Nos diferenciamos de nuestra competencia sobre todo por el diseño de la botella. Además nuestro aceite es de origen español y ecológico. Todo es con un precio debajo de la media de los aceites ecológicos de Gourmet.

- Estrategia corporativa

Mundial: entrar en Alemania con un producto para introducir nuevas variedades con el tiempo. Capacidades y fortalezas para satisfacer la demanda: Proveedores y distribuidor consolidado

- Alianzas estratégicas

Hay alianzas con la distribuidora alemana “ProGourmet” y con proveedores de Castilla la Mancha y Córdoba

PLAN DE MARKETING

1. Análisis de la situación y previsiones del mercado

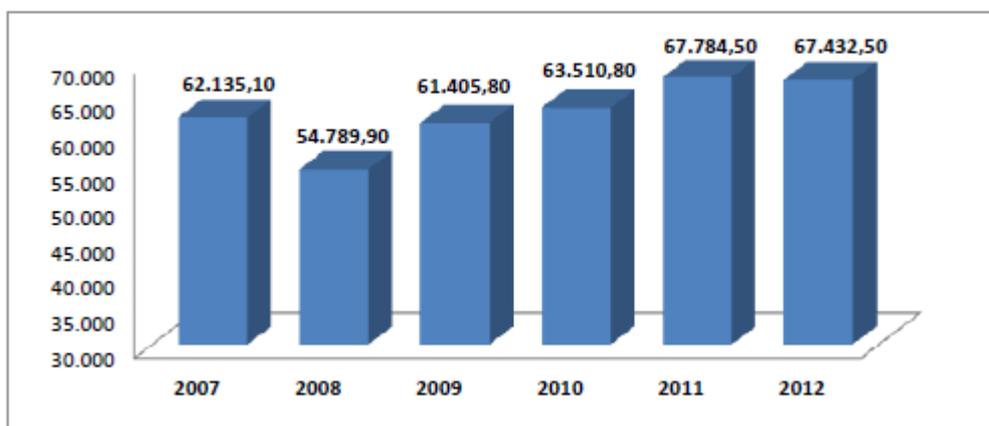
Comenzaremos el plan de marketing analizando el mercado alemán, nuestros principales competidores y el consumo de los productos sustitutivos.

▪ Principales tendencias del mercado

A continuación se llevará a cabo un estudio sobre la evolución del aceite de oliva en el mercado alemán referente al periodo 2007-2012, basándonos principalmente en 2 fuentes, ICEX y EUROSTAT.

En el siguiente gráfico, podemos observar la tendencia alcista que ha seguido la importación de aceite de oliva por parte de Alemania, cuya tasa de crecimiento acumulado en los 5 años fue del 2,10% anual.

Gráfico 10: Importación de aceite español por parte de Alemania (miles de euros)



(*) Fuente: ICEX

En el comienzo del periodo, las importaciones de aceite de oliva (en miles de euros) fueron de 62135,10 €, en el año 2008 se observa una caída, cuya principal razón fue el comienzo de la crisis que se gestó a finales del año 2007 y que afectó a la mayoría de países de la zona euro, y como se puede demostrar en el gráfico, las importaciones de aceite de oliva por parte de Alemania fueron menores, sin embargo han tenido una tendencia alcista en los años siguientes.

A continuación llevaremos a cabo un análisis sobre los tipos de aceite de oliva que encontramos en el mercado, cuyos datos podrán comprobar en las tablas que se encuentran en la parte de anexos.⁹

- Aceite de oliva virgen

El aceite de oliva es el producto estrella de nuestra empresa, se trata del aceite más puro obtenido directamente de la aceituna mediante procedimientos mecánicos (presión en frío) como podremos observar en la tabla en la que se comparan las importaciones en toneladas de los 5 tipos de aceites, es el aceite más importado por Alemania. La mayoría de este aceite proviene de la UE, en concreto España es uno de los países proveedores cuya cuota de mercado asciende al 10,93%, pero nuestro país no es el principal exportador de aceite de oliva, el puesto número 1 lo ocupa Italia, cuya cuota de mercado alcanza el 76,11%. El segundo país con mayor cuota de mercado es Grecia con un 9,46%. (Refiriéndonos en todo este apartado, a la cuota de mercado en toneladas).¹⁰

⁹ Ver anexo Pagina 6 - Tabla 1 Importaciones de aceite de oliva por parte de Alemania y procedencia

¹⁰ Ver anexo Pagina 6 - Tabla 2 Tipos de aceites de oliva importados por parte de Alemania (Toneladas)

- Aceite de oliva refinado

Se trata de un aceite que proviene de aceitunas de peor calidad, o aquellas que han tenido un proceso mecánico mediante presión en caliente. Tiene una elevada graduación, y necesita ser refinado antes de ser comestible.

En este caso, España es el segundo exportador de aceite de oliva refinado a Alemania, pero hasta el año 2008 fue el primero, seguido de Italia.

- Aceite de oliva orujo

Este tipo de aceite se obtiene mediante la grasa que se adhiere a los restos de extracción del aceite de oliva extra y refinado, a su vez se mezcla con los desechos de la aceituna (huesos y pieles). El volumen de importaciones de este aceite por parte de Alemania es mínimo en comparación con los demás. España también alcanza una segunda posición en este tipo de aceite, siendo Italia el primer país exportador.

- Aceite de oliva mezcla

Es el tercer aceite con mayor número de importaciones en Alemania, Italia es el principal suministrador, y España el segundo.

- Aceite de oliva lampante

Es un tipo de aceite que presenta muchas irregularidades a la hora de ser obtenido, semejante a lo que le ocurre al aceite de oliva refinado. No es apto para el consumo y tiene que ser tratado de distintas formas. Italia es el primer exportador de este tipo de aceite, seguido de España.

El aceite que más cuota de mercado abarca entre todos los tipos, es el aceite de oliva virgen, cuya cifra de importaciones, ha sido aproximadamente de 55000 toneladas durante el periodo 2007-2011. El segundo aceite con mayor número de importaciones fue el aceite de oliva refinado, en el cual se observa una gran diferencia entre el año 2007 y 2012, siendo su tasa promedio de variación acumulada del 26,32%. El siguiente aceite que sigue a los dos primeros de la lista es el aceite de oliva mezcla, cuyas importaciones también han aumentado considerablemente durante los 5 años, siendo la tasa promedio de variación de 11,96%. Los dos últimos aceites y que representan unos datos menores de importaciones en toneladas fueron, el aceite de oliva orujo, con una tasa promedio de variación del periodo 2007-2011 de 20,05% y el aceite de oliva lampante, cuya tasa promedio de variación fue negativa, dado que las importaciones de este tipo de aceite han sido irregulares durante el periodo.

▪ Potencial del mercado

“Es.Oliva, S.L” comenzará a vender su aceite ecológico en tiendas de productos gourmet de Ciudad de Dusseldorf. Las tiendas de productos gourmet han crecido a lo largo de estos últimos 5 años (en 2008 crecieron un 15% y en 2010 un 10%), aunque hubo una pequeña caída en el año 2012 (siendo el crecimiento del 6%) y su recuperación en 2013 (con un 13%), el consumidor alemán acude a este tipo de establecimientos en busca de calidad y respeto por el medio ambiente a la hora de obtener la materia prima. El último dato disponible sobre el crecimiento de los productos gourmet en Alemania ha sido de un 5,5% anual durante el periodo 2013, muy superior a la alimentación básica (1,4%).

Las principales oportunidades que presenta el mercado, fueron descritas en el primer apartado del trabajo de fin de máster, dentro del área de organización.

Las más representativas fueron:

- Cultura ecológica
- Aceite reutilizable:

- Expansión de la dieta mediterránea y aumento del consumo de aceite de oliva
- Estructura del mercado (tamaño, competencia, distribución por áreas y canales)

A continuación realizaremos un análisis sobre las grandes marcas multinacionales del sector de la alimentación que comercializan aceite en Alemania.

Tabla 3: Principales marcas competidoras del mercado alemán

	Marca	Compañía	Cuota 2011	Cuota 2012
1	Bertolli	Deoleo SA	17.1%	17.2%
2	Minerva	PZ Cussons Plc	13.8%	13.7%
3	Mazola	Unilever Group	6.9%	6.9%
4	Marcas Blancas	Varios	47%	46.6%
5	Otros	Otros	15.2%	15.7%

(*) Fuente: Euromonitor

Como podemos observar, son 3 las empresas que abarcan casi la mitad de la cuota del mercado del aceite, Bertolli es la primera marca que posee un 17,2% de cuota de mercado, es un aceite de oliva que procede de Italia, en concreto de la Toscana. En el año 2008 Deoleo S.A adquirió la licencia del aceite. Deoleo S.A un grupo empresarial español, que no solo vende aceite bajo la marca Bertolli, si no, posee 3 de las marcas más representativas del mercado del aceite en España: Hojiblanca, Koipesol y Carbonell entre otras. Es nuestro competidor más fuerte y representativo de la venta de aceite en Alemania.

La siguiente marca con mayor cuota de mercado es minerva, perteneciente a la compañía PZ Cussons Plc, el aceite es de origen griego. Y para finalizar la tercera más importante es Mazola, perteneciente a Unilever Group.

Puesto que estas marcas son muy poderosas en el mercado del aceite, en un principio están fuera de nuestras metas u objetivos los primeros años, dado que, en principio intentaremos ganar cuota de mercado a marcas que no tienen tanta presencia, y entre las que incluiremos en la competencia, se encuentran las siguientes, cuyo posicionamiento respecto al aceite de “Es.Oliva, S.L” lo analizaremos más adelante.

Tabla 4: Marcas que compiten de manera directa con “Es.Oliva, S.L”

										
MARCA	Natives Olivenöl extra	PrimOli – Frutto Della Vita	Koronias	Parqueoliva Bio	La Selva Olio	Gaea – natives Olivenöl	Nikolaus	Risca Grande	Franci Bio	Deortegas - Arbequina
ORIGEN	ITALIA	ITALIA	GRECIA	ESPAÑA	ESPAÑA	GRECIA	GRECIA	PORTUGAL	ITALIA	ESPAÑA
PRECIO	13,98 €	17,98 €	18,38 €	19,80 €	19,90 €	19,98 €	21,40 €	23,80 €	25,80 €	29,80 €
CANTIDAD	1L	1L	1L	1L	1L	1L	1L	1L	1L	1L
ECOLÓGICO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI

(*) Fuente: Elaboración propia

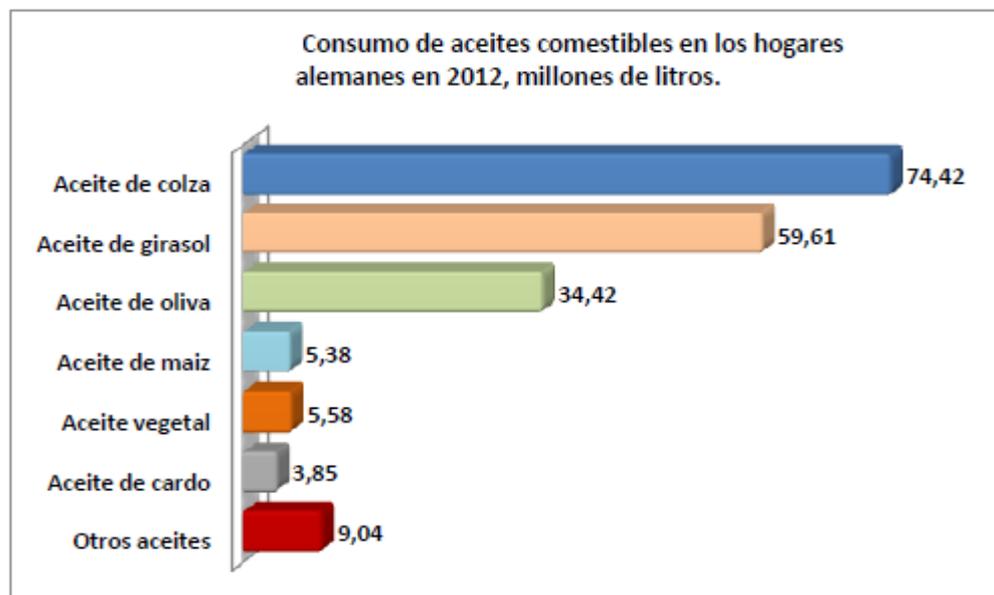
Como podemos visualizar, hemos escogido 10 marcas que consideramos competidores directos de “Es.Oliva, S.L”. El motivo principal de la elección de estas marcas con respecto a las de la competencia es básicamente el hecho de que todas son gourmet y casi todas poseen un producto ecológico.

La mayoría de las marcas son italianas y griegas, habiendo menos presencia para el aceite español y portugués. El rango de precios de la competencia se sitúa entre los 14€ y los 30€ (precio del litro de aceite de oliva virgen) y el aspecto de la botella, es bastante clásico y siguen todas una misma línea de diseño.

▪ Análisis de la demanda

En este apartado, realizaremos un pequeño análisis sobre los principales aceites que más consumen los alemanes.

Gráfico 11: Consumo de aceites en hogares alemanes



(*) Fuente: AMI Speiseöl 2012.

El aceite de colza lidera el mercado oleico, con un 74,42% de cuota de mercado (durante el año 2012). El segundo aceite más consumido es el aceite de girasol con una cuota de mercado del 59,61% y por último, el aceite de oliva ocupando el tercer puesto con un 34,42%. El resto de aceites apenas superan el 6% de cuota de mercado.

Uno de los principales motivos que tienen los consumidores alemanes para utilizar el aceite de colza, es que el precio es muy bajo en comparación con el de oliva. Además pese a que su calidad sea ínfima, este aceite no se puede reutilizar más de 2 veces puesto que resulta tóxico, y el objetivo de nuestra empresa es concienciar del innumerable uso que puede tener nuestro aceite, sin perder la calidad original.

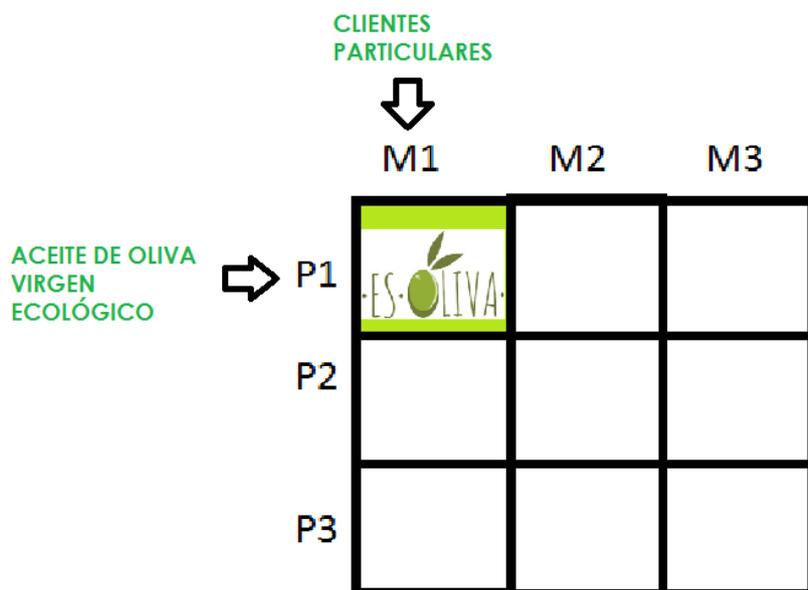
2. Segmentación del mercado y elección del público objetivo

A continuación, realizaremos un análisis sobre el mercado del aceite de oliva y nuestro “target”

Para comenzar, llevaremos a cabo una **macrosegmentación** del mercado, puesto que va a definir la base de nuestra estrategia competitiva, definiendo nuestro mercado objetivo y los productos que cubrirán las necesidades o deseos del público objetivo

Nuestra empresa “Es.Oliva, S.L” en la primera fase de lanzamiento, contará con 1 solo tipo de producto “aceite de oliva virgen ecológico” (P1) ya que venderemos dos aceites en una misma botella formando un producto único y a su vez nos especializaremos en un solo tipo de mercado, el de los “clientes particulares” (M1) por tanto podemos concluir con que nuestro negocio estará encaminado a la “concentración” de mercado:

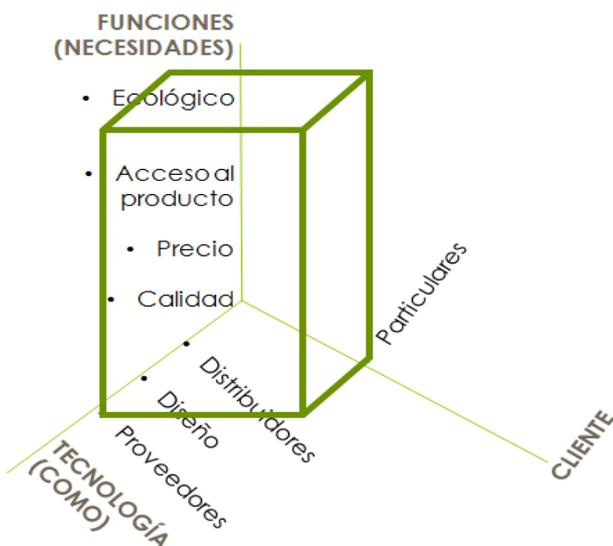
Grafico 12: Macrosegmentación de mercado de “Es.Oliva, S.L”



(*) Fuente: Elaboración propia.

Una vez que hemos definido nuestro mercado de referencia, pasamos a explicar el diagrama de ABELL. Forma parte de la macrosegmentación y nos será de gran utilidad para ver con claridad la industria, negocio y mercado en los que va a operar “Es.Oliva, S.L”.

Gráfico 13: Diagrama de Abell de “Es.Oliva, S.L”



(*) Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de Abell cuenta con 3 ejes, cada uno representa a una variable clave para realizar el análisis. En este caso las funciones que queremos cubrir para dar satisfacción a los clientes son:

- *Calidad*: en la cual ejercemos un estricto control al tener una relación directa con nuestros proveedores y distribuidores de aceite de oliva.
- *Precio*: queremos que el consumidor satisfaga su deseo de ingerir un aceite de tipo gourmet, a un precio razonable para un poder adquisitivo medio-alto.

- *Acceso al producto*: queremos que el consumidor tenga todo tipo de facilidades a la hora de encontrar nuestro producto en las mejores tiendas gourmet y a su vez que el proceso de compra se lleve a cabo mediante un trato diferenciador.

- *Ecológico*: el proceso de elaboración y distribución de nuestro aceite se realiza respetando en todo momento el medio ambiente y la naturaleza.

Dentro de la tecnología, encontramos 3 variables clave:

- *Proveedores*: El aceite será obtenido de 2 almazaras con las que mantendremos una relación muy estrecha para conseguir que nuestra calidad sea objeto de premio por parte de nuestros futuros consumidores. Estas dos almazaras se sitúan en Castilla la Mancha y Andalucía y se describirán más adelante.

- *Distribuidores*: Nuestro principal distribuidor y gracias al cual nos adentraremos al mercado del aceite de oliva en Alemania será el canal de distribución "ProGourmet".

- *Diseño*: Es el segundo elemento diferenciador más importante junto con el producto ecológico. Nuestra botella de aceite romperá el canon de la estética que sigue la competencia, mostrando un aspecto innovador, llamativo y sensorial, puesto que nuestra intención radica en perseguir el deseo óptico por parte de los consumidores, que sientan su atracción no sólo hacia el aceite si no, hacia la botella como un elemento decorativo para su vivienda.

En el eje de los clientes, encontramos a los particulares, comprende el conjunto de población alemana en el que se va a centrar la actividad de nuestra empresa.

▪ Comportamiento de compra del consumidor

La mayoría de las familias alemanas, tienen una media de 2-3 hijos, y un ingreso medio alto. Un 60% de las compras mensuales las llevan a cabo en establecimientos "discount", siendo la compra y consumo de aceite de oliva mayor en las regiones de Bavaria y el centro.

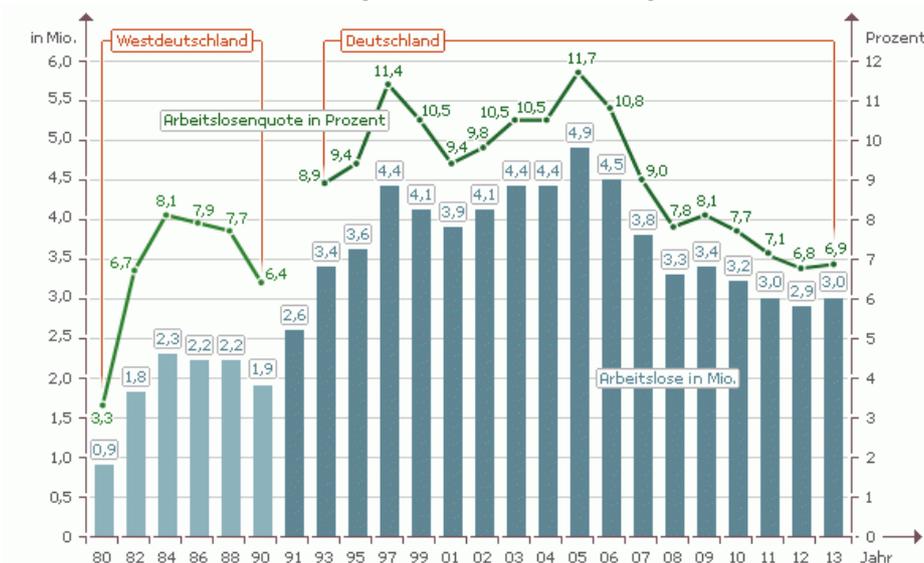
El principal uso del aceite de oliva por parte del consumidor alemán es, el aliño de las ensaladas. Están muy influidos por la dieta mediterránea y por llevar a cabo una alimentación baja en grasas y rica en alimentos saludables como es la inclusión de nuestro de nuestro producto español en su menú diario.

▪ El análisis de rentabilidad por segmentos de mercado

A continuación se presentan una serie de características sobre la situación económica de Alemania, mucho más favorable que en España y con mayores facilidades para desarrollar nuestro modelo de negocio.

Gráfico 14: Evolución de la tasa de paro de Alemania, periodo 1980-2013

Evolución de la tasa de paro de Alemania, periodo 1980-2013



(*) Fuente: German Federal Agency for Civic Education

Este gráfico de barras muestra la evolución de la tasa de paro en Alemania para el periodo comprendido entre 1980 y el año 2013.

Como podemos ver la tasa de paro ha tenido dos picos bastante destacables en 1997 y 2005. Actualmente la tasa de paro fue de 6,9% en el año 2012, siendo una de las cifras más bajas desde el comienzo de la crisis a finales del 2007.

Gráfico 15: Salario bruto anual de Alemania, periodo 2008-2013

Salario bruto anual de Alemania, periodo 2008-2013



(*) Fuente: German Federal Agency for Civic Education

En cuanto al salario bruto anual¹¹, ha ido en aumento desde el año 2008, y en concreto durante el año 2013 la media se ha situado en 31.089€, una cifra que expresa la buena capacidad adquisitiva que posee la población alemana. El salario bruto anual de Düsseldorf, es de 40269€ muy superior a la media de Alemania.

¹¹ Ver Anexo Pagina 7 - Grafico 17 salarios brutos anuales por regiones

Así mismo y cómo podemos observar en el gráfico de barras, la aportación del PIB¹² de la ciudad de Düsseldorf a la economía alemana, ha sido de 83374€.

▪ Selección de mercados objetivo

Dentro del microsegmento de mercado que hemos identificado, vamos a llevar a cabo un análisis de **micro segmentación de clientes** para conocer un poco más al público al que nos dirigimos y elegir nuestro mercado meta. El macrosegmento de los clientes particulares, cuyas edades están comprendidas entre los 35 y 66 años, se descompone a su vez en:

- Target 1: Hombres/Mujeres, solteros-casados-divorciados, edad 35-45 años
- Target 2: Hombres/Mujeres, solteros-casados-divorciados, edad 46-55 años
- Target 3: Hombres/Mujeres, solteros-casados-divorciados, edad 56-65 años

“Es.Oliva, S.L” ha estado realizando una investigación basada en observación no participante, entre ellos ha acudido a tiendas gourmet a observar el público objetivo que suele realizar la compra de productos en este tipo de establecimientos además, “Es.Oliva, S.L” ha llevado a cabo una encuesta (“piloto”, puesto que estamos en la primera fase del negocio), en la que encuestamos a 100 personas que se encontraban en alguno de los 3 target, siendo el target 2, el elegido por nuestra empresa, el que cuadró mejor nuestras expectativas.

En la encuesta¹³ se preguntaba a los 3 target cuestiones esenciales a tener en cuenta por nuestra empresa, como fueron:

- Conocimiento de la dieta mediterránea
- Consumo habitual de aceite y tipo (oliva, girasol y colza)
- Importancia sobre la procedencia del aceite en cuanto a la calidad del mismo (Español, Italiano, Griego y Portugués)
- Variables más influyentes a la hora de realizar la compra de aceite de oliva.
- Diseño del recipiente y precio
- Edad, nivel educativo y empleo.

Los resultados que obtuvimos al realizar la encuesta fueron los siguientes:¹⁴

- Un 80% de los encuestados conoce la dieta mediterránea y un 69% consume aceite de oliva
- Un 63% opina que Italia es el país que tiene mejores aceites de oliva y un 33% opina que es España.
- Un 40% de los encuestados compra en tiendas gourmet de manera habitual y un 37% de manera ocasional. El resto de la muestra no es usuaria de productos gourmet.
- Un 70% consideró la variable “producto ecológico” y un 63% la variable “diseño” como esenciales a la hora de comprar un buen aceite de oliva.
- Un 75% de los encuestados consideró que el precio de nuestro envase deberá situarse entre los 6-7,5 euros.
- Más del 50% de los encuestados tenía empleo y estudios superiores y un 46% de los encuestados tenía una edad comprendida entre los 46 y 55 años de edad.

¹² Ver anexo Pagina 7 - Grafico16 Aportación al PIB de las regiones de Alemania.

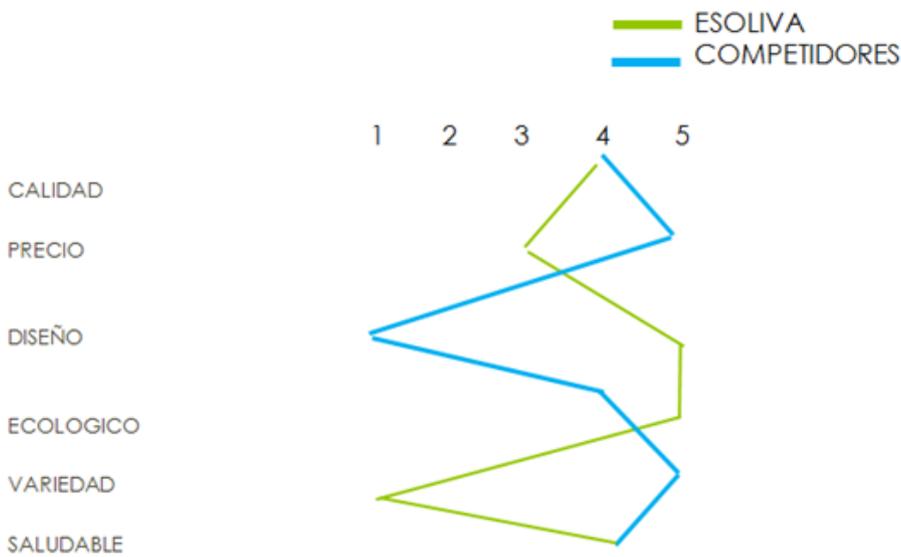
¹³ Ver anexo Pagina 8-11, - Grafico 18 y 19 Encuesta en Alemán y Español

¹⁴ Ver anexo pagina 12-21 Gráficos 20 Resultados encuestas

▪ Posicionamiento de las marcas

Una vez obtenida la opinión de nuestro target, pasamos a realizar los 2 mapas de posicionamiento más importantes, previamente analizaremos los atributos diferenciales de nuestro producto en comparación con el de la competencia.

Gráfico 21: Atributos diferenciales



(*) Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar el mapa de atributos diferenciales, podemos observar que los valores en los cuales destaca “Es.Oliva, S.L” frente a la competencia son, el diseño y el producto ecológico, ambos han sido puntuados con un 5 (puntuación más elevada)

- Mapas de posicionamiento:

Hemos decidido realizar 2 mapas de posicionamiento en los que compararemos a “Es.Oliva, S.L” con otras marcas de la competencia.

En este primer mapa valoramos el diseño de las botellas y el producto, si es ecológico o no. Como podemos visualizar, “Es.Oliva, S.L” ocupa un nicho de mercado distinto al de las demás marcas, puesto que nuestro diseño es el más revolucionario y además contamos con el plus de que poseemos un producto ecológico.

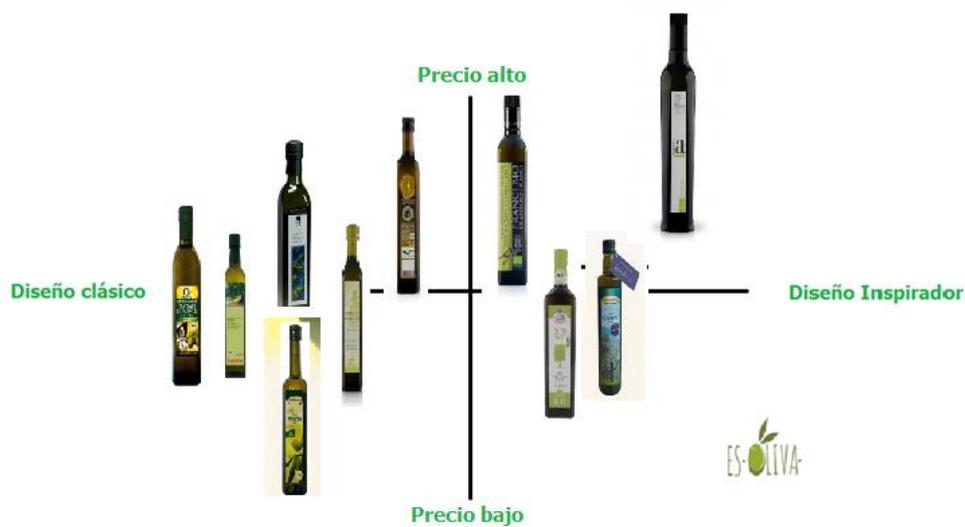
Grafico 22: Mapa de posicionamiento “aceite ecológico” y “diseño”



(*) Fuente: Elaboración Propia

Puesto que este mapa está muy concentrado debido a que casi todas las marcas poseen producto ecológico, hemos decidido realizar un segundo mapa de posicionamiento en el que compararemos las variables “diseño” y “precio” del aceite de oliva de “Es.Oliva, S.L” con las de la competencia:

Gráfico 23: Mapa de posicionamiento “diseño y “precio”



(*)Fuente: Elaboración Propia

En este nuevo mapa de posicionamiento, claramente “Es.Oliva, S.L” se sitúa en una posición que no ha sido ocupada por ninguna marca de la competencia y es nuestra clave a la hora de poder diferenciarnos.

Nuestro éxito se basará en comercializar aceite de oliva ecológico procedente de las mejores cooperativas de España, incluyendo entre los elementos diferenciadores el “precio” y el “diseño” del cual hablaremos más adelante.

3. Objetivos del próximo año

Los objetivos que nuestra empresa se ha planteado para el primer y segundo año son:

- Objetivos Cuantitativos:
 - a. Primer año: Vender en al menos 50 tiendas gourmet.
 - b. Segundo año: Expandir nuestra distribución a las orillas del río Rhein
 - c. Vender a partir del segundo año dos tipos de envase distintos, cada uno con un tipo de aceite.

4. Planes de acción: estrategias y tácticas.

En esta parte del plan de marketing, hablaremos sobre nuestra marca, el producto, su precio de lanzamiento para los 2 primeros años, cual es el canal de distribución y las estrategias persuasivas que vamos a llevar a cabo para realizar la comunicación de valor de “Es.Oliva, S.L”

- Estrategias de creación de valor: producto y precio

Primero de todo, comenzaremos hablando de nuestra marca “Es.Oliva, S.L”, su significado y aspecto visual:



La elección de nuestra marca:

Nuestra intención es tener una marca que nos identifique, representando que somos y que hacemos, y con “Es.Oliva, S.L”, siendo la “O” una oliva queda representado que el aceite es el producto derivado de la oliva por excelencia.

Además poniendo delante una conjugación del verbo ser, representamos que nuestro producto es puro, de calidad y no adulteramos el aceite manteniendo así sus propiedades.

Con el nombre de nuestra marca también buscábamos que se nos pueda identificar como español, pero que no sea muy evidente (para alguien extranjero) en la primera toma de contacto del cliente con nuestro producto y se pueda hasta pensar que es italiano, esto es así pues en el mercado alemán hoy en día se sigue considerando el aceite español como de menor calidad a los aceites griegos o italianos (de los que mejor concepción se tiene).

Con “Es.Oliva, S.L.” no se identifica que es español a primera vista salvo para un hispanohablante, aunque sí que se identificará correcta y detalladamente en la etiqueta posterior; con esto pretendemos que para llegar al cliente no sea una barrera el ser español, pero que una vez probado el producto y comprobada la calidad y para saber más del producto para la próxima adquisición de este se tenga conocimiento de que es español y con ello secundar las

campañas que están llevando a cabo el ministerio de agricultura español y numerosas compañías distribuidoras de aceite españolas para que aumente la percepción de la calidad el aceite de oliva en el extranjero.

El diseño del envase será realizado por “Es.Oliva, S.L.”, como pueden observar en el dibujo será una botella de base esférica, con una separación en su interior para ubicar el “aceite Cornicabra” (procedente de Castilla La Mancha) y la otra separación contendrá el “aceite Arbequina” (procedente de Córdoba), cuyo tapón tendrá la forma de un hueso de oliva.



(*) Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al precio, tal como se comentó en el apartado del análisis del mercado, y una vez realizado el correspondiente análisis de la competencia, así como la correspondiente encuesta en la que los posibles compradores establecieron un rango de precio en concordancia con el diseño, llegamos a la conclusión de establecer un precio de venta inicial de 6,9€ la botella de 500 ml (13,8 € el litro). Inicialmente comenzaremos con un precio algo inferior a la competencia, con vistas a un futuro aumento cuando nuestro producto comience a generar rentabilidad y ser algo más conocido que en el lanzamiento. En el apartado de contabilidad se detalla precisión los demás factores que hemos tenido en cuenta para establecer el precio de nuestra marca.

La fecha estimada de lanzamiento de nuestro producto tendrá lugar en enero del año 2015.

▪ Estrategias de entrega de valor: distribución y servicio

En este apartado hablaremos con más detalle sobre nuestro canal de distribución y como ponemos a disposición del cliente nuestro producto.

Como hemos comentado en el apartado anterior, una vez que tenemos el aceite embotellado y listo para vender, lo trasladamos a Alemania, para que nuestro colaborador principal “ProGourmet” lo ponga a disposición de las mejores tiendas Gourmet del área de Dusseldorf.

¿Que es “ProGourmet”? Es el primer mayorista de alimentación y catering que opera en el área de Dusseldorf, en Alemania. Se describen a sí mismos como una empresa eficiente que realiza entregas los 7 días a la semana, de manera gratuita y sin pedido mínimo, con disponibilidad 24 horas para el cliente y un exhausto control alimentario para garantizar la mejor calidad de los productos.

Podemos concluir con que el canal de distribución de “ProGourmet” es un canal largo, puesto que “ProGourmet” juega un papel de mayorista, poniendo a disposición de sus clientes (tiendas gourmet) nuestro aceite y a su vez las tiendas gourmet lo ponen a disposición de nuestro cliente final. Hemos establecido que “ProGourmet” obtendrá un 20% de comisión por cada venta que obtengamos en las tiendas Gourmet con las que opera.

Así mismo llevaremos a cabo la venta por internet, a través de nuestra página web, la cual aún se encuentra en fase de construcción, pero su dominio será www.esoliva.com. En un principio se tratará de una web informativa, dado que nuestro principal negocio es la distribución de aceite de oliva a través de “ProGourmet” para vender en las tiendas gourmet de Alemania. Si pasado un tiempo, observamos que la página web es bastante utilizada para comprar nuestro aceite de oliva, mejoraremos los servicios ofrecidos a través de la misma como incluir una plataforma de pago segura etc. Los clientes interesados en llevar a cabo la compra de nuestro aceite podrán realizar los encargos vía e-mail, donde se les facilitarán los datos necesarios para que realicen el pago vía transferencia.

La venta por internet de nuestro aceite de oliva será un canal de distribución corta y directa, nuestro modelo de negocio dentro del ámbito del negocio electrónico será del tipo “B2C” puesto que se gestionarán desde nuestra planta de embotellamiento situada en Cuenca, y se enviarán por mensajería exprés a nuestros clientes.

▪ Estrategias de comunicación de valor

En esta parte pasaremos a comentar las promociones y eventos que tenemos preparados para la primera fase de nuestro producto, desde su lanzamiento hasta la obtención de las primeras ventas.

Principales acciones de comunicación de valor:

• Año 1

Tendrá lugar el lanzamiento del producto y su puesta a disposición de los clientes en las tiendas Gourmet. La acción promocional que nuestra empresa llevará a cabo en este periodo, consistirá en poner un stand informativo en cada tienda gourmet en la que nuestro producto se encuentre presente, este stand tendrá forma de “oliva gigante” y contendrá unos dípticos informativos sobre nuestra marca, y producto, incluso una pequeña muestra de los 2 aceites de oliva (7ml) para que puedan degustarlo. El objetivo que perseguimos tras la realización de esta acción, es alcanzar al público objetivo que no tiene la intención de comprar nuestro producto dado que es fiel a su marca habitual.

• Año 2

○ Ferias de productos ecológicos: En el mes de Febrero del año 2016 tendrá lugar en la ciudad de Nürnberg, una de las ferias de productos ecológicos más importantes de la región, a la cual acudiremos para dar a degustar el producto a los visitantes, y concertar posibles ventas.

○ Acción de comunicación en el Aeropuerto “Olivas mágicas”: Pondremos taquillas en el aeropuerto de Dusseldorf y en el cuales habrá una caja de metal con forma de “oliva”, con un escáner. El cliente se acercará para ver que contiene esta oliva misteriosa, pero solamente podrá obtener una muestra si es alemán, dado que estamos en un lugar cuyo movimiento de pasajeros es muy frecuente y numeroso, y no todos son alemanes. ¿Cómo conseguiremos saber su nacionalidad? Si quiere abrir la caja, tendrá que pasar su DNI o pasaporte por el escáner, si es alemán se abrirá y podrá coger su correspondiente muestra con una tarjeta de descuento del 10% para la primera compra que realice por internet.

○ Exposiciones y demostraciones “Catas de aceite”: Nos hemos puesto en contacto con el hotel Hispania de Mallorca, para llevar a cabo una cata de aceite en sus instalaciones. Los huéspedes del hotel Hispania forman parte de nuestro público objetivo, el 90% son de origen Alemán con edades comprendidas entre los 46 y 55 años, por lo que supone una de nuestras acciones estrella, puesto que el cliente podrá degustar el aceite, llevarse una pequeña muestra a cambio de cedernos sus datos principales (correo electrónico y domicilio) para gestionar nuestra base de datos y enviarles las principales ofertas que tengamos disponibles cada mes. Así mismo, obtendrán un descuento de

un 10% con su primera compra, y conforme aumente el número de pedidos, una vez que el cliente realice su décima compra obtendrá una botella gratis.

Este tipo de acciones se llevarán a cabo en nuestra primera fase, en la cual intentaremos llamar la atención y conseguir presencia en la mente de los consumidores, por ello se pueden clasificar como acciones “Below the line”

Una vez que nuestra rentabilidad sea mayor, intentaremos introducirnos en medios de comunicación y prensa “Above the line” para conseguir aumentar nuestra cuota de mercado y abarcar otras zonas de Alemania. alguna de estas futuras acciones será participar en programas de cocina para principiantes como MasterChef.

5. Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos, y calendario de actividades de marketing

Tabla 5. “Acciones promocionales” Recursos, responsable y fecha.

ACCIONES PROMOCIONALES	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	FECHA
Dípticos y “Oliva stand”	10000€	Responsable de “Comunicación”	Noviembre 2015
Catas y Ferias	9500€	RR.PP de “Es.Oliva, S.L” junto con el responsable de organización	Feria: Febrero 2016 Catas: Septiembre 2016
Muestras promoción	6250€	Responsable de “Trademarketing”	Febrero y Septiembre 2016
Olivas mágicas	15000€	Responsable de “Publicidad”	Junio y agosto 2016
Resto	20000€	Directora de marketing	A invertir en 2 años, excepto escenario pesimista.

(*) Fuente: Elaboración propia

Tal como se ha descrito en el apartado anterior, durante los primeros años de existencia llevaremos a cabo 3 acciones cuya cuantía total de presupuesto asciende a 40000 €. Las acciones estarán representadas principalmente por la directora de marketing y el director de organización, y la primera acción tendrá lugar 2 meses después de la fecha de lanzamiento.

6. Control de marketing.

En este apartado, lo que vamos a realizar es un exhaustivo seguimiento tanto de nuestras acciones comerciales como las ventas obtenidas. Tenemos varios tipos de control a ejercer según el objetivo.

- Ventas: Mediante “reportings” mensuales por parte de los establecimientos gourmet.
- Publicidad (notoriedad): Encuestas y contador de visitas de la página web.
- Aceptación del producto: Encuesta de satisfacción de los clientes.
- Para llevar a cabo el control de uno de los objetivos (vender 2 tipos de botellas) utilizaremos el desglose de ingresos de la compañía.
- En cuanto al objetivo que hace referencia a la ampliación de zona de ventas, será controlado en base a las previsiones de cuenta de resultados pues nuestras estimaciones de pedido y ventas de aceite de oliva son en función al crecimiento que se quiere obtener. Si el obtenido a final de periodo fuese superior significa que habríamos cumplido nuestro objetivo, si por el contrario es inferior el obtenido que el esperado no se alcanzaría el objetivo.

ANALISIS LEGAL Y FISCAL

1. Determinación de la forma jurídica del empresario.

▪ Persona física o jurídica y, en su caso, tipo de sociedad

Nuestra empresa “Es.Oliva, S.L”, es una empresa de nueva creación integrada por cuatro miembros. La forma jurídica con la que se constituirá la empresa es una sociedad de Responsabilidad Limitada S.L. que se rige por el Real Decreto Legislativo 1/2010, en el que se aprueba el texto refundido de la ley de Sociedades de Capital.

Para ello, “Es.Oliva, S.L” debe de estar registrada en el Registro Mercantil para que se pueda constituir como sociedad Limitada.

Para poder establecer la constitución de “Es.Oliva S.L” es necesario que cubran los siguientes aspectos:

- Como punto principal para el registro, hemos solicitado el certificado negativo de denominación social, que acredita que el nombre “Es.Oliva, S.L” se encuentra disponible y no coincide con el existente de las demás empresas. Una vez lo hemos solicitado, disponemos de tres meses para registrarlo ante notario y hacer efectivo el nombre “Es.Oliva, S.L” como el de nuestra empresa.

- Una vez que hemos realizado el registro de “Es.Oliva, S.L”, el siguiente paso es abrir una cuenta bancaria de la empresa para ingresar el capital mínimo necesario de la sociedad (3000,06€) efectuado por los cuatros socios de la sociedad de forma íntegra.

- El capital social, estará dividido en participaciones sociales, y estará integrado por las aportaciones de los cuatros socios. En el caso de “Es.Oliva, S.L” la aportación que establecerá cada socio será de 14000€, obteniendo un capital social total de 56000€

▪ Estatutos

En cuanto a los estatutos sociales que comprenden “Es.Oliva, S.L”, serán redactados a través de una notaría, y son los dispuestos en el RDL 1/2010, el cual comprende los siguientes puntos:

- Denominación social: “Es.Oliva, S.L”

- Sede social: la empresa “Es.Oliva, S.L” tiene el domicilio social en España en la ciudad de Cuenca donde se establece el centro de operaciones y administración de la misma

- Objeto social: la actividad que comprende la empresa es el contacto con proveedores de aceite de oliva andaluz y manchego para su embotellamiento y posterior distribución a tiendas Gourmet de Dusseldorf (Alemania)

- Capital: se constituirá, con los 14000€, aportado por cada uno de los cuatro socios de la empresa; y una vez ejercido la actividad se verá operativo proceder a incrementar el mismo. el capital será aportado por los socios fundadores a través de aportaciones dinerarias a título de propiedad, y uno de los socios con aportaciones no dinerarias, con la cesión de terrenos y construcciones

- Número de participaciones sociales: las participaciones que corresponderán a cada uno de los socios comprenderán el 25% del capital social aportado.

- En cuanto al órgano de Administración, los socios conformaran el consejo, siendo el puesto que ocupan el que se menciona a continuación:

- Rodrigo Giménez Cortes: Presidente

- Timo Feilbach: Consejero

- Laura Martínez Espert: Consejera

- Javier Sánchez Gutiérrez: Consejero

- En cuanto a la transmisión de las participaciones sociales, se establecerá por transmisor voluntaria por actos inter vivos, en la que los socios serán libre de transmitir las participaciones entre ellos por acto inter vivo, o a favor de cónyuge o ascendiente/descendiente. Todo efecto contrario está sometido a los estatutos, o en su defecto a la Ley
- Política de Dividendos: sólo se repartirán dividendos si este hecho es aprobado en junta y si en dicha junta no se establecen normas especiales de cómo distribuir esos beneficios, así pues el primer año y debido a que se aprueba por todos los socios, no se repartirán dividendos aunque las cifras de negocio obtenidas permitiesen subsanar las reservas negativas y redistribuirse a reservas legales
- En el caso nuestro, "Es.Oliva, S.L", está constituida por cuatro socios fundadores que poseen cada uno un 25% del capital social aportado y como cada uno posee un cargo en el Órgano de Administración, estamos obligados a darnos de alta como autónomos. (OrdenESS/106/2014 de 31.01 (BOE del 01/02))

2. Licencias y Derechos

▪ Registro de marcas y patentes

La empresa "Es.Oliva, S.L" tiene como actividad principal el embotellamiento de aceite de oliva en botellas de diseño exclusivo para su posterior puesta en venta en Dusseldorf (Alemania.)

Este hecho supone que el diseño de nuestra botella, es una propiedad intelectual de la empresa, y como hecho significativo, tenemos que protegerlo ante posibles copias de las empresas competidoras. La botella supone un diseño industrial, por lo que según la ley 11/1986 de 20 de marzo de la ley de patentes, se procederá al registro del diseño exclusivo de la botella por parte de la oficina española de patentes y marcas, previa presentación de los documentos necesarios para la obtención de la misma.

En cuanto a las marca de la empresa, también se establecería el registro en la oficina española de patentes y marcas, según lo establecido en la ley 17/2001 de marcas, la cual comprende los siguientes aspectos:

- el nombre comercial de la empresa "Es.Oliva, S.L" para distinguirla de las demás marcas de aceite de oliva
- un signo distintivo incluido en el nombre comercial consistente en la sustitución de la "O" por una oliva, haciendo clarividencia que lo que indica es la "O" de "Es.Oliva, S.L" y un símil con el sector oleico al que pertenece la empresa.

Una vez comprobado en la OEPM, que la marca "Es.Oliva, S.L" no se encuentra en uso, se procede a realizar el debido registro.

▪ Dominios en Internet

En cuanto a la venta de aceite a través de una página web emitida por la empresa, establecemos la compra de un dominio .com para crear nuestra página web www.esoliva.com. Se trata de Pagina web informativa donde establecemos nuestro aceites disponibles, en la que particulares, por gestión de correo electrónico podrán comprar el aceite y realizar el pago del mismo a través de transferencia bancaria.

3. Obligaciones legales y fiscales

▪ Relación y breve análisis de las obligaciones legales generales

Como toda sociedad limitada, “Es.Oliva, S.L” tiene la obligación de llevar a cabo una serie de obligaciones legales, las cuales las podemos dividir en laborales y contables. También existen otras obligaciones a destacar.

✓ **Obligaciones Laborales**

1. Afiliación y alta de los trabajadores al Régimen General

La empresa está obligada a pedir el alta de toda aquella persona que va formar parte de la empresa y vaya a desarrollar una actividad. Deben estar dados de alta en la Seguridad Social un día antes de que estos últimos comiencen a prestar sus servicios en la empresa. El alta surte efecto a partir del día en que se inicia la actividad. Nosotros nos damos de alta en el régimen de autónomos.

2. Ingreso de las Cuotas de Cotización

La empresa deberá realizar estos ingresos en base a la cotización correspondiente para cada trabajador. En nuestro caso, somos nosotros quienes ingresamos las cuotas a la seguridad al estar establecidos como autónomos

3. Comunicación de las Contrataciones a los Servicios Públicos de Empleo (INEM)

Estamos obligados a comunicar el contenido de los contratos de trabajo que se celebren a la representación legal del trabajador

4. Registro del contrato Laboral

Redacción del contrato laboral de nuestros trabajadores en base a la legislación existente en materia laboral.

5. Compra/Legalización del Libro de Visitas.

Todos los empresarios tienen la obligación de poseer este libro de visitas en sus centros de trabajo, aun no habiendo trabajadores, ya que será requerido en una posible inspección de trabajo realizada por el Ministerio de Trabajo.

6. Comunicación de Apertura de centro de trabajo.

Esta comunicación se debe realizar independientemente cual sea nuestra actividad y de si se tiene o no trabajadores. Será comunicada a la autoridad laboral competente y dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad laboral

7. Prevención de Riesgos Laborales.

El empresario debe garantizar una seguridad a los trabajadores. Para ello, necesitará un plan de riesgos laborales. Será obligatorio hacerlo antes de comenzar con el inicio de la actividad

8. Obtención del Calendario Laboral.

La empresa tiene que realizar un calendario laboral de cada año. Deberá estar en un lugar visible dentro del centro de trabajo. Éste deberá estar de acuerdo con la regulación anual que ofrece el Ministerio de Trabajo de los días inhábiles a efectos de trabajo, retribuidos y no recuperables, y de los establecidos por cada comunidad autónoma.

✓ **Obligaciones contables**

1. Cuentas Anuales.

Según el Art. 257 del RDL de 1/2010 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, nuestra empresa podrá presentar un balance y estado de cambios en el patrimonio neto con el método abreviado, siempre que durante dos ejercicios consecutivos, reúnan a la fecha de cierre del cada ejercicio al menos 2 de los 3 requisitos necesarios siguientes.

Tres requisitos:

- a) Que el total de las partidas del activo no supere los 2.850.000 €
- b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los 5.700.000 €
- c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

2. Libros obligatorios por el Código de Comercio.

- Libro de inventarios y cuentas anuales: se abre con el balance inicial detallado de la empresa. Se transcribirán como mínimo con una periodicidad trimestral con sumas y saldos los balances de comprobación, así como el inventario al cierre del ejercicio y las cuentas anuales. Las cuentas anuales comprenden Balance, Cuenta de pérdida y Ganancias y Memoria
- Libro Diario: en él se registran día a día todas las actividades relativas a la actividad de nuestra empresa.
- Libro de Actas: en él se registran todos los acuerdos fijados por el Consejo de Administración.
- Libro de Registro de socios de la Sociedad de Responsabilidad Limitada: se deberá registrar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones de participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre las mismas. Los libros tienen que ser conservados durante 6 años a partir del último asiento efectuado en los mismos.

3. Libros obligatorios por la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

- Libro registro de facturas emitidas: registra las facturas emitidas, incluidas las exentas y las de autoconsumo.
- Libro registro de facturas recibidas: donde se anotaran, numeradas correlativamente, todas las facturas y documentos de aduanas correspondientes a los bienes adquiridos o importados y a los servicios recibidos.
- Libro de registro de bienes de inversión: en el que se registrarán, debidamente individualizados, los bienes adquiridos por el sujeto pasivo calificados como de inversión.
- Libro registro de determinadas operaciones intracomunitarias: en el que se inscribirán las operaciones que, a efectos del IVA, tengan esa consideración

✓ Otras obligaciones

1. Ley de Protección de Datos de Carácter Personal

De acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) y su normativa de desarrollo, la inclusión de datos de carácter personal de una persona física supondrá un tratamiento de dichos datos. Se debe de cumplir lo siguiente: Orientar al principio de proporcionalidad y calidad de los mismos la recogida de los datos, guardar secreto profesional, informar al interesado de forma expresa, precisa e inequívoca y respetar los derechos del interesado.

2. Obligaciones del etiquetado

El etiquetado de las botellas de aceite de oliva presenta el EAN 13. Éste el código de barras que se utiliza en Europa para la identificación de productos en su comercialización. Este código, consta de 13 dígitos, de los cuales 12 son realmente el código que identifica al artículo y el decimotercero es un dígito de control que sirve para detectar lecturas erróneas. Los dos primeros dígitos identifican al país de origen del código en el caso de “Es.Oliva, S.L”, al comercializar en Alemania, los dos primeros dígitos se comprenden entre la numeración 40-44

Además también se debe de mostrar el marcado CE, que se trata de un logotipo creado por la Comunidad Europea que se aplica sobre el producto dando lugar a la conformidad de aplicación y evaluación del mismo.

Así mismo en cuanto al certificado ecológico, esta expedido por el servicio de certificación CAAE, en el que se cumple los requisitos de presentación ecológica.

Para “Es.Oliva, S.L”, tratamos con el aceite de oliva virgen extra, el cual es de categoría superior, obtenida directamente de aceitunas y por procedimientos mecánicos. Por el ello en la etiqueta del envase debe aparecer, de manera clara, la denominación de venta, la categoría del aceite, y los siguientes aspectos:

- | | | | | | |
|---|------------------------|---|----------------------------|---|-------------------|
| ❖ | Lista de ingredientes | ❖ | Contenido neto | ❖ | Marcado de fechas |
| ❖ | Identificación empresa | ❖ | Identificación fabricación | ❖ | Acidez aceite |
| ❖ | Marca registrada | | | | |

▪ Especial estudio de las cuestiones fiscales¹⁵

Todo inicio de actividad requiere de una serie de documentos y de inscripciones para poder ejercerla. Para ello, vamos a detallar cuales son los aspectos fiscales necesarios para la puesta en marca de “Es.Oliva, S.L”:

- ✓ Declaración de alta censal. Solicitud de CIF
- ✓ Impuesto sobre las actividades económicas
- ✓ Impuesto sobre la renta de las personas físicas IRPF
- ✓ Impuesto sobre sociedades IS
- ✓ Impuesto sobre valor añadido IVA
- ✓ Declaración anual de operaciones con terceros

4. Permisos, limitaciones y subvenciones

▪ Relación de los permisos y autorizaciones administrativas que deben obtenerse en el ámbito estatal, autonómico y municipal

Para que “Es.Oliva, S.L” pueda ejercer el inicio de su actividad, es necesario que se obtengan, cumplimenten y se pongan en regla los siguientes permisos/autorizaciones/documentos:

- Declaración Censal: según el Real Decreto 1041/2003, de 1 de agosto, deben presentar declaración de alta en el censo de obligados tributarios las personas o entidades que vayan a desarrollar en territorio español el ejercicio de una o varias actividades empresariales o profesionales
- Licencia urbanística: para el inicio de actividad en un determinado local, será necesaria la obtención de la correspondiente licencia urbanística municipal, aprobada por el Ayuntamiento donde se ubique el establecimiento. Esta solicitud deberá tramitarla el titular de la actividad (“Es.Oliva, S.L”), antes de la apertura del establecimiento y la concesión de la misma supone que reúne todos los requisitos exigidos por la normativa
- Inscripción en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA): toda persona que realice la declaración censal de inscripción de una nueva actividad para ejercer actividad comercial, industrial o de servicios debe obligatoriamente inscribirse en el RETA. Además si la empresa contrata trabajadores a su servicio debe inscribirse como empresa en la seguridad social y dar de alta dichos trabajadores en régimen general. Nosotros, como socios administradores de la sociedad, estamos obligados a darnos de alta.

¹⁵ Ver anexo Pagina 22- Estudio de las cuestiones fiscales

- Inscripción en el registro de industria agraria: al tratarse “Es.Oliva, S.L” de una empresa en la que una de sus fases consiste en el embotellamiento del aceite de oliva, es necesario solicitar el registro en la sede citada anteriormente

Después de haber obtenido todas las autorizaciones y permisos pertinentes para el inicio de la actividad empresarial, es necesario destacar los documentos necesarios para proceder a la exportación del aceite de oliva hacia tierras alemanas.

✚ Certificado de calidad: esto supone que la mercancía detallada reúne las condiciones de calidad estipuladas en el contrato de compraventa.

✚ Contrato de compraventa: se trata de un documento entre partes de distintos países en la que el vendedor se compromete entregar al comprador unas mercancías en un lugar convenido, plazo determinado y bajo un precio pactado.

✚ Factura comercial: se trata de un documento administrativo que emite el vendedor al realizar la expedición de la mercancía, y tiene función de carácter contable

✚ Certificado fitosanitario: con este documento acreditado por el Ministerio de Medio Ambiente se pretende acreditar que la mercancía incluida es apta para el consumo humano y cumple la reglamentación sanitaria

✚ DUA (Documento Único Administrativo) de exportación: es un documento administrativo necesario para el cumplimiento de las formalidades aduaneras requeridas para las operaciones de intercambio de mercancías. Por otro lado, sirve como base para la declaración tributaria y constituye un soporte de información.

- Posibles limitaciones de actividad

Las limitaciones que podemos encontrarnos en el ejercicio de nuestra actividad pueden ser tanto internas como externas

- **Internas**

- Limitación en los recursos económicos: al tratarse de una empresa de nueva empresa y dirigirnos al sector exterior, a pesar de las ayudas y subvenciones que recibimos por el ejercicio de nuestro tipo de actividad, nos podremos encontrar con situaciones en la que dispongamos con recursos necesarios para ello.

- **Externas**

- Barreras de entrada: nuestro negocio posee una gran cantidad de competidores, y nuestra introducción en este mercado, con una gran mayoría ya asentados en Alemania, supondrá una gran limitación para el desarrollo del mismo.

- Subvenciones en los distintos ámbitos

Como nuestro modelo de negocio está basado en la exportación de aceite de oliva a Alemania, podemos obtener subvenciones a través del ICEX, el cual ayuda al impulso de las empresas españolas a realizar acciones de internacionalización.

Nos encontramos con el programa ICEX NEXT, el cual combina el asesoramiento personalizado y experto para que diseñemos y ejecutemos nuestro Plan de Negocio internacional. La subvención que proporciona está destinada para gastos de prospección, promoción exterior y contratación de personal para el Departamento Internacional.

ICEX NEXT cofinancia el 50% de los gastos realizados por nuestra empresa, siendo el apoyo total máximo de 12.400€.

También podemos obtener un préstamo subvencionado a partir del Programa ENISA, que ayuda a jóvenes emprendedores a financiar su PYME en las fases iniciales de la actividad. Su financiación se basa en un préstamo participativo que está comprendido en el rango de 25000-75000€, cuyo importe final que se prestara se valora observando el nivel de fondos propios y estructura financiera de nuestra empresa.

5. Régimen fiscal:

▪ Análisis del coste fiscal del beneficio de la actividad en función de la forma jurídica elegida

La forma jurídica elegida para nuestra empresa es una sociedad de responsabilidad limitada por lo que tributa por el impuesto sobre sociedades. Como somos una empresa pequeña con menos de 5 millones en cifra de negocio y menos de 25 trabajadores, tributaremos en nuestros beneficios al 20% hasta 300.000 euros, y al 25 % para la cantidad restante, en el caso que la hubiera.

El IVA es un tributo estatal de carácter indirecto que recae sobre el consumo y que, básicamente, grava, en la forma y condiciones previstas en la Ley, las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales. Para nuestro caso de “Es.Oliva, S.L”, establecemos tanto el IVA español, del 21% (general), en lo que supone la adquisición de las materias primas, y el IVA Intracomunitario, en lo que supone la venta de nuestro aceite de oliva en dicho territorio, por lo que soportaremos el IVA español en la adquisición del aceite.

▪ Beneficios fiscales aplicables

Según una serie de actuaciones que podamos realizar en “Es.Oliva, S.L” podremos obtener las siguientes deducciones o beneficios fiscales:

✓ Deducciones por creación de empleo

Según el artículo 43 de la ley de Impuestos de Sociedades, si contratamos al primer trabajador que sea menor de 30 años, podremos deducir de la cuota íntegra la cantidad de 3000€

✓ Incentivos en la cotización a la seguridad social

○ Si observamos las deducciones que se presentan, podemos establecer la correspondiente al contrato indefinido de un joven por microempresa. En este caso, si contratamos de manera indefinida, a tiempo completo o parcial, a un joven desempleado menor de treinta años tendremos derecho a una reducción del 100 por cien de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes correspondiente al trabajador contratado durante el primer año de contrato.

▪ Régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión

Como hemos mencionado anteriormente “Es.Oliva, S.L” es una empresa de reducida dimensión, por lo que el Impuesto de Sociedad que le atribuye es del 20% si la cifra de negocio no superó los 5 millones de Euros y no se sobrepasa los 25 trabajadores. Como hemos hecho el estudio, aplicamos el 20% en el ejercicio hasta los 300000€ y el 25% con el ejercicio restante.

6. Coste de la constitución de la sociedad (Notaría, Registro, tributos, etc.)

Los costes que condicionan la constitución de la sociedad son los establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 6: Costes Constitución Sociedad

<u>CONCEPTO</u>	<u>CUANTIA</u>
CERTIFICACION NEGATIVA DEL NOMBRE DE LA SOCIEDAD	20€
ESCRITURA DE LA CONSTITUCION	275€
INSCRIPCION REGISTRO MERCANTIL	120€
LIBROS OBLIGATORIOS	75€
REGISTRO DE MARCA	149€
LICENCIA URBANISTICA	700€

(*) Fuente: Elaboración Propia

7. Régimen laboral:

▪ Coste laboral de la contratación

En este apartado se encuentra el coste de la Seguridad social del trabajador, además del IRPF del trabajador. En las siguientes tablas se mostraran los costes que nos afectaran durante los cinco años.

✓ Seguridad social

Al tratarse nosotros cuatro de autónomos cotizaríamos según la base imponible del régimen especial de trabajadores autónomos, el cual sería una base mínima de 875.70 y una base máxima de 3597. (Bases establecidas en el año 2014 por la Agencia tributaria)¹⁶

Para darse de alta como autónomo, mensualmente tenemos que realizar esto pagos a la Seguridad Social. Nos acogeríamos a la base mínima de cotización por lo que, aplicando el 30% correspondiente de lo que se tributa, tendríamos que pagar 250€ en concepto de Seguridad Social. En el apartado contable, no se ha tenido en cuenta la Seguridad Social, ya que cada uno establece el pago de la misma de forma personal.

✓ Impuesto sobre las personas físicas (IRPF)

Para aplicar las retenciones pertinentes, utilizamos la escala de IRPF de 2014¹⁷

Según la Agencia tributaria, el rendimiento de actividades profesionales y el ingreso a cuenta por renta del trabajo es del 21%, por lo que pagamos a Hacienda ese porcentaje por el salario obtenido por la facturación. Sin embargo la Agencia Tributaria ha establecido para los nuevos autónomos que tributen al 9% durante los tres primeros años en concepto de IRPF.

Por tanto de los 700€ que aproximadamente obtendríamos una vez descontados gastos, seguridad social, se tendría que ingresar a hacienda Mensualmente una cantidad de 63€

¹⁶ Ver anexo Pagina 23- Tabla 8 Bases de Cotización

¹⁷ Ver anexo Pagina 22- Tabla 7 IRPF

ANALISIS FINANCIERO Y ECONOMICO

1. Hipótesis financieras y generación de escenarios

▪ Necesidades de inversión y financiación

En “Es.Oliva, S.L” consideramos que tenemos dos etapas de implantación, en referencia a nuestros dos momentos relevantes de inversión y financiación a corto y medio plazo, y esto es así debido a que nosotros comenzamos inicialmente la actividad con el objetivo de llegar a Alemania, (concretamente la zona de la orilla del río Rhin), a cuantas más tiendas (ámbito gourmet) mejor y centrarnos en el mercado del consumo de aceite de oliva en esa zona.

En la segunda etapa (mediados del segundo año), y ya desde el mercado alemán pretendemos asentarnos en el mercado por encima de algunos de nuestros competidores, y que nuestra marca comience a hacerse habitual entre los consumidores de aceite de oliva de la región para lo cual incurriremos en una gran inversión en marketing, cuantitativamente más significativa que recién comenzada la actividad. Realizaremos esta gran inversión varios meses después de fundar la empresa y comenzar la actividad con el fin de ser más eficaces y eficientes en la inversión a realizar y conseguir un mayor incremento marginal de cuota de mercado con la cantidad invertida.

Para el análisis de la financiación e inversión necesarias partimos de dos hipótesis fundamentales:

- Hipótesis 1: pueden darse 3 escenarios posibles (más adelante se calculará la esperanza matemática del VAN como una distribución Beta-Per dónde el escenario más probable es el normal),
- Hipótesis 2: las cantidades demandadas se estiman en función de la población de la zona donde interactuaremos (cerca a 700.000 posibles consumidores) y los hábitos reflejados en el ICEX sobre el consumo del aceite de oliva en Alemania y partiendo de la cuota de mercado anual que estimamos poder conseguir respecto a nuestros competidores.

Inicio de operaciones de “Es.Oliva, S.L”

En lo que respecta al comienzo de la empresa con los planteamientos enunciados anteriormente, las inversiones a realizar no serán de grandes cantidades pues para comenzar sólo será necesario invertir en la maquinaria de embotellamiento (valorada en mercado secundario por 30.000 €, de la marca “Sincronbloc”, que se financiará a 10 meses mediante acreedores de inmovilizado) y en elementos de mobiliario (2000 €, sillas y mobiliario de oficina) y ordenadores (2.500 €; debido a nuestra actividad y a iniciar la empresa con 4 socios sólo necesitaremos 4 ordenadores con un valor en torno los 625 € cada uno).

No será necesaria inversión dineraria en terrenos y construcciones debido a que uno de los socios aporta al principio de la sociedad (previa segregación) una parte de un terreno y una parte del edificio allí construido pertenecientes a una finca familiar, y dicha parte de terreno y de la construcción serán dedicadas en exclusividad a la empresa “Es.Oliva, S.L”.

Debido a esto, la **inversión dineraria necesaria** para comenzar el embotellado de aceites ecológicos y transporte a Alemania fue valorada en **34.500 €** de inmovilizado a los que hay que sumar la inversión en terrenos y construcciones que asciende a 14000 (5.500€ terrenos y 8.500€ construcciones), haciendo un total de **48.500€ de necesidades de financiación.**

Para las necesidades de liquidez se tienen en cuenta los gastos iniciales para formalizar los aspectos legales

relacionados con los aspectos jurídicos y fiscales de la constitución de la Sociedad de un valor de 1.400€ y las previsiones de tesorería necesarias para afrontar el fondo de maniobra que se estiman en torno a **44.000 euros** (estimación media de necesidades de liquidez entre los escenarios normal y optimista) haciendo un total de **92.500 € de necesidades de financiación**. Debido a que son cantidades asequibles para el grupo de 4 socios que formamos la empresa, la financiación para comenzar será propia, y debido a la aportación no dineraria del citado socio valorada en 14.000 €¹⁸ (8.500 € la parte correspondiente a edificios y 5500€ terrenos, correspondientes a la parte proporcional empleada para la actividad sobre el valor catastral del valor del suelo y edificios de la finca totales) y puesto que la sociedad está creada por cuatro miembros y para poder tener la misma participación y responder a partes iguales con la empresa los otros 3 socios aportarán también la cuantía de 14.000 € cada uno, alcanzándose así un capital social desembolsado total de 56.000€

El resto de la financiación se obtienen mediante un préstamo subvencionado¹⁹ al 3,25% + Euribor²⁰ por importe de 40000€ a devolver en 4 años

Tabla 9: inversión financiación inicio actividad

inversión		Financiación	
maquinaria	30000	aportaciones dinerarias	42000
mobiliario	2000	aportaciones no dine.	14000
ordenadores	2500	(reservas negativas)	(1400)
terrenos	5500	préstamo (bonificado)	40000
construcciones	8500	acreedores	30000
tesorería	76100		
total	124600		124600

- Escenario pesimista

Esta financiación será más que suficiente en el caso de los escenarios normal y positivo, sin embargo será insuficiente en el escenario pesimista pese a bajadas de sueldos de los socios y solicitar menor cantidad de litros a los proveedores pasando de pedir 1150 litros mensuales a 950 los últimos meses.

En este escenario será necesario refinanciar la tesorería por una carencia cercana a 20.000€. En este caso se solicitaría antes el préstamo estimado para financiar la segunda inversión del proyecto, reestructurando las partidas del balance previstas a realizar con esa inversión

¹⁸ esta aportación puede entenderse como coste de oportunidad para este socio pues al poner el terreno adjunto a la sociedad puede estar incurriendo en una no ganancia por no vender este terreno y construcciones a un tercero, obteniendo una rentabilidad mayor.

¹⁹ Programa enisa para jóvenes emprendedores

²⁰ A Día 2 de Noviembre de 2014 era de 0,34

Nueva inversión:

- Escenarios optimista y normal

Tras unos meses de inicio de la actividad centrados en llegar a determinados puntos de Alemania y tener presencia en tiendas se realiza una fuerte inversión en publicidad, cantidades solicitadas y distribución para alcanzar una cuota de mercado razonable, momento en el que se deberá refinanciar la empresa, esta vez con financiación ajena por medio de un préstamo de 30.000 con el BBVA al 5,8% anual, con una duración de 3 años. Este préstamo se solicitará al comienzo del segundo año con el fin de obtener una inyección de liquidez necesaria para publicidad. Concretamente solicitamos esta cantidad para poder cubrir nuestras campañas de marketing desarrolladas en el plan de marketing expuesto también en este documento.

Tabla 10: inversión-financiación año 2:

Necesidades liquidez		financiación	
publicidad	30000	préstamo BBVA	30000

- Escenario pesimista

Sin embargo en el escenario pesimista el planteamiento de utilizar esa financiación para el desarrollo de la empresa sería bastante diferente al comentado en el párrafo anterior debido a que por necesidades de liquidez para poder hacer frente a proveedores y acreedores por servicios.

Dicho préstamo sería de iguales condiciones pero se solicitaría 6 meses antes, en julio, cuando pudiésemos tener problemas de solvencia. En este caso la mitad del principal se empleara para tener tesorería suficiente a corto plazo y el restante, seguiría siendo usada para publicidad

Otras:

Con estas situaciones dispuestas se concluyen (a día de hoy) las previsiones de inversión a destacar y de la financiación de la que se obtendría la tesorería necesaria para estas con la salvedad de, en el escenario poco probable, que en los dos ejercicios anteriores las cifras conseguidas fuesen próximas a los escenarios optimistas. En esta situación “Es.Oliva, S.L” realizaría una inversión para expandir el negocio a otros países, o diversificar el negocio y comenzar a distribuir aceite en otros formatos

A partir de estas condiciones de inversión y su financiación se elaboran los balances de situación desglosados mensualmente para el primer año en los 3 escenarios mencionados²¹ en concordancia con las cuentas de pérdidas y ganancias elaboradas también con carácter mensual que se detallan en el siguiente apartado.

- Proyecciones de ingresos y resto de partidas que conforman la cuenta de resultados provisional

Respecto a las proyecciones de nuestro primer año de la cuenta de resultados, los ingresos proceden exclusivamente de la venta de botellas de 500 ml de aceite, compuestas por 250 ml de dos aceites ecológicos diferentes separados dentro del envase pero vendidos como uno solo, de tal forma que es un solo producto. Estas botellas se venderán a un precio unitario de 6,9€, las ventas se realizarán fundamentalmente en tiendas del área seleccionada como objetivo pero también se venderán varias unidades mediante internet (se estima que en torno a un 20% de la cifra de ventas).

²¹ ver anexos páginas 24-26

Debido a ser una empresa nueva, de un producto que no es nuevo y se vende en numerosos puntos de venta, nosotros transportaremos el aceite previamente embotellado en nuestra fábrica hasta Alemania dónde nuestro distribuidor (“**ProGourmet**”) lo distribuye por la región. Puesto que ellos asumen gran parte de la distribución, los gastos derivados por estos servicios minorarán nuestro resultado del ejercicio obtenido de la cantidad de aceite que consigamos vender en tiendas de la que ellos se ingresarán un 20% de dicha cifra disminuyendo con ello nuestros ingresos (este porcentaje sobre nuestro beneficio es elevado pero a partir del segundo año se estima que podrá renegociarse reduciéndose a un 15% de nuestra cifra de ventas).

Se estima en base a empresas similares que la carencia de tiempo hasta el cobro por las ventas es de aproximadamente 20 días para las ventas en tienda, mientras que los cobros por parte de las ventas en la página web se harían al contado. Estos 20 días para el cobro nos darían algo de margen en tesorería respecto a los pagos en que incurrimos por compra de materias primas (aceite) pues pagamos proveedores a 40 días y a acreedores por transporte a 30 días. El resto de pagos incurridos durante el ejercicio se realizarían al contado.

Tabla 11:Previsiones de unidades mensuales vendidas en el primer año (escenario normal):

Mes		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Nº unidades	0	375	780	1.275	1.593	1.991	2.349	2.583	2.841	3.125	3.437	3.952

Estos otros gastos mensuales derivan de los **costes fijos**, consistentes en suministros de oficina (y gasto mantenimiento de la maquinaria) junto con el salario de los socio siendo valorados en 3.200 €/mes de suministros y 2.800€/mes los salarios (a razón de 700 por cada socio) y a estos gastos se le debe añadir la amortización de los elementos por mes, en este caso 400€ mensual; y otros **costes variables** derivados de almacén de materias primas (2 tipos de aceite + envases) y embotellado además de gastos por publicidad para llevar a cabo el plan y calendario de marketing comentados en la parte correspondiente de este proyecto a razón de 1000€ mensuales desde el mes de Marzo (los dos primeros meses se estima muy complicado poder iniciar acciones de marketing) . Estos costes en publicidad se estiman como fijos para este primer año en términos simplificados pues se incurre en ellos en la misma cuantía cada mes (con la carencia de los dos primeros meses) y para esta campaña de marketing sólo en este ejercicio (en las venideras se desarrollan otras explicadas en otras partes de este proyecto)

Para el escenario normal planteado y en cuenta de pérdidas y ganancias del primer ejercicio parecen costes constantes los anteriormente citados. Esto es debido a que los costes variables se derivan directamente y en proporción de lo que se embotella y transporta (se exportan todas las unidades embotelladas) y estas de los litros de aceite que demandamos mes a mes. La cantidad que demandamos de aceite es en función de nuestro punto muerto calculado (se detallará con más detalle en el análisis económico) en torno a 2068 botellas vendidas cada mes más un excedente para crear existencias suficientes y que estas lleguen a tienda para que cuando incurramos en la inversión en publicidad del segundo año sea más productiva.

Para ese excedente en las existencias tenemos en cuenta que nuestro producto es perecedero y para venderlo dentro de los estándares de calidad que queremos mantener estas existencias se deteriorarán en el periodo de 12 meses después de los cuales se tornarán parte de estas existencias en pérdidas; para el segundo año se estiman que el deterioro de las existencias será de un 30% en el escenario pesimista y de un 20% y 15% para escenarios normal y optimista respectivamente (para el resto de los ejercicios este deterioro se reducirá en cada escenario).Este

excedente de existencias es un punto importante a tener en cuenta pues afectará en la cuenta de pérdidas y ganancias mediante la variación de las existencias (empezamos con 0) disminuyendo el resultado negativo o aumentando el positivo si lo hubiere, lo que no quiere decir que el resultado del ejercicio sea bueno (o no tan malo) al final del primer ejercicio pues hasta que estas existencias no se tornen en ingresos o en gastos no puede valorarse solamente el resultado del ejercicio como cifra exacta de cómo lo está haciendo la empresa.

Tabla 12: Costes y Amortizaciones

Desglose costes:

Costes fijos	
SALARIOS	2800
SUMINISTROS	3200
Amortización *	400
publicidad	833,333
ingresos sub**	-1033,333

tasas inicio actividad	1.400
------------------------	-------

Costes variables			
mat. Primas	pcompra1	2,84	€/l
	pcompra2	2,73	€/l
	pbotella	0,6	botella

producción	coste envasado ud	0,154	botella
	coste almacenamiento	0,06	litro aceite
		0,04	botella
	exportación	350 €	1 palet
1150 botellas		1 palet	

*

tabla amortizaciones	total	años	meses 1-12
maquinaria	30000	10	250
mobiliario	2000	5	33,33333333
ordenador	2500	3	69,44444444
construcciones	8500	15	47,22222222
total			400

nota: el edificio está valorado en el momento de incorporación a la empresa como aportación del socio Rodrigo, junto con el terreno

nota2: la vida útil del edificio es de 30 años de los cuales han transcurrido 15

nota 3: la maquinaria por valor de 30000 se paga a lo largo de 10 meses

** De los 12400€ anuales máximos obtenidos por la subvención del ICEX minorando al 50% gastos de la exportación y promoción del producto a término de valoración de existencias se consideran que son ingresos mensuales contantes (12.400/12)

Continuando con la cuenta de pérdidas y ganancias, ingresos o **gastos financieros** como se ve y se comprueba en balances, están los intereses a pagar del préstamo subvencionado que ascienden a 1.281,21€ totales a final de ejercicio (salvo en el escenario pesimista que ascienden a 1.968,87€)

Por último, los **impuestos** devengados son el 20% sobre el resultado final y en este ejercicio y escenario (normal) son positivos salvo los tres primeros meses.

Por último respecto a la previsión de gastos e ingresos del ejercicio se contabiliza una **subvención**²² en la cuenta de pérdidas y ganancias a modo de ingreso disminuyendo al 50% gastos relacionados con la exportación y marketing, en nuestro caso subvencionando a la mitad el salario de los socios de los departamentos de Marketing y Operaciones además de los gastos de transporte y gastos de publicidad. Esta subvención cubre hasta un máximo de 12.400€ anuales el total de estos costes.

Todos estos costes se han valorado para la elaboración de **cuenta de pérdidas y ganancias mensuales**²³ de los tres escenarios además de para completar los balances.

Ejercicio X2²⁴:

En relación con el préstamo de tesorería obtenido para invertir en promoción de producto, se reflejará en las cuentas de resultados. Esta cuenta de resultados, a diferencia de la anteriormente comentada (desglosada en meses), este tiene un carácter refleja las actividades durante un año.

El otro cambio a destacar es en el resultado de explotación donde aparecen los gastos en publicidad desglosados en 3 cuentas:

- **Muestras:** en este apartado se contemplan las existencias que serán regaladas en promociones y eventos con el fin de que los clientes prueben el aceite. Son existencias que pierden su capacidad de generar ingresos en las ventas.
- **Locales promoción:** en este asiento se hace referencia a los gastos en diversos, hoteles, restaurantes, promoción en programas televisivos, etc... en los sitios valorados por el departamento de marketing de “Es.Oliva, S.L” como óptimos para las promociones con nuestros medios disponibles
- **“olivas mágicas”:** una de nuestras campañas originales para llevar muestras a la gente y generar valor. Consiste en unas cajas/taquillas especiales que sólo se podrán abrir con pasaporte alemán y se obtendrán muestras gratuitas. Estos serán repartidos por diversas zonas elegidas según la afluencia de alemanes

²² programa ICEX Next

²³ ver anexos páginas 27-29

²⁴ ver anexos Pagina 35-39 cuenta pérdidas y ganancias años X2, X3, X4, X5 y X6

Tabla 13: Pérdidas y ganancias en el ejercicio 2

	X2		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
ventas	102.420,50	187.437,81	254.916,36
sueldos	33.600,00	33.600,00	33.600,00
suministros	38.400,00	38.400,00	38.400,00
compra mat. Prima	34.130,18	44.573,93	53.753,29
transporte	7.350,00	9.450,00	11.550,00
fabricación	3.774,54	4.929,54	5.944,71
coste almacen mprimas	1.483,79	2.685,20	2.933,28
coste almacen prod term	847,88	1.534,40	1.676,16
amortización	4.800,00	4.800,00	4.800,00
publicidad	20.000,00	30.750,00	30.750,00
muestras promoción	10.000,00	6.250,00	6.250,00
locales promoción (hoteles, programas,etc)	0,00	9.500,00	9.500,00
" olivas mágicas"	10.000,00	15.000,00	15.000,00
otros gastos (expansión negocio)	0,00	0,00	0,00
otros ingresos (ICEX)			
variacion existencias	48.914,44	8.159,81	2.312,50
deterioro existencias	6697,575098	2896,794526	459,6762457
RDO EXPLOTACIÓN	250,97	21.977,76	73.361,75
ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
gastos financieros	2.277,25	2.427,63	2.427,63
RDO FINANCIERO	-2.277,25	-2.427,63	-2.427,63
RDO ANTES DE IMPUESTOS	-2.026,28	19.550,12	70.934,12
impuesto sobre beneficios	-405,26	3.910,02	14.186,82
RDO EJERCICIO	-1.621,02	15.640,10	56.747,30

Debe notarse también en la anterior tabla que los gastos financieros son diferentes en el escenario pesimista pese a ser sendos préstamos de misma cuantía y condiciones financieras y duración. Sin embargo no lo son de tiempo pues recordemos que en el caso de escenario pesimista este préstamo sería solicitado con anterioridad y comenzaría a amortizarse desde ese momento

▪ Política de remuneración de los accionistas:

“Es.Oliva, S.L” es una sociedad de responsabilidad limitada cuyos socios son 4: Laura Martínez, Javier Sánchez, Timo Feilbach y Rodrigo Giménez. Este último socio contribuye en la creación de la sociedad con una aportación no dineraria en el momento de constitución de la sociedad por valor de 14.000€ por terrenos y construcciones que serán dedicados en exclusividad a la actividad de embotellamiento, almacenamiento de materias primas además de ser el domicilio social.

Para igualar dicha aportación y mantenerse la equidad de poder de derechos de los socios en la compañía, cada uno de los socios restantes aporta la misma cuantía de 14000€

Nosotros somos socios de la empresa, y por tanto recibiremos dividendos de la misma siempre y cuando sea posible distribuirlos. Como norma general se repartirán a partes iguales los dividendos excedentes de compensar pérdidas pasadas y otras compensaciones, reclasificarse a reservas legales y otras reclasificaciones dentro del patrimonio neto acordadas por los socios (para el primer ejercicio queda acordado que la totalidad del resultado si lo hubiese se repartirá a reservas legales y voluntarias además de anulación de las reservas negativas por importe a 1400 en concepto de tasas). Sin embargo somos también trabajadores (los únicos empleados de la empresa), trabajando como autónomos para la sociedad (tenemos el 25% de accionariado cada socio) y como tal establecemos un sueldo mensual (inicial) de 700 por persona y mes, algo por encima del mínimo salarial permitido

• **repartir dividendos:**

Para poder tener derecho a obtención de dividendos, en este caso los socios cumplimos con la normativa acerca del capital mínimo aportado pues todos los socios han realizado la aportación en su totalidad.

Como la Ley de Sociedades de Capital establece, es condición indispensable para repartir dividendos es que al finalizar el ejercicio la cuenta de pérdidas y ganancias sea positiva una vez redistribuido a las reservas pertinentes o a determinadas cuentas, compensando algunas partidas:

- reservas negativas con las que comienza el negocio, por valor de 1400€ por conceptos legales de inicio de la actividad.
- Reservas legales: al menos un 10% del valor de pérdidas y ganancias del ejercicio hasta alcanzar el 20% del capital social
- Si hubiese que hacer frente a situaciones seguras pero de cuantía indefinida, se dotarían en pasivo provisiones antes de repartir dividendos

De igual forma sólo se repartirán dividendos si este hecho es aprobado en junta y si en dicha junta no se establecen normas especiales de cómo distribuir esos beneficios, así pues el primer año y debido a que se aprueba por todos los socios, no se repartirán dividendos aunque las cifras de negocio obtenidas permitiesen subsanar las reservas negativas y redistribuirse a reservas legales excediendo todavía una parte. Por acuerdo de todos los socios se establece entonces que si al finalizar el primer ejercicio la cuenta de pérdidas y ganancias fuese de mayor valor que las partidas a compensar se destinará la parte sobrante para reservas voluntarias con miras a facilitar las inversiones previstas en publicidad necesarias para el desarrollo del negocio.

2. Análisis de los estados financieros:

▪ Análisis Financiero

a. Interpretación y reelaboración del Balance

Para el análisis de la situación financiera se parte del siguiente balance (X0 es el inicial y X1 el de final ejercicio) y notas técnicas:

Tabla 14: Balance situación 20/12/X1 y 20/12/X2

	X1	X2		X1	X2
ACTIVO NO CORRIENTE	43.700,00	38.900,00	NETO	57.295,11	72.935,21
Maquinaria	30.000,00	30.000,00	Capital Social	56.000,00	56.000,00
Mobiliario	2.000,00	2.000,00	Reservas	-1.400,00	0,00
Ordenadores	2.500,00	2.500,00	reserva legal	0,00	269,51
construcciones	8.500,00	8.500,00	reserva voluntaria	0,00	1.025,60
Terrenos	5.500,00	5.500,00	dividendos		
Amortización Acum	-4.800,00	-9.600,00	perdidas y ganancias	2.695,11	15.640,10
ACTIVO CORRIENTE	64.134,39	106.692,82	PASIVO NO CORRIENTE	30.531,10	41.289,33
Existencia	14.483,97	16.850,19	Acreedores del inm	0,00	0,00
existencias en curso			Deudas con entidades	30.531,10	41.289,33
Tesorería	32.198,38	65.475,72	PASIVO A CORRIENTE	20.008,18	31.368,29
Clientes	17.452,03	24.366,92	Acreedores	700,00	787,5
Clientes de dudoso cobro			Proveedores	9.165,50	7428,9875
TOTAL ACTIVO	107.834,39	145.592,82	deuda financiera a c/p	9.468,90	19241,77565
			HP Acreedora CF	673,78	3.910,02
			TOTAL PASIVO + NETO	107.834,39	145.592,82

Tabla 15: Cuentas de pérdidas y ganancias

	x1	x2			
operaciones continuadas			rdo explo		21.977,76
Ventas	134.141,52	187.437,81	ing fin	0	0
Gastos	151.575,40	165.923,07	gastos fin	1281,205	-2.427,63
compra mat. Prima	54.993,00	44.573,93	rdo financiero	-1281,205	-2.427,63
transporte	8.400,00	9.450,00	rdo antes imp	3.368,89	19.550,12
fabricación	4.250,40	4.929,54	impuestos	673,777	3910,024
coste almacen mprimas	1.932,00	2.685,20	rdo despuesimp	2.695,11	15.640,10
coste almacen prod ter	0,00	1.534,40			
suministros	38.400,00	38.400,00			
Publicidad	10.000,00	30.750,00			
sueldos (gastos personal)	33.600,00	33.600,00			
amortización	-4.800,00	4.800,00			
variacion existencias	14.483,97	8.159,81			
deterioro exist	0	2896,794			
otros ingresos (ICEX)	12.400,00				

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1. *Se finaliza de pagar la maquinaria en el mes de octubre pagándose con tesorería al igual que el resto de inmovilizado mediante acreedores por inmovilizado*
 2. *Terrenos y construcciones corresponden a la aportación no dineraria de uno de los socios en la constitución de la sociedad*
 3. *Las reservas negativas por valor de 1.400€, pagadas, corresponden a tasas legales para la constitución del negocio y serán compensadas en balance así que la cuenta de resultados lo permita, una vez que se redistribuya a reservas legales el 10% sobre pérdidas y ganancias siempre que sean positivas.*
 4. *Durante el primer año, según queda recogido en los estatutos, no se repartirán dividendos a los socios.*
 5. *Las ganancias del ejercicio no usadas a compensar reservas negativas o legales pasarán a reservas voluntarias*
 6. *En términos del ciclo de negocio:*
 - a. *No hay existencias iniciales a principios del ejercicio*
 - b. *Los periodos medios de:*

<i>Periodo medio de almacenamiento de las materias primas....</i>	<i>2</i>
<i>Periodo medio de fabricación.....</i>	<i>3</i>
<i>Periodo medio de almacenamiento productos terminados.....</i>	<i>2</i>
<i>periodo medio de venta</i>	<i>10</i>
<i>Periodo medio de pago a proveedores.....</i>	<i>40</i>
<i>Periodo medio de pago a acreedores de servicio.....</i>	<i>30</i>
8. *Se estima que del total de los pagos anuales el 40% son proveedores, acreedores un 6% y al contado el resto.*
9. *La cifra de ingresos corresponde a las unidades vendidas minoradas en un 20% por prestación de servicios de ProGourmet.*
10. *Se estima que un 20% de la cifra de ingresos (cuenta de resultados) corresponde con ventas a través de la página web (se cobran al contado) y el resto correspondería de ventas en tiendas y se cobra a 20 días (corresponde con la cuenta “clientes”*
11. *La cuenta H.P acreedora se cancelará en marzo del X2*
12. *Se estima que la tesorería necesaria para el ejercicio es de 10 veces el pago por pedido de un mes a proveedores y acreedores prestación servicios.*
13. *Los acreedores por servicios se pagan cada mes y proveedores cada dos meses. Las cifras reflejadas en balance corresponden a la cifra sin abonar correspondiente a 1 mes de acreedores y dos meses proveedores*
14. *En el año dos se concede un préstamo en enero por 30000€ por los que pagará a final de año 9.427,29 €*
15. *La cantidad a pagar de los préstamos a final de mes son 802,10€ y 1637,99€ para los ejercicios XI y X2 respectivamente*

Con estos datos lo primero es calcular el Periodo Medio de Maduración o tiempo necesario para cobrar el producto desde que se invierte en él sumando los periodos medios.

El Periodo Medio de cobro a clientes es: $0,2 \cdot 0 \text{ días} + 0,8 \cdot 20 \text{ días} = 16 \text{ días}$

En este caso el $PMM = 2+3+2+10+16 = 33$ días

El **Periodo de maduración Financiero** sería restándole el periodo de pago medio. Este $PMp =$ (proveedores) $0,4*40$ días + (acreedores) $0,06*30$ días + (contado) $0*0,54 = 17,8 \rightarrow 18$ días

Por tanto el $PMF = PMM - PMp = 33 - 18 = 15$ días

Para calcular el fondo de rotación necesario debemos de tener en cuenta el activo circulante necesario permanente (existencias medias necesarias + tesorería necesaria para el ejercicio) y el pasivo circulante permanente. En este caso

- ACNP: $((0+14.483,97)/2) + 52827,5 = 60.069,485$
- PCP: 2800 (sueldo) + 3200 (suministros) + $[70758,8/360]*33$ (gastos diarios durante actividad) = $12.486,223$
- **Total: 47.582,777 u.m**

Realizados estos cálculos queda reclasificar el balance:

Tabla 16: Reclasificación del Balance

	X1	X2	%		X1	X2	%
ACTIVO NO CORRIENTE	43.700,00	38.900,00		NETO	57295,109	72.935,21	
Maquinaria	30.000,00	30.000,00		Capital Social	56.000,00	56.000,00	0
Mobiliario	2.000,00	2.000,00		Reservas	-1.400,00	0	-100
Ordenadores	2.500,00	2.500,00		reserva legal		269,510	
construcciones	8.500,00	8.500,00		reservas voluntarias		1.025,60	
Terrenos	5.500,00	5.500,00		perdidas y ganancias	2.695,11	15.640,10	480,31
Amortización Acum	-4.800,00	-9.600,00		PASIVO NO CORRIENTE	39.871,67	62.803,14	57,51
				Deudas con entidades	30.531,10	41.289,33	35,236
ACTIVO CORRIENTE	64.134,39	106.692,82		deudas c/P	8666,79	17.603,79	103,11
Existencia	14.483,97	16.850,19		HP Acreedora CF	673,78	3.910,02	480,31
existencias en curso		0,00		PASIVO A CORRIENTE	10.667,60	9.854,47	-7,622
Tesorería	32.198,38	65.475,72		Acreedores	700,00	787,5	12,5
Clientes	17.452,03	24.366,92		Proveedores	9.165,50	7.428,99	-18,94
Clientes de dudoso cobro				deuda financiera a c/p	802,10	1637,986	104,21
TOTAL ACTIVO	107.834,39	145.592,82		TOTAL PASIVO + NETO	107.834,39	145.592,82	35,01

Por tanto el fondo de rotación en la empresa en este momento es igual a Activo circulante- Pasivo circulante= $(64.134,39) - (10.667,6) \Rightarrow FR = 53466,79$

Esta diferencia tan abultada entre activo circulante y pasivo circulante es debido a las existencias y los derechos de cobro, además de por tesorería (que recordemos que para formalizar el préstamo se han tenido que bloquear 10.000 u.m. de tesorería en una cuenta)

b. *Condiciones del equilibrio:*

1. Para toda estructura permanente: FP/IP

a. El Coeficiente básico de financiación es la financiación más permanente sobre la inversión permanente

i. CBF: $(\text{Neto} + \text{Pasivos fijos}) / (\text{Fondo de rotación necesario} + \text{Activos fijos}) = (57.295,11 + 39.871,67) / (47.582,777 + 43.700,00) =$

CBF=1,0644

2. $\text{NETO} > \text{FRN} + \text{AF}(\text{no amortizable})$ entonces $57.295,11 > 47.582,777 + 5500 \rightarrow$ se cumple porque $57390,908 > 53082,77$

a. Esto significa que con nuestra financiación más permanente podemos afrontar la inversión más permanente lo que suele indicar solvencia a medio/largo plazo

3. La amortización Técnica debe ser mayor o igual a la financiera, en este caso:

a. $4800 > 9.468,90$ esta situación NO se cumple pero no es muy relevante en nuestro caso debido a que tenemos pocos activos amortizables en comparación con el resto de activos. Es un indicativo que vamos a reducir durante el ejercicio algo la liquidez de la empresa

El tener el CBF tan similar a 1 significa que con nuestra financiación más permanente somos capaces de financiar la inversión, que estamos cerca del equilibrio financiero, pero es necesario comparar el FRN con el FRexistente

- AC de FR= existencias(14.483,97) +tesorería (32.198,38) +clientes (17.452,03) = 64.134,38
- PCP de FRN= acreedores/prov. (9865,5) + deuda c/P (802,1)= 10.667,6
- ACNP =existencias $([0+14.483,97]/2)$ + tesorería (52.827,5)= 60.069,485
- PCP: 2800 (sueldo) + 3200 (suministros)+ $[70758,8/360]*33$ (gastos diarios durante actividad)=12.486,223

Tenemos existencias por encima de las necesarias, como esperamos en nuestro caso, para llegar al mercado alemán. Para próximos ejercicios se debe solucionar vendiendo más o pidiendo menos.

Pero comparando el desglose de los fondos de rotación existente y necesario se comprueba que aumentan en el existente el activo circulante y disminuyen (y en mayor proporción) los pasivos circulantes cumpliéndose así que el $\text{FRexistente} > \text{FRnecesario}$ por lo que podemos hacer frente a las necesidades de financiación a corto plazo para la actividad, lo que es síntoma de solvencia

Si comparamos las partidas de los dos ejercicios en el balance reclasificado observamos que:

- Aumentan existencias: puede ser síntoma de estar vendiendo menos o que tardamos más en vender pero comprobando la cuenta de pérdidas y ganancias se certifica que, por el contrario, la cifra de ventas ha aumentado considerablemente (un 40%)
- Aumenta la tesorería: hemos cobrado más lo que es bueno para la empresa
- Aumento clientes: puede significar algo malo para la empresa pues puede ser un indicativo de que se tarda más en cobrar.
- Inmovilizado: no hay variaciones destacables
- Proveedores: disminuye, lo que es teóricamente malo para la empresa pues se tarda menos en pagar. Esta disminución en proveedores se estima debido a que se usarán las unidades en existencias en circulación, reduciéndose en parte la cantidad de litros de aceite demandados y con ello los costes de adquisición de materias primas

c. *Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter económico*

- Solvencia a corto plazo: $AC/PC = 9,1345$ con nuestra tesorería menos permanente podríamos hacer frente a bastantes periodos (9) en este caso de 37 días
- Coef. 'acido: $(disponible+exigible)/PC = (23.086,75+23.495,36)/ 7.149,60 \rightarrow 6,515$ vemos como en comparación con el coeficiente de solvencia a corto plazo disminuye en un tercio aproximadamente, debido a que en este ratio se valoran exclusivamente la tesorería disponible y los derechos de cobro exigibles no teniendo en cuenta la reducción en los gastos derivadas de una mayor cantidad de existencias
- Endeudamiento a l/P = $(pasivo no corriente)/Neto = 0,7835$. Este ratio nos da información de la capacidad de endeudamiento de la empresa. Este ratio se calcula para el cálculo más adelante en este trabajo del coste medio ponderado.

Para un análisis más profundo son necesarios los ratios del sector pero debido a que el resto de compañías del sector no cotizan como norma general y las que lo hacen son demasiado grandes en comparación a la nuestra no se han encontrado ratios de empresas comparables.

▪ *Análisis económico*

a. *Cálculo y análisis del punto muerto mensual*

Para el cálculo del punto muerto se han diferenciado los costes fijos de los variables por botella de aceite "Es.Oliva, S.L", igualando en una ecuación ingresos y gastos para obtener el número de botellas mínimas a solicitar, con las que (de ser vendidas) se igualarían la totalidad de los costes.

En la parte de ingresos serían "X"*6,9€ y n la de los costes la suma de los costes fijos más suma costes variables unitarios (por botella) multiplicado por "X":

En los costes fijos se incluyen para este cálculo del punto muerto, y valoración de existencias los incurridos en publicidad (10.000€ en el ejercicio/12 meses) e ingresos por parte de la subvención (la cuantía máxima será 12.400 –que se alcanza- y se hace el cálculo que correspondería a cada mes).

La suma de los costes variables es por botella teniendo en cuenta costes de adquisición del aceite, envases, envasado, transporte, distribuidor y almacenamiento sumando un total de costes por botella de 3,90084.

Tabla 17: Estructura costes por botella vendida:

<u>COSTES FIJOS</u>	<u>7.233,33</u>	<u>costes variables</u>	<u>3,900847826</u>
SALARIOS	2800	Mat.primas1	0,71
SUMINISTROS	3200	Mat.primas2	0,6825
amortización	400	Mat.primas3	0,6
Publicidad	833,3333	transporte	0,304347826
		envasado	0,154
<u>Ingresos fijos</u>	<u>1033,333</u>	coste almacén	0,03
ingresos sub	1033,333	coste almacén	0,04
		coste almacén	
<u>Ingresos vbles</u>		coste	
Pventa	6,9	distribuidor	1,38

Para la obtención del punto muerto por tanto: $6,9 * X = 3,900847826 * X + 6200 \rightarrow$ despejando X se obtiene que el punto muerto mensual asciende a **2067,25 ud vendidas al mes** para lo que debemos solicitar (si cada litro demandado para embotellar se vendiese) 1034 litros al mes. En nuestro caso, y teniendo en cuenta el resto de

partidas del balance sobre la financiación de nuestro proyecto y las previsiones de cuentas de resultados estimamos que la cantidad a demandar de aceite (sumando los dos tipos de aceite) mensual y constante es de 1150 litros (suficiente para producir 2300 botellas mensuales).

Derivando este cálculo de unidades necesarias vender se estima que al año para recuperar los costes y empezar a generar ingresos es necesario vender casi 24.808 botellas (según nuestras previsiones para el ejercicio 1 en el escenario normal alcanzaríamos a vender la cifra total anual de 24.301, algo por debajo del punto muerto) pero solicitamos por 27.600 botellas al final del año, esta diferencia de los litros demandados respecto de las que vendemos están en circulación y son transformables en el futuro en ingreso, motivo por el que no aparece en pérdidas y ganancias resultado negativo.

Algunos ratios:

- Costes variables/Costes totales:
 - Año 1: $(79575,4/151575,4) = 52,5\%$
 - Año 2: $(96819,864/173619,864) = 55,77\%$

Este ratio nos dice que porcentaje de nuestros costes son variables sobre el total, es decir la dependencia que tenemos sobre los costes fijos y por tanto costes en los que haya que incurrir independientemente de lo que se vaya a producir.

- Tasa de valor añadido por unidad:

Diferencia entre el precio de ventas y el de valor de producción del producto, es decir suma de costes variables unitarios (ver tabla punto muerto) salvo los relacionados con transporte y distribuidor y además la parte de los costes fijos correspondientes²⁵ a una de las unidades producidas.

Valor de producción: $0,71+0,6825+0,6+0,154+0,03+0,04+(2800*50\% +3200+400)/2300 = 4,3904$

TVA: $6,9-4,3904 = 2,5\text{€}$ por botella

- Beneficio sobre ventas (año 1)=Margen operativo de ventas= $2.695,11 / 134.141,52 = 2\%$;
- Beneficio sobre ventas (año 2)= Margen operativo de ventas = $15.640,10 / 187437,81 = 8,34\%$
- Rentabilidad empresa (año 1) =EBITDA/(Activo total-amortización-provisiones) = $4650,095 / (43700-14483,97) = 0,1592$
- Rentabilidad empresa (año 2)= $21.977,76 / (38.900 -16850,19) = 0,9967 \rightarrow$ variación respecto X1 positiva lo que es bueno para la empresa
- ROE= Rdo / P.Netto = $4,81\%$ y en el año 2 es de $27,29\%$

3. Proyección de Flujos de Caja²⁶

Para una mejor interpretación del futuro de “Es.Oliva, S.L.” y con ello las seguridades de este equipo para comenzar esta actividad, se realizaran las proyecciones de diversos flujos de caja, concretamente: flujos de caja bruto, de inversión bruta, de caja libre, de deuda financiera, de accionista y de tesorería

²⁵ (parte de los sueldos dedicados a producción y desarrollo del producto (50% en Es.Oliva)+suministros+amortización)/nº unidades

²⁶ ver anexos pagina 42 flujos de caja libre, flujos de deuda y flujo de caja de accionistas para el escenario normal

Flujos de caja²⁷

En la siguiente tabla se desarrolla la obtención de flujos de caja para los seis primeros años de actividad (en este caso hemos realizado el análisis a 6 años debido a la inversión inicial) en el escenario normal²⁸:

Tabla 18 Flujo de Caja

Ingresos:	0	134.141,52	187.437,81	196.809,70	226.331,16	255.754,21	281.329,63	
distribución	0	8.400,00	9.450,00	11.200,00	16.380,00	15.050,00	16.100,00	
mat.primas	0	54993,00	44573,93	51260,01	58949,02	69559,84	75124,63	
almacenamiento		1932,00	4219,60	2024,55	2328,26	2747,36	2967,14	
fabricación		4250,40	4929,54	5668,97	6519,32	7692,79	8308,22	
Sueldos y salarios	0	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	
suministros		38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	
publicidad		10.000,00	30.750,00	15.000,00	15.000,00	7.000,00	15.000,00	
Total gastos de ejecución:	0,00	151.575,40	165.923,07	157.153,53	171.176,59	174.049,99	189.499,98	
Amortización	0	4.800,00	4.800,00	4.800,00	3.966,67	3.966,67	3.566,67	
variacion existencias		14.483,97	8.159,81	-5.353,49	-6.156,52	2.336,15	-1.816,54	
deterioro exist		0,00	2.896,79	2.527,53	1.345,38	220,09	537,50	
subvencion		12400						
% sobre ventas		116,57%	91,08%	82,29%	77,38%	69,60%	68,63%	
Margen neto		3,47%	11,73%	13,71%	19,30%	31,22%	30,54%	
BENEFICIO OPERATIVO	0,00	4.650,09	21.977,76	26.975,14	43.686,00	79.853,61	85.908,94	
intereses		1.281,21	2.427,63	1.507,88	541,61	0,00	0,00	
beneficio despues imp	0,00	3.368,89	19.550,12	25.467,26	43.144,40	79.853,61	85.908,94	
Impuesto/ Beneficios	0,00	673,78	3.910,02	5.093,45	8.628,88	15.970,72	17.181,79	
NOPLAT	0,00	2.695,11	15.640,10	20.373,81	34.515,52	63.882,89	68.727,15	
NOPLAT ACUM	0,00	2.695,11	18.335,21	38.709,02	73.224,54	137.107,42	205.834,57	
Amortización y Provisión		4.800,00	4.800,00	4.800,00	3.966,67	3.966,67	3.566,67	
variacion existencias		-14.483,97	-5.263,01	7.881,02	7.501,89	-2.116,06	2.354,04	
variacion clientes		-17.452,03	-6.914,88	-624,79	-1.968,10	-1.961,54	-1.705,03	
variación proveedores		9.165,50	-1.736,51	1.114,35	1.281,50	1.768,47	927,46	
variación acreedores		700,00	87,50	145,83	431,67	-110,83	87,50	
Maquinaria		-30.000,00					30000	
Mobiliario	-2.000,00					2.000,00		
Ordenadores	-2.500,00			2.500,00				
FCL	-4.500,00	-44.575,39	6.613,19	33.690,22	48.229,15	65.429,59	75.957,79	30.000,00

²⁷ Véase Mascareñas, Juan (2011): *Fusiones, Adquisiciones y valoración de empresas*. Madrid. 2011 (5ª edición)

²⁸ Escenarios pesimista y optimista en anexos pagina 40-41

4. Análisis coste de financiación²⁹

El coste medio ponderado del capital, más conocido como WACC (weight Average Cost of Capital) representa la media ponderada del coste de todas las fuentes financieras implicadas en la financiación del proyecto.

En consecuencia, representa la rentabilidad mínima que debe reportar cualquier inversión, ya que esta debe cubrir como mínimo, el coste financiero.

El WACC se calcula mediante la siguiente expresión:

$$WACC=K_e*[E/(E+D)] + K_d*(1-t)*[D/(D+E)]$$

Donde:

K_e: coste financiación propia; ***K_d***: coste de las deudas de la empresa; ***E***: representa el valor de mercado de los fondos propios; ***D***: valor de mercado de la deuda; ***t***: tasa impositiva de la empresa

El cálculo del coste de la financiación propia se puede realizar en función de dos variables: En función de los dividendos que la empresa promete pagar en el futuro (modelo Gordon-Saphiro) o en función de la remuneración exigida al riesgo no diversificable asumido (modelo CAPM). Para el análisis de “Es.Oliva, S.L” se empleará el segundo debido a que el modelo G-S resulta recomendable en empresas maduras, de crecimiento constante y con una política de dividendos estable, que por ser empresa de nueva creación y la incertidumbre de los futuros resultados al empezar no podemos tener.

Una vez determinado el modelo de valoración (CAPM) se ha de calcular el coste de capital propio como la suma de la rentabilidad que se obtendría si se invirtiera en un activo libre de riesgo y el resultado de multiplicar la prima de riesgo del mercado por un coeficiente beta que pondera el riesgo de mercado o riesgo sistemático del activo estudiado siguiéndose esta ecuación.

$$K_e=R_f+ (R_m-R_f)*\beta + P_p^{30}$$

Donde:

K_e: coste de capital; ***R_f***: activo libre de riesgo; ***PMR***: prima de riesgo de mercado siendo “(R_m-R_f)”; ***β***: coef. De volatilidad representativa del riesgo; ***P_p***: prima empresa de nueva creación

Para este trabajo se ha tomado como la tasa libre de riesgo la de los bonos españoles a 10 años, que a día 13 de Octubre se encontraba en 2,08%. La prima de riesgo actualizada a 2014(diferencia entre el riesgo del mercado y activos libres de riesgo) se encuentra en un 6,2%³¹.

También se tiene en cuenta una prima para empresas de nueva creación (2%), incluida para compensar en el cálculo del coste ponderado la parte del coste de la deuda que por ser entidades de nueva creación es, como forma habitual, superior pues las entidades asumen mayor riesgo precisamente por esa condición de nueva creación

²⁹ Véase Mascareñas, Juan (2011): *Fusiones, Adquisiciones y valoración de empresas* . Madrid. 2011 (5ª edición)

³⁰ Véase Mascareñas, Juan (2011): *Fusiones, Adquisiciones y valoración de empresas* . Madrid. 2011 (5ª edición)

³¹ Dado que no existe un concepto claro al respecto se toma como como valor el reciente estudio llevado a cabo por Fernandez P. , Linares P. & Fdez. Acín I. Market risk Premium used in 88 countries in 2014.(2014). Madrid. Pp.: 1-3 y Fernández, P., *Prima de riesgo del mercado: histórica, esperada, exigida e implícita, Universia Business Review, IT 2009*. Pp.:56-65

Respecto a la β de mercado, puesto que es una compañía que no cotiza estamos obligados a realizar los siguientes pasos:

1. identificar el riesgo de una empresa similar que cotice en un mercado continuo, diferenciando entre el riesgo operativo (en función del tipo de negocio) y el riesgo del que depende su estructura financiera, es decir el financiero.
2. Desapalancar la β de dicha empresa. Extraer del coeficiente la parte del riesgo que corresponde con su financiación, obteniendo la β desapalancada que sería el riesgo teórico que tendría la empresa si sólo estuviese financiada con fondos propios.
3. Apalancar la nueva beta al ratio de endeudamiento de “Es.Oliva, S.L”.

En este caso en España la empresa a comparar es Deoleo que tiene una beta apalancada de 0,62³² y según estados financieros del grupo (obtenidos de la Cnmv) DEOLEO se encuentra financiada en un 61,75% con recursos ajenos. Según la fórmula siguiente despejamos la β desapalancada (β_u):

$$\beta_e = \beta_u * [1 + (1-t) * D/E] \rightarrow \beta_u = \beta_e / [1 + (1-t) * D/E] \rightarrow \beta_u = 0,62 / [1 + 0,8 * 0,6175]$$
$$\beta_u = 0,415104446$$

Esta sería la β desapalancada, para obtener la correspondiente a nuestra empresa se debe sustituir en la ecuación anterior el ratio de deuda por el de “Es.Oliva, S.L”, dónde nuestro ratio de deuda sobre capital propio es de 1,25 obteniéndose así una β para nuestro negocio de 0,830208891

Por tanto sustituyendo en la primera ecuación, y teniendo en cuenta que la prima adicional para empresas de nueva creación (equiparando así el coste adicional de K_d debido a ser emprendedores) en este caso es del 2%³³, se obtiene que **K_e es 9,23%**.

³² dato sacado de la página web www.finanzas.com

³³ diferencia entre coste de financiación de entidades de crédito a Pymes y empresas consolidadas

Por tanto nuestro **WACC** es:

$$9,23*(58.000/128.000) + 5,8*(0,8)*(30.000/128.000)+3,59*(0,8)*(40.000/128.000)= \mathbf{6,12\%}$$

Con este coste medio ponderado actualizaremos los distintos VAN esperados en los tres escenarios obteniendo un Valor Actual Neto final mediante una distribución beta-Per en el que el escenario normal estaría en 2 tercios de ser posible y los otros dos un 33,333% de probabilidad (al 50% cada uno).

5. VAN y Payback

En función de los flujos de caja esperados³⁴ para los próximos años en los diferentes escenarios estimados actualizándolos al coste medio ponderado de capital (WACC) obtenido en el apartado anterior y teniendo en cuenta que estos escenarios se distribuyen en términos probabilísticos en una forma beta-Per, el VAN(E) se obtiene ponderando los VAN de los tres escenarios³⁵ de manera que sobre 6 partes, los escenarios pesimista y optimista tienen un peso de 1 y el escenario normal es 4 veces más probable que los otros.

De igual manera se recalculará la TIR de la esperanza de los flujos de caja entre los tres escenarios obtenidos para realizar el análisis de sensibilidad saber de forma orientativa hasta lo que podría aumentar el coste medio ponderado y seguir siendo rentable el proyecto. En la tabla siguiente se muestra un resumen con la actualización de los flujos de caja esperados para los siguientes escenarios

Tabla 19: VAN

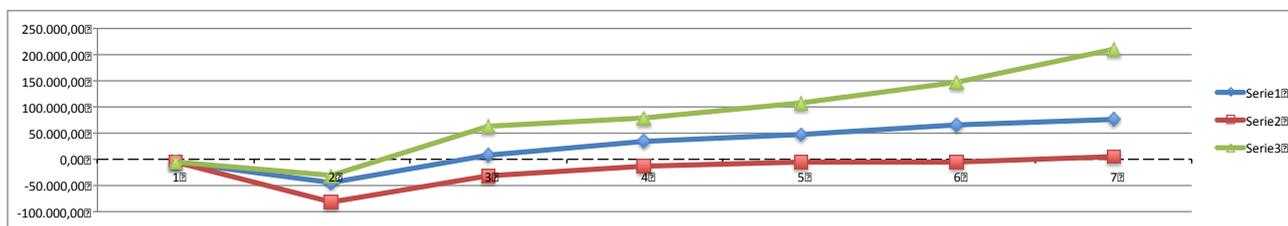
VAN	147.205,72	TIR	56%
3 años		2 meses	19 días
VAN	-106.506,75	TIR	-25%
+de 6 años			
VAN	450.553,90	TIR	174%
1 año		6 meses	22 días
VAN (E)	155.478,34	TIR	56%
3 años		2 meses	21 días

El PAYBACK, representado también en la anterior tabla se calcula en función del tiempo que se tardaría en recuperar por completo (El VAN en dicho momento sería igual a cero) las inversiones iniciales. Según los datos obtenidos en el escenario normal recuperaríamos el total de la inversión en 3 años y 2 meses y 19 días por 1 año y casi 7 meses que tardaríamos en el escenario optimista. Sin embargo en la situación pesimista no recuperaríamos la inversión, debido a este análisis la actividad se debería de finalizar entre el 2º y 3º año

³⁴ ver anexos: pagina 40-41 Flujos de caja libres escenarios pesimista y optimista, escenario normal detallado más arriba en este documento

³⁵ ver anexos “Cálculo VAN” pagina 44

Gráfico 24: Proyecciones de flujos de caja // VAN



(*)Fuente: elaboración propia

6. Análisis sensibilidad

Con el análisis de sensibilidad se pretende calcular a modo orientativo el margen que tiene nuestro proyecto para seguir siendo rentable en base a modificar uno de los parámetros que afectan en su cálculo manteniendo el resto constante. Con esto se obtiene respecto a esa variable un rango de valores que mientras la variable este comprendida dentro de este rango se seguiría obteniendo un VAN positivo Uno de los aspectos a analizar sería la TIR, manteniéndose desembolso inicial y resto de flujos de caja constantes .Según los resultados de los tres escenarios en los que en los tres se emplea el coste medio ponderado de 6,12%, las TIR obtenidas son de 55%, (-25%) y 174%. Como ya se había comentado en apartados anteriores en el caso del escenario pesimista la empresa debería cerrar a mitad del proyecto pues no se recuperaría la inversión inicial. Respecto a los otros escenarios el margen hasta el que podrían aumentar el coste ponderado nuestro es bastante abultado.

Respecto al VAN € de los tres escenarios y en función de las distribución beta-Per comentada el TIR esperado de la inversión ascendería a 56%, por lo que nuestro WACC podría aumentar hasta un 49% más. Otra forma de calcular la sensibilidad es en función al desembolso inicial, determinando el máximo valor de desembolso inicial que permita VAN positivo, obteniéndose el rango entre el que puede oscilar esa variable. Para calcularlo valdría con actualizar los flujos de caja obtenidos sin tener en cuenta la inversión inicial obteniendo así, el valor máximo que este puede tomar para seguir obteniendo un VAN rentable. En nuestro caso ese máximo sería de 179.976,26€ en el escenario normal

7. Análisis rentabilidad/riesgo

Para el cálculo del riesgo es necesario calcular la varianza del proyecto, para este caso en base de la distribución comentada de la probabilidad de cada escenario la varianza se calcularía por la diferencia entre los escenarios optimista y pesimista elevado al cuadrado, y dividido entre 36.

Varianza³⁶ $(450,55390 - (-106,50675))^2 / 36 = 8.619,9$; dónde la desviación típica es la raíz cuadrada = 92,8434

Cuando se desconoce la distribución de probabilidad, se utiliza Tchebycheef, y suponiendo que la función es simétrica, la probabilidad de que el Van sea negativo es menor que 1 dividido por el número de veces que la desviación típica se encuentra comprendida en el intervalo entre la media y el Van 0.

En este caso $145,58595 / 92,8434 = 1,568$

$1,568$ al cuadrado = $2,458875$

$1 / 2,458875 = 0,4067$

Luego, la probabilidad de que el Van sea negativo es del 40,67% y el 59,33% por tanto de que sea positivo.

³⁶ (calculada en miles)=

CONCLUSIONES

Resumen del DAFO

Evaluando el análisis del mercado en base a datos y cálculos del sector vemos que hay mucha competencia, pero aún así pensamos que hay una buena oportunidad debido a la cultura eco, el aumento del consumo de aceite de oliva en Alemania y al fácil acceso al aceite de calidad. Los alemanes reconocen cada vez más la calidad de un producto y lo valoran aún más si es ecológico. La combinación de un producto de alta calidad a un precio razonable y con envase de diseño no existe todavía en el mercado alemán, por lo cual lo queremos aprovechar.

Principales riesgos y planes de contingencia frente a ellos

Los principales riesgos son que los clientes no aceptan nuestro producto y no reconocen la calidad del aceite español frente al de Italia. Es por esto, que queremos darnos a conocer, ofreciendo un producto, que presenta un envase innovador, además que la calidad supone también un punto a nuestro favor.

Seguros, en las reservas del producto queremos mantener un nivel de calidad óptimo para ofrecer al cliente, por ello es que lo mantenemos con un periodo de un año para su comercialización, para que no se pierdan sus optimas propiedades., envases conservan el producto.

Como resumen del completo análisis económico-financiero detallado en este proyecto se aborda la rentabilidad de “Es.Oliva S.L” desde numerosas situaciones teniéndose en cuenta varios escenarios en función de probabilidad de que ocurriesen y valorando muchas situaciones posibles sólo en algunos casos o más pesimistas de lo que serían en realidad (por ejemplo el deterioro de las existencias que se estima en una cifra algo elevada a modo de provisión). Aun con todas estas carencias y reticencias, “Es.Oliva S.L” sería un proyecto rentable en la gran mayoría de los escenarios contemplados haciéndolo un proyecto de una empresa que estará creando valor en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Libros:

- a. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG (2008): *Principios de Marketing*; Prentice Hall, 12ª edición, Madrid.
- b. ESTEBAN TALAYA, A., Gª DE MADARIAGA, J., NARROS GONZÁLEZ, Mª. J., OLARTE PASCUAL, C., REINARES LARA, E. Y SACO VÁZQUEZ, M. (2008): *Principios De Marketing*, Esic (3ª Ed.), Madrid
- c. SÁEZ DE VICUÑA, J.M. (1995): *El Plan de Marketing en la Práctica* .ESIC, Madrid
- d. JIMÉNEZ SANCHEZ, G.: *Derecho Mercantil. Las Sociedades Mercantiles*. Ed. Ariel. Barcelona, 2006.
- e. MAROTO ACÍN, J.A.M.; MASCAREÑAS PEREZ, JUAN.; GÓMEZ APARICIO, PILAR.; MEDINA MELÓN, J.A.; MORENO GABALDÓN, IGNACIO; FÉRNANDEZ GUADAÑO, JOSEFINA; MARTÍN LOPEZ J. FINA; BILBAO GAARCÍA, JAVIER (2010) : *Finanzas para directivos*, Pearson education, s.a (1ª edición) Madrid
- f. S.SUÁREZ SUÁREZ, ANDRÉS (2014): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, Ed. Pirámide (22ª edición) Madrid
- g. ROSS, WESTERFIELD, JAFFE (2009): *Finanzas Corporativas* , Mcgrawhill (8ª edición)
- h. PEREZ GOROSTEGUI, EDUARDO: *Economía de la empresa aplicada* Pirámide
- i. GARCÍA-GUTIERREZ FERNANDEZ, CARLOS; MASCAREÑAS PEREZ-ÍÑIGO, JUAN; PEREZ GOROSTEGUI, EDUARDO: *Casos prácticos de inversión y financiación en la empresa* Pirámide Madrid

- Páginas web:

- Ley de sociedades de capital: <http://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>
- Agencia Tributaria: <http://www.agenciatributaria.es/>
- Cámara de Comercio: <http://www.camaras.org>
- Oficina Española de Patente y Marcas: <http://www.oepm.es/es/index.html>
- Portal de la Seguridad Social: http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm
- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/>
- ICEX: <http://www.icex.es/icex/es/index.html>
- Info autonomos: <http://www.infoautonomos.com>
- EUROSTAT: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>
- Oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf (2013): *Informe sobre el mercado de aceite de oliva en Alemania*.
- Aceites:
 - o <http://www.biogourmet.com/produkte/produktuebersicht/speiseoele/natives-olivenoel-extra/>
 - o <http://www.biogourmet.com/produkte/produktuebersicht/speiseoele/koronias/>
 - o <http://www.mytime.de/Essig-OelundGewuerze/Speiseoel/Olivenoel/NativesOlivenoelExtra/PrimOliFruttoDellaVitaNativesOlivenoelExtra4503010080.html>
 - o <http://www.gaea.gr/de/our-products/organic-range/organic-extra-virgin-olive-oil/?&EntityID=4c173cff-d861-414f-ba97-8eb224e459d2>
 - o <http://shop.feinkost-kaefer.de/kreta-natives-olivenol-extra.html>

- <http://www.olivenoel.com/olivenoel/bio/parqueoliva-bio-picudo-hojiblanca-500-ml.html>
- <http://www.olivenoel.com/olivenoel/bio/arve-bio-500ml.html>
- <http://www.olivenoel.com/olivenoel/bio/franci-bio-frantoio-franci-500ml.html>
- <http://www.olivenoel.com/olivenoel/bio/risca-grande-premium-bio-500ml.html>
- <http://www.olivenoel.com/olivenoel/bio/deortegas-arbequina-bio-500-ml.html>
- Información sobre productos ecológicos:
- <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article589712/Biolaeden-wachsen-aber-nicht-mehr-so-kraeftig.html>
- http://www.oekolandbau.nrw.de/aktuelles/aktuelles_2013/quartal_1_2013/kk_bericht-biofach2013_nuernberg.php
- <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/feinkostunternehmen-der-markt-ist-hart-umkaempft/6939246-2.html>
- Información economía Alemana:
- <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61718/arbeitslose-und-arbeitslosenquote>
- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164047/umfrage/jahresarbeitslohn-in-deutschland-seit-1960/>
- <https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Presse/Presseinformationen/ArbeitsundAusbildungsmarkt/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI660520>
- https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/09/PD12_311_611.html
- <http://www.derwesten.de/nachrichten/nrw-bleibt-das-mit-abstand-bevoelkerungsreichstes-bundesland-id6915916.html>
- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74644/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-deutschland/>