



**#plandenegocio**

# **consultoría de alimentación ecológica**

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA IDEA Y ELECCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>6</b>
<b>3. EQUIPO EMPRENDEDOR .....</b>	<b>7</b>
3.1. Perfil de la persona promotora 1 .....	7
3.2. Perfil de la persona promotora 2 .....	7
3.3. Perfil de la persona promotora 3 .....	7
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA .....</b>	<b>8</b>
4.1. Características de la oferta.....	8
4.2. Aspectos diferenciales.....	10
4.3. Cobertura de necesidades que satisface.....	11
4.4. Propiedad industrial e intelectual.....	12
<b>5. ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>13</b>
5.1. Características, tamaño y evolución del mercado.....	13
5.2. Análisis del entorno .....	19
5.3. Análisis de la demanda .....	28
5.4. Análisis de la competencia .....	36
<b>6. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>39</b>
6.1. Establecimiento de precios.....	39
6.2. Canales de distribución .....	40
6.3. Comunicación y promoción .....	41
<b>7. RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO .....</b>	<b>43</b>
7.1. Recursos físicos .....	43
7.1.1. Infraestructuras.....	43
7.1.2. Equipamiento.....	43
7.1.3. Desarrollo productivo .....	44
7.2. Recursos humanos .....	46
7.2.1. Estructura organizativa de la empresa .....	46

7.2.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	47
7.2.3. Gestión de los recursos humanos.....	49
7.3. Forma jurídica .....	50
<b>8. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>51</b>
<b>9. VALORACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>56</b>
9.1. Inversión inicial.....	56
9.1.1. Activo no corriente .....	56
9.1.2. Activo corriente .....	57
9.2. Fuentes de financiación.....	58
9.3. Previsiones de ingresos .....	59
9.4. Costes de la producción .....	61
9.5. Previsión de gastos generales y gastos de personal .....	61
9.6. Previsión de tesorería.....	64
9.7. Análisis de resultados, balances y ratios .....	66
<b>10. PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>71</b>
10.1. Planificación de actividades.....	71
10.2. Guía de trámites.....	74
<b>11. MAPA DE ACTIVIDAD .....</b>	<b>88</b>

## 1. Resumen ejecutivo

El proyecto consiste en la creación de una empresa de consultoría para empresas productoras de alimentos ecológicos. La actividad principal de la empresa será el asesoramiento a productores/as y emprendedores/as en alimentación ecológica. Este tipo de asesoramiento permite a los/as productores/as disponer de herramientas útiles para el planteamiento de estrategias y para la toma de decisiones por parte de éstos.

El objetivo es asesorar y dar información a operadores/as de productos ecológicos y a aquéllos/as interesados/as a la conversión a la producción ecológica. La idea es ofrecer este asesoramiento de la forma más eficaz y cercana al lugar donde se genere la demanda de este tipo de servicios.

Principalmente, la actividad de la empresa se centra en el asesoramiento, información y divulgación de aspectos relacionados con la producción ecológica. Se dará asesoramiento sobre aspectos técnicos de producción, interpretación de la normativa aplicable, procedimientos de control y certificación, etiquetado de productos y posibilidades de apoyo público.

Los servicios prestados por esta empresa permitirán dar un impulso económico al sector de la agricultura ecológica, que presenta una tendencia creciente a pesar de la crisis económica.

Para dar cobertura a todas las necesidades, se han diseñado distintos tipos de servicios de asesoramiento:

1. Conversión de una explotación convencional a ecológica. La empresa guiará a los productores en el proceso de transición de la agricultura convencional a la agricultura ecológica.
2. Normativas, control y certificación. La empresa ofrecerá información sobre toda la normativa comunitaria y nacional aplicable a los/as productores/as ecológicos/as de la EUROACE.
3. Técnicas de producción. El asesoramiento irá referido a las técnicas de producción en explotaciones ganaderas y agrícolas.
4. Comercialización y oportunidades de promoción. La empresa asesorará sobre las diversas posibilidades de comercialización y promoción de sus productos.
5. Líneas de ayuda y apoyo público. La empresa informará sobre las normas reguladoras de dichas ayudas, las inversiones y gastos subvencionables, los requisitos, solicitudes, etc.

6. Asesoramiento a emprendedores/as, ofreciendo todo lo necesario para que el/la emprendedor/a en la agricultura ecológica conozca el sector e inicie y continúe su proyecto de forma adecuada.
7. Realización de estudios y proyectos que la clientela demande.

El equipo emprendedor estará formado por tres profesionales:

- El/la primero/a posee la Licenciatura en Derecho, tiene 30 años y ha realizado también un curso de posgrado sobre la normativa agraria ecológica.
- La segunda persona promotora tiene 40 años y posee la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Cuenta con 15 años de experiencia como consultor/a.
- La tercera persona promotora del negocio tiene 35 años y posee la titulación de Ingeniería Agrónoma. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector de la producción ecológica.

La empresa dispondrá de un local para la atención a la clientela que estará situado en un edificio de oficinas y contará con 40m<sup>2</sup>, donde cada emprendedor/a tendrá su puesto de trabajo, conformado por una mesa con sillas para atender a los/as clientes/as y equipo informático completo.

Además se creará una página web para la empresa, que será la plataforma a través de la cual los/as clientes/as podrán conocer los servicios de la empresa, su localización y las distintas formas de contactar con el equipo.

Para la adquisición del material necesario, el diseño, desarrollo y comercialización de los servicios se requiere **una inversión inicial de 10.747 €** en el primer año. Para cubrir esta inversión y comenzar a ejercer la actividad mes a mes, presenta unas necesidades de financiación globales de 15.000 €, que se van a cubrir con la aportación inicial del equipo emprendedor (5.000 € cada integrante) en forma de capital social. Para cubrir la actividad diaria de la empresa, será necesaria la solicitud de un crédito a corto plazo de 21.000 € que se devolverá en el plazo de 1 año. El **beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) en el año 1, será de 20.136 €**. El punto de equilibrio se consigue en el mes 11 de funcionamiento con un **volumen de ingresos de 88.218,52 €**.

## 2. Análisis de la idea y elección del negocio

El proyecto consiste en la creación de una empresa de consultoría para empresas productoras de alimentos ecológicos. La actividad principal de la empresa será el asesoramiento a productores/as y emprendedores/as en alimentación ecológica. Este tipo de asesoramiento permite a los/as productores/as disponer de herramientas útiles para el planteamiento de estrategias y para la toma de decisiones por parte de éstos.

El objetivo es asesorar y dar información a operadores/as de productos ecológicos y a aquéllos/as interesados/as a la conversión a la producción ecológica. La idea es ofrecer este asesoramiento de la forma más eficaz y cercana al lugar donde se genere la demanda de este tipo de servicios.

Principalmente, la actividad de la empresa se centra en el asesoramiento, información y divulgación de aspectos relacionados con la producción ecológica. Se dará asesoramiento sobre aspectos técnicos de producción, interpretación de la normativa aplicable, procedimientos de control y certificación, etiquetado de productos y posibilidades de apoyo público.

La empresa parte de la base de un producto convencional, como es el asesoramiento o consultoría, pero introduce la importante novedad de estar dirigida a la producción de alimentos ecológicos, un sector emergente. Gracias a esa combinación novedosa, la empresa se situaría como única en la región, ante la inexistencia de otras empresas que ofrezcan esta clase de servicios especializados.

Según el Informe “Una estrategia para la Eurorregión Alentejo-Centro-Extremadura. EUROACE 2020”, la región debe aprovechar la oportunidad que representa la demanda creciente de productos alimentarios de calidad y seguros. Esta nueva demanda, vendría a ser satisfecha por los productores de la zona que apuesten por la denominada agricultura ecológica.

La colaboración de las tres regiones que forman la EUROACE en lo referido al sector de la Alimentación Ecológica es uno de los grandes propósitos del Proyecto CAVATRANS. La EUROACE posee recursos naturales homogéneos en sus territorios, y sectores productivos similares. De esta estrecha colaboración podría surgir una auténtica oportunidad de crecimiento de la región.

### 3. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor estará formado tres profesionales: un/a profesional del Derecho, otro/a de la Economía y un/a especialista en ingeniería agrónoma. La forma de la empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa.

### 3.1. Perfil de la persona promotora 1

Esta persona es natural de Extremadura y tiene 30 años. Posee la Licenciatura en Derecho y ha trabajado durante 5 años en un prestigioso bufete de la zona. Posteriormente, decidió reconducir su carrera profesional para especializarse en la legislación agraria. Para ello, realizó un curso de posgrado sobre el tema, más concretamente en la normativa agraria ecológica.

### 3.2. Perfil de la persona promotora 2

El/la segundo/a emprendedor/a nació en Extremadura, tiene 40 años y posee la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Cuenta con 15 años de experiencia como consultor/a freelance para diversas empresas multinacionales y españolas.

### 3.3. Perfil de la persona promotora 3

La tercera persona promotora del negocio tiene 35 años y es natural de Alentejo. Posee la titulación de Ingeniería Agrónoma, que cursó en Extremadura, por lo que domina tanto el portugués, su lengua natal, como el español. Posee 10 años de experiencia laboral en el sector de la producción ecológica, ya que ha trabajado en una empresa portuguesa dedicada a este campo.

Los/as tres emprendedores/as son personas responsables, comunicativas, tolerantes, extrovertidas, con buena expresión oral y escrita. Tienen dotes directivas, organizativas y saben trabajar en equipo.

## 4. Descripción de la oferta

### 4.1. Características de la oferta

La empresa ofrecerá un servicio integral tratando aspectos normativos, productivos, de promoción...Ofrecerá servicios a productores/as, elaboradores/as, transformadores/as y emprendedores/as en la producción ecológica.

Las materias sobre las que podrá solicitarse el asesoramiento de la empresa son:

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Normativas, control y certificación	La empresa ofrecerá información sobre toda la normativa comunitaria y nacional aplicable la empresa productora ecológico de la EUROACE referente al: proceso de producción, etiquetado, control, etc.
Técnicas de producción	El asesoramiento irá referido a las técnicas de producción en explotaciones ganaderas y agrícolas, como por ejemplo: fertilización, sanidad, sistemas de manejo, rotaciones y asociaciones, recursos genéticos...
Comercialización y oportunidades de promoción	La empresa asesorará sobre las diversas posibilidades de comercialización: autoconsumo, venta en explotación o directa, minoristas, HORECA, etc. También se ofrecerá a llevar la gestión de las redes sociales de su clientela.
Líneas de ayuda y apoyo público	La empresa guiará a la empresa que solicite este servicio sobre las posibles ayudas que puede conseguir, principalmente de organismos públicos. Informará sobre las normas reguladoras de dichas ayudas, las inversiones y gastos subvencionables, los requisitos para obtener las ayudas, dónde presentar la solicitud, cómo presentarla, trámites administrativos que se seguirán...y, en definitiva, toda la información complementaria.
Realización de estudios y proyectos	Los/as operadores/as podrán encargar a la empresa de consultoría estudios o proyectos que necesiten: análisis del entorno, competencia, precios...



Conversión de una explotación ecológica	La empresa guiará a los/as productores/as en el proceso de transición de la agricultura convencional a la agricultura ecológica, informando sobre: normativa aplicable, plazo de conversión, plan de conversión (cronología, situación social medioambiental, conciencia y conocimientos de los operadores, equipamiento presente en la explotación y voluntad para invertir).
Asesoramiento a emprendedores/as	La empresa ofrecerá todo lo necesario para que el/la emprendedor/a en ecológico conozca el sector e inicie y continúe su proyecto de manera adecuada.

## 4.2. Aspectos diferenciales

- Novedad

La novedad radica en la especialización de la empresa en el sector de la alimentación ecológica, lo que la diferencia del resto de empresas dedicadas a la consultoría. Existen pocas empresas de consultoría tan especializadas, y la mayor parte de ellas no se encuentran en la zona EUROACE. Las empresas competidoras que no están especializadas abordan temas más genéricos (agricultura sostenible, gestión ambiental, eficiencia energética...), lo que les permite dirigirse a un mercado más amplio. No obstante, ello deriva en una oferta de servicios poco especializados y de menor calidad al no profundizar de manera amplia en cada una de las necesidades que los/as operadores/as de la cadena de valor de la alimentación ecológica demandan.

- Gran capacidad de reducción de costes

A diferencia de otros servicios de consultoría, que analizan procesos ya muy estudiados y analizados, la empresa de consultoría de alimentación ecológica estudia la cadena de valor de los productos ecológicos, los procesos de producción y transformación de los mismos, de lo que se pueden obtener grandes reducciones de costes para los/as operadores/as que soliciten los servicios de la empresa.

- Acercamiento del consumo a los centros productivos e industriales

La posibilidad de facilitar el contacto directo de los/as consumidores/as con los/as productores/as supone un gran avance en términos de costes. La empresa facilitará a los/as operadores/as información de interés comercial como la celebración de ferias en el sector o la creación de grupos de compra y consumo.

- Asesoramiento Integral

La empresa ofrecerá una amplia gama de servicios que abarcan gran parte de la cadena de valor de la alimentación ecológica. Ofrecerá asesoramiento a los/as emprendedores/as en el sector, a operadores/as con amplia experiencia que pretendan la conversión a la agricultura ecológica, a pequeñas empresas productoras ecológicas interesadas en las nuevas oportunidades que ofrezca el entorno, en las posibilidades de promoción y comercialización de sus productos. Por lo tanto, satisface las necesidades de los/as emprendedores/as, productores/as, elaboradores/as y transformadores/as.

### 4.3. Cobertura de necesidades que satisface

El asesoramiento integral que ofrece la empresa permitirá de forma notable mejorar el nivel de formación de los/as operadores/as del sector. Ofrece un asesoramiento integral que, por una parte hará viable la supervivencia y crecimiento de los/as productores/as ya existentes y, por otra, expone las oportunidades de inversión en el sector para posibles emprendedores/as, acompañándolos/as en la inmersión en el sector desde los inicios de la empresa hasta su consolidación.

La consultoría de alimentación ecológica satisface necesidades muy diversas:

- Necesidad de información sobre normativa aplicable.
- Conocimiento y correcta aplicación de las técnicas de producción en explotaciones ganaderas y agrícolas (fertilización, sanidad, sistemas de manejo, rotaciones y asociaciones, recursos genéticos,...).
- Necesidad de formación en ciertas materias.
- Necesidad de asesoramiento técnico comercial: promoción de los productos, negociación con proveedores/as y clientes/as, canales de distribución, etc.
- Necesidad de apoyo en la búsqueda y gestión de ayudas financieras.
- Necesidad de orientación en el proceso de creación y consolidación de la empresa.
- Necesidad de orientación y guía en la conversión de producción convencional a ecológica.

La falta de información en estos aspectos obliga a muchos/as operadores/as a abandonar el sector, y a algunos/as emprendedores/as les supone, en cierta medida, una barrera de entrada.

#### 4.4. Propiedad industrial e intelectual

Según la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), los títulos de Propiedad Industrial se refieren a las Invenciones (Patentes y modelos de utilidad), los Diseños Industriales (protegen la apariencia externa de los productos), los Signos Distintivos (protegen combinaciones gráficas y/o denominativas que ayudan a distinguir en el mercado unos productos o servicios de otros similares ofertados por otros agentes económicos) y las Topografías de Productos Semiconductores (protegen el esquema de trazado de las distintas capas y elementos que componen un circuito integrado, su disposición tridimensional y sus interconexiones, es decir, lo que en definitiva constituye su "topografía"). De todos los títulos de Propiedad Industrial, a la empresa de consultoría le interesa proteger su signo distintivo o marca comercial, que la consultoría utilice para la empresa para distinguir sus servicios de los servicios de los competidores. En este sentido, deberá atender a la regulación contenida en la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

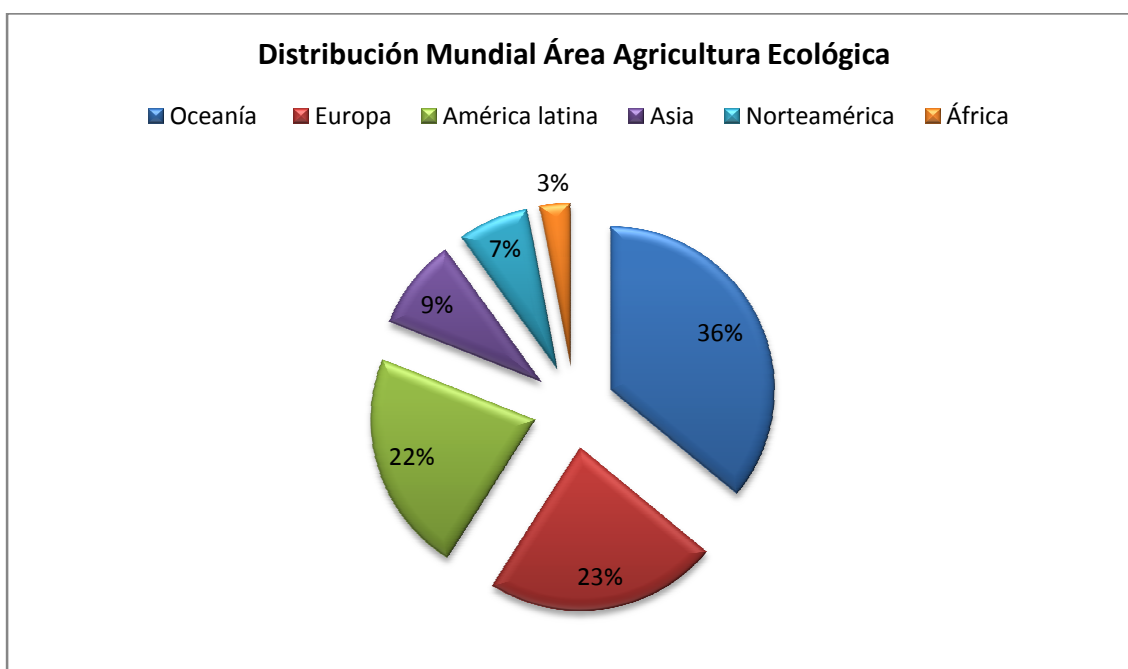
Según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la propiedad intelectual es el conjunto de derechos que corresponden a los/as autores/as y a otros/as titulares (artistas, productores/as, organismos de radiodifusión...) respecto de las obras y prestaciones fruto de su creación. Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro. Por lo tanto, las creaciones científicas de los consultores de la empresa, podrán ser protegidas, en la medida establecida por el vigente Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

## 5. Análisis del mercado

### 5.1. Características, tamaño y evolución del mercado

Según la FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS) "la agricultura ecológica es un sistema holístico de gestión de la producción que evita el uso de fertilizantes químicos, pesticidas y organismos genéticamente modificados, reduce al mínimo la polución del aire, suelo y agua y logra un nivel óptimo de salud y productividad de las comunidades interdependientes de plantas, animales, y seres humanos".

El sector de los alimentos y bebidas ecológicas a nivel mundial obtuvo una facturación en el año 2010 de cerca de 47 mil millones de euros, según los datos del "Organic Monitor", presentados en el boletín BioFach (Feria Internacional de Agricultura Ecológica). El área reservada a la agricultura ecológica también está en proceso de expansión a nivel mundial, representando unas 35.000.000 hectáreas. A nivel mundial, la agricultura ecológica se reparte de la siguiente forma:



Fuente: Política Nacional para la Agricultura Ecológica. Versao de trabalho 20110305. InterBio;  
Elaboración propia

Como se puede observar, Europa es un gran referente en cuanto a agricultura ecológica se refiere, en un segundo lugar por detrás de Oceanía y prácticamente igualada a América Latina.

A nivel mundial, los principales mercados consumidores se reflejan en el siguiente cuadro.

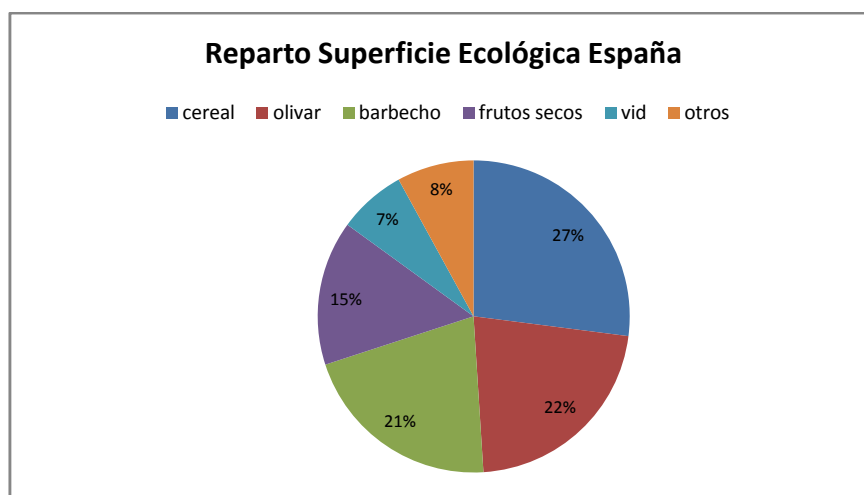
Mercados	Consumo per cápita (€/habitantes/año)	Gasto ecológico/gasto alimentario (%)
1. Suiza	153	5,7%
2. Dinamarca	142	7,2%
3. Austria	118	6,0%
4. Suecia	86	4,1%
5. Alemania	74	3,5%
6. Estado Unidos	65	2,5%
7. Canadá	57	3,5%
8. Francia	52	2,0%
9. Países Bajos	40	2,7%
10. Bélgica	39	2,0%

*Fuente: IFOAM, BIOFRANCE, USDA, SIPO y otras. Elaboración propia. Datos de 2010, excepto España, 2011*

España se sitúa en decimosexta posición con 20 euros por habitante al año, suponiendo esto un 1% del gasto ecológico sobre el gasto total alimentario. Como se puede observar, Suiza, Dinamarca y España son los grandes consumidores de alimentos ecológicos, con más de 100 euros por habitante al año. Por lo tanto, las empresas productoras españolas deberán valorar la oportunidad de exportar a estos principales mercados consumidores.

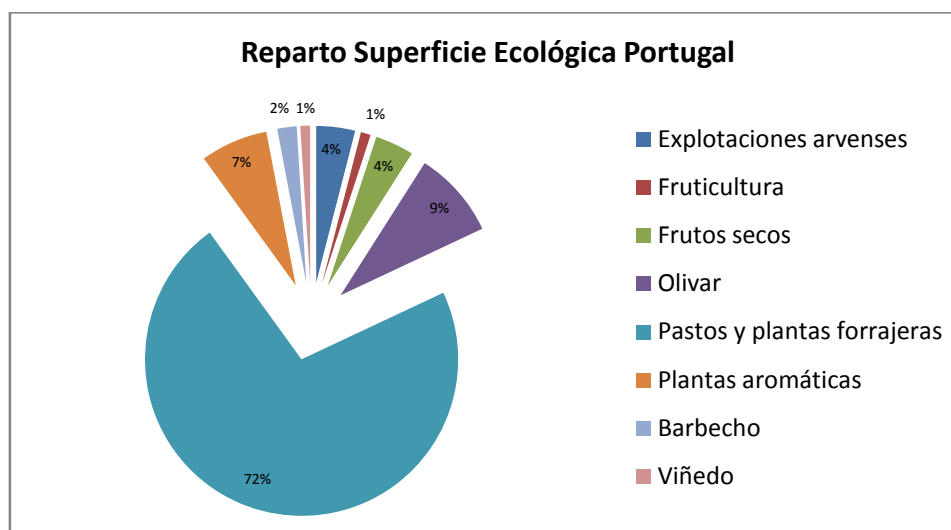
Históricamente, España ha sido un país con grandes extensiones en producción agrícola no intensiva por geografía, clima y tipo de cultivo. Tras la aparición de normas europeas de agricultura ecológica, las condiciones de España facilitaron la conversión de grandes extensiones a cultivo ecológico, lo que más tarde ha supuesto que el país sea una potencia mundial de extensión dedicada a la producción ecológica. España es líder europeo en cuanto a superficie de cultivo ecológico, con más de un millón de hectáreas en 2008.

El reparto de superficie en explotación de tipo ecológico en España se reparte de la siguiente manera:



Fuente: informe sobre Marketing y alimentos ecológicos. MAGRAMA 2009; Elaboración propia

Respecto a Portugal, la superficie ecológica se distribuye de la siguiente manera:



Fuente: Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Año 2009; Elaboración propia

La mayor parte de la superficie ecológica en Portugal está destinada a pastos y plantas forrajeras en gran medida, seguida de la superficie dedicada a olivar y a plantas aromáticas.

El crecimiento del mercado interior español de productos ecológicos entre el año 2009 y 2011 alcanzó un 6.63%, de forma más detallada se expresa en la siguiente tabla:

<b>GASTO ALIMENTARIO Y POBLACIÓN NACIONAL</b>			
	Año 2009	Año 2011	Variación:2011/2009
<b>Valor del mercado interior (Millones de euros)</b>	905	965	6.63%
<b>Consumo total en alimentación (%)</b>	19.40	20.5	5.67%
<b>% s/Gasto total en alimentación</b>	0.97	1.04	7.22%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente. AÑO 2012; Elaboración propia

Este cuadro muestra un incremento en el consumo per cápita de alimentos ecológicos y en el porcentaje que ocupa el gasto en productos ecológicos sobre el gasto total en alimentación. En la mejora de este porcentaje sobre el gasto total alimentario, ha influido la disminución del gasto total. Aunque se puede constatar un crecimiento significativo en el gasto en productos ecológicos en torno al 7%, el valor de mercado no supera el umbral de los 1.000 millones de euros.

El mercado mundial de productos ecológicos se encuentra muy concentrado:

<b>Mercados</b>	<b>% del Mercado Mundial</b>
<b>1.EEUU</b>	45,0%
<b>2.Alemania</b>	14,0%
<b>3.Francia</b>	8,0%
<b>4. Canadá</b>	4,0%
<b>5.Reino Unido</b>	4,0%
<b>6. Italia</b>	3,5%
<b>7. Suiza</b>	3,5%
<b>8. Japón</b>	2,0%
<b>9. Austria</b>	2,0%
<b>10. España</b>	2,0%
<b>Dinamarca</b>	1,5%
<b>Suecia</b>	1,5%

Fuente: Informe FIBL-IFOAM 2012

Elaboración propia

Tal y como se desprende de la tabla anterior, casi el 70% del consumo se concentra en tres países: Estados Unidos, Alemania y Francia. España se sitúa en una posición muy rezagada, acaparando tan sólo el 2% del consumo total. Portugal no se encuentra dentro de los 15 mercados que concentran el 90% del consumo de productos ecológicos por lo que su situación es aún menos significativa que la de España, por debajo del 1%.



Estos datos muestran el alto grado de desarrollo de otros mercados mundiales. Sin embargo, estos importantes mercados exteriores son limitados en número. España y Portugal tienen un alto margen de crecimiento.

Los principales países exportadores de productos ecológicos se muestran en el siguiente gráfico:

Países (2010)	Valor de las exportaciones (millones €)
1. Italia	1050
2. Países bajos	525
3. España	454
4. Estados Unidos	410
5. México	310
6. China	300
7. Canadá	286
8. Francia	190
9. Brasil	188
10. Perú	167

Fuente: Informe FIBL-FOAM 2012

Elaboración propia

España se sitúa en el tercer puesto entre los países más exportadores de productos ecológicos. Nuevamente, Portugal presenta una situación mucho más desfavorable, al no incluirse en el grupo de los 15 países más exportadores. España es una figura importante y con proyección de crecimiento en cuanto a exportaciones se refiere. Esto representa una gran oportunidad para el mercado español, y habrá de tenerse en consideración a la hora de plantear las futuras estrategias del sector ecológico.

Para el desarrollo de esta empresa, se partirá de estos datos con la intención de que entre los servicios ocupe un lugar importante el asesoramiento en oportunidades de promoción y crecimiento para que los/as productores/as ecológicos de la EUROACE sepan cómo llevar a cabo el proceso de exportación y apertura al exterior. De esta manera, el/la productor/a abrirá su mercado, conseguirá mayores ventas y aumentará su rentabilidad. El asesoramiento, además, impedirá que el/la productor/a cometa posibles errores a la hora de afrontar el proceso de apertura al mercado exterior.

Países (2010)	Valor de las importaciones (millones €)
1. Alemania	1.800
2. Francia	1.194

<b>3. EEUU</b>	710
<b>4. Reino Unido</b>	626
<b>5. Canadá</b>	390
<b>6. Suiza</b>	360
<b>7. Italia</b>	330
<b>8. España</b>	190
<b>9. Japón</b>	181
<b>10. Países Bajos</b>	180

*Fuente: Informe FBL-IFOAM 2012*

*Elaboración propia*

En cuanto a las importaciones, España se sitúa en la octava posición, con 190 millones de euros en productos ecológicos importados. Nuevamente, Portugal no se encuentra en una posición tan relevante. Cabe destacar, la importancia de España como proveedor de Portugal en cuanto al sector agroalimentario en general. Portugal importa la mayor parte de estos productos a España, siendo su principal proveedor después de Francia y Países Bajos.

Según el “Informe País Portugal” del año 2011, del MAGRAMA, el valor de las ventas de productos ecológicos en la Unión Europea alcanzan los 12.000 millones de euros, y el gasto per cápita al año es de 50 euros en países como Alemania, Suecia, Dinamarca, mientras que en Francia, Italia y Países Bajos es de 30 euros. Para España el gasto per cápita es de 10 euros y en Portugal es de 7 euros.

El mercado de la alimentación ecológica en Portugal está poco desarrollado y tiene pequeñas dimensiones. Según estima la asociación InterBio (Asociación Interprofesional para la Agricultura Biológica), el volumen de negocios de este sector en Portugal se encuentra entre los 20 y 22 millones de euros, pero con tendencia al alza. Hay que tener en cuenta que el mercado de alimentación ecológica se ha sostenido a pesar de la disminución del consumo de las familias debido a la situación de crisis generalizada.

## 5.2. Análisis del entorno

El territorio de la EUROACE se extiende al espacio geográfico de las regiones de Alentejo y Centro de Portugal y a la comunidad autónoma de Extremadura. Cuenta con una extensión aproximada de 92.500 Km<sup>2</sup> con 3.388.563 de residentes (6% de la población peninsular). La superficie ecológica registrada en 2012 en Extremadura es de 74.378,57 hectáreas según la Consejería de Agricultura, Desarrollo Rural y Medio Ambiente y Energía del Gobierno de Extremadura. La importancia de esta región a nivel nacional es media, porque si bien el peso del sector de producción ecológica en otras Comunidades es mucho mayor (por ejemplo en Andalucía), no es de las más rezagadas en cuanto al desarrollo de dicho sector.

Las regiones de Portugal (Centro y Alentejo), tienen un peso relativamente alto. La superficie inscrita en Alentejo es de 80.455 hectáreas y posee 392 operadores, la segunda región con mayor porcentaje de superficie inscrita en Portugal y la tercera en número de operadores.

En este contexto, se identifica la región EUROACE con una zona de gran potencial ecológico y adecuada para la creación de una empresa de consultoría en alimentación ecológica. El entorno muestra una ausencia de competencia directa, por no existir consultorías de este tipo en la región.

Según la el Informe “Una estrategia para la Eurorregión Alentejo-Centro-Extremadura. EUROACE 2020.”, La EUROACE se caracteriza por ser un territorio eminentemente rural debido por un lado al peso del sector agrario en la estructura productiva regional y a la extensión del territorio con usos agrícolas y forestales, y por otro, al peso de la población residente en las zonas rurales. Además, la agricultura e industria agroalimentaria se identifican como sectores estratégicos. El peso de los sectores agrario y forestal se hace patente, pues el porcentaje de población que realiza una actividad económica directamente en los sectores agrario y forestal alcanza el 20% en algunos municipios de la EUROACE. La región presenta unas características excepcionales para muchos tipos de producciones: vino, aceite, cereales, ganado...

Sin embargo, la globalización de los mercados obliga a una mayor competitividad de las producciones, que sólo podrá conseguirse con la obtención de producciones de mayor valor añadido, para lo cual la empresa de consultoría de alimentación ecológica desarrolla un papel fundamental.

A nivel nacional, el entorno económico de crisis generalizada no ha supuesto una bajada notable en el consumo de alimentos ecológicos. De hecho, España registró un crecimiento significativo del gasto en productos ecológicos en torno al 7%. Por lo que se muestra como un sector emergente pese a la coyuntura económica.

En cuanto al entorno legal, la EUROACE, al ser parte de la Unión Europea, está sujeta a su normativa. Cabe destacar los diversos reglamentos que han regulado el sector de la producción ecológica en las últimas décadas.

#### NORMATIVA REGULADORA DE LA PRODUCCIÓN:

Las normas de producción ecológica deberán ser perfectamente conocidas por la empresa, pues uno de los tipos de servicios que se ofrecerá será la información a los/as productores/as de la normativa aplicable.

##### a) Unión Europea

La empresa de consultoría de alimentación ecológica asesorará a los/as productores/as para que se cumplan los objetivos que se prevén en las disposiciones de la Unión Europea que son, entre otros, la agricultura sostenible y la calidad de producción. Esto permitirá satisfacer de forma más completa y adecuada las necesidades de los/as consumidores/as de productos ecológicos.

Los principios generales que inspiran la regulación europea se refieren, entre otros aspectos, a los métodos de producción específicos, la utilización de recursos naturales y la estricta limitación del uso de medios de síntesis. Las empresas que soliciten los servicios de asesoramiento recibirán información integral sobre cómo ajustarse a la normativa comunitaria y ser fiel a los principios y objetivos que contemplan estas normativas.

La normativa sobre la producción ecológica se caracteriza por prohibir los organismos modificados genéticamente (transgénicos) el tratamiento por radiaciones ionizantes. En cuanto a la producción ecológica vegetal la normativa exige cumplir ciertas normas sobre los tratamientos del suelo o la prevención de daños

- Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo de 28 de junio de 2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2092/91.

- Reglamento (CE) 889/2008 de la Comisión de 5 de septiembre de 2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la

producción ecológica, su etiquetado y su control (Suelo, estiércol, gestión de plagas, enfermedades y malas hierbas; producción ganadera y período de conversión).

El Reglamento 889/2008 constituye la normativa aplicable a la conversión ecológica. La conversión ecológica es la transición de la agricultura no ecológica a la agricultura ecológica durante un período de tiempo determinado en el que se aplicarán las disposiciones relativas a la producción ecológica. Se pueden distinguir:

- Conversión agronómica o biológica: tiempo que el sistema agrario/ganadero necesita para que se restablezca la fertilidad de la tierra y el equilibrio de fauna y flora
- Conversión legal o reglamentaria al tiempo de transición mínimo que se indica en la normativa vigente.

Para iniciar el proceso de conversión a producción ecológica se deberá consultar al organismo de control autorizado de la correspondiente Comunidad Autónoma.

- Reglamento (CE) Nº 1235/2008 de la Comisión de 8 de diciembre de 2008 por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países
- Reglamento (CE) Nº 1254/2008 de la Comisión de 15 de diciembre de 2008 que modifica el Reglamento (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- Reglamento (UE) Nº 271/2010 de la Comisión de 24 de marzo de 2010 que modifica el Reglamento (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, en lo que atañe al logotipo de producción ecológica de la Unión Europea
- Reglamento de Ejecución (UE) Nº 344/2011 de la Comisión de 8 de abril de 2011 que modifica el Reglamento (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control

- Reglamento de Ejecución (UE) Nº 203/2012 de la Comisión de 8 de marzo de 2012 que modifica el Reglamento (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, en lo que respecta a las disposiciones de aplicación referidas al vino ecológico
- Reglamento de Ejecución (UE) Nº 505/2012 de la Comisión de 14 de junio de 2012 que modifica y corrige el Reglamento (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- Reglamento de Ejecución (UE) Nº 508/2012 de la Comisión de 20 de junio de 2012 que modifica el Reglamento (CE) nº 1235/2008 por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países
- Reglamento (CE) 1804/99. Completa la norma de 1991 regulando la producción animal y en el año 2000 el Reglamento (CEE) 331/2000 que define el uso de un logotipo europeo.

Desde el 1 de julio de 2010, es obligatoria la utilización del nuevo logotipo ecológico de la UE en los productos alimenticios producidos mediante agricultura ecológica. Además, deberán contener una referencia al organismo de control que certifica ese producto, así como la indicación del lugar de procedencia de las materias primas que componen el producto.

El etiquetado de un producto ecológico debe estar fácilmente visible en el envase.

El logo de agricultura ecológica de la UE ofrece a los/as consumidores/as plenas garantías de que el origen y la calidad de los alimentos y bebidas cumple los requisitos establecidos en el Reglamento de agricultura ecológica de la UE.

El nuevo logotipo ecológico es el segundo símbolo de certificación de productos ecológicos en la UE. El primero fue lanzado a finales de la década de 1990 y se aplicó de forma voluntaria. Este queda en desuso desde el 1 de julio de 2010, aunque todavía puede aparecer en algunos productos según pasen a través de la cadena de suministro.

## Logotipo Nuevo



## Logotipo Antiguo



## b) España:

La agricultura ecológica se comenzó a regular en España en 1989, con la aprobación del Reglamento de la Denominación Genérica “Agricultura Ecológica”, que fue de aplicación hasta la entrada en vigor del Reglamento 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

- Real Decreto 4/2001 de 12 de enero, por el que se establece un régimen de ayudas a la utilización de métodos de producción agraria compatibles con el medio ambiente (BOE número 12 de 13 de enero de 2001). Agricultura ecológica.

- Real Decreto 708/2002 de 19 de julio, por el que se establecen medidas complementarias al Programa de Desarrollo Rural para las medidas de acompañamiento de la Política Agraria Común.

- Real Decreto 172/2004 de 30 de enero por el que se modifica el Real Decreto 708/2002, (BOE número 37 de 12 de febrero de 2004. Agricultura ecológica. Mantiene importe de ayudas del RD 4/2001.

- Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre, regula las indicaciones asignadas a los productos ecológicos, crea un órgano superior de asesoramiento, la «Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica», y establece los mecanismos para la aplicación de determinados aspectos del Reglamento (CEE) 2092/91.

- Real Decreto 1614/2005, de 30 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios. (Término biológico, ecológico, orgánico).

Algunas de las Autoridades y Organismos de Control de Agricultura Ecológica en España son los siguientes (Junio 2008):

1. SERVICIO DE CERTIFICACIÓN CAAE, S.L. (ORGANISMO PRIVADO)
2. SOHISCERT S.A. (ORGANISMO PRIVADO AUTORIZADO)
3. AGROCOLOR, S.L. (ORGANISMO PRIVADO AUTORIZADO)



4. LGAI TECHNOLOGICAL CENTER, S.A. (ORGANISMO PRIVADO AUTORIZADO)
5. AGROCALIDAD DEL SUR, S.L. (ORGANISMO PRIVADO AUTORIZADO)
6. CERES Certification of Environmental Standards GMBH

c) Extremadura:

La Dirección General de Agricultura y Ganadería perteneciente a la Consejería de Agricultura, Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Energía, es la autoridad de control y certificación a los efectos establecidos en los Reglamentos 834/2007 y 889/2008, sobre producción ecológica, y quedarán sometidos a dicha autoridad todos aquellos operadores cuyas actividades sean las de producción, elaboración, comercialización e importación de productos agrícolas ecológicos.

- Plan Estratégico para el apoyo y fomento de los productos alimentarios ecológicos en Extremadura 2008 - 2013. Dirección General de Comercio.
- Decreto 42/2009 de 6 de marzo, por el que se crea el Comité de Agricultura Ecológica de Extremadura (CAEX), se designa la autoridad de control y certificación para las actividades de producción, elaboración, comercialización e importación de productos ecológicos, se crean los registros y se establecen los instrumentos de fomento, promoción y asesoramiento en materia de producción ecológica en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

d) Portugal

En cuanto a Portugal, se aprobó el decreto (Portaria) 1242/2009. El Ministerio de Agricultura a través del Instituto de Financiamiento de Agricultura e Pescas, puso en marcha el Regulamento do Regime de Fruta Escolar, al abrigo de la alteración introducida por el Reglamento 13/2009, por el que se establece una ayuda comunitaria en el marco de la distribución de frutas y hortalizas en las escuelas. El Reglamento 288/2009, del 7 de Abril, establece las normas de ejecución en lo que respecta a tal ayuda para la distribución de frutas y productos hortalizas transformados, plátanos y productos derivados para niños/as en los centros de enseñanza en el marco del régimen de distribución de fruta en las escuelas.

**NORMATIVA QUE REGULA LA VENTA:**



Todas las explotaciones agrarias de Extremadura deberán inscribirse en el Registro de Explotaciones Agrarias, sean o no perceptoras de subvenciones por las mismas.  
<http://aym.juntaex.es/home>

Carnet de manipulador/a para cada una de las personas que intervienen en la producción. (Real Decreto 202/2000 de 11 de febrero)

Solamente pueden distribuirse las hortalizas biológicas cuando son pedidos realizados con anterioridad por el cliente. (Venta fuera de la Huerta en la que se producen las hortalizas). Requisitos de comercialización (RD 58/2005 de 21 de enero)

- Orden 25 de abril de 1996, sobre protección y control de las indicaciones de producción agraria ecológica.

- Orden de 30 de noviembre de 1998, por la que se regulan los Registros de operadores y el establecimiento de las normas de producción agraria ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

- Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

- Ley 4/1992, de 26 de noviembre, de Financiación Agraria Extremeña

- Ley 5/1992, de 26 de noviembre, sobre Ordenación de las Producciones agrarias en Extremadura

- Decreto 26 de enero 1993, nº 3/1993, sobre Registro de Explotaciones Agrarias. Funcionamiento

- Real Decreto 2128/2004, de 29 de octubre, por el que se regula el sistema de información geográfica de parcelas agrícolas (SIGPAC)

- Orden de 30 de enero de 2013 por la que se regulan los procedimientos para la solicitud, tramitación y concesión de las ayudas del régimen de pago único, otros pagos directos a la agricultura, así como derivados de la aplicación del programa de desarrollo rural y actualización de los registros de operadores-productores integrados y de explotaciones agrarias, campaña 2013/2014, en la Comunidad Autónoma de Extremadura

- Decreto 319/2007, de 9 de noviembre, por el que se regulan las Agrupaciones de Productores Agrarios Ecológicos (APAES) en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

- Decreto 12/2008, de 11 de febrero, DOE nº 33, por el que se establecen ayudas para las APAES.
- Decreto 42/2009, de 6 de marzo, por el que se crea el Comité de Agricultura Ecológica de Extremadura (CAEX), se designa la autoridad de control y certificación para las actividades de producción, elaboración, comercialización e importación de productos ecológicos, se crean los registros y se establecen los instrumentos de fomento, promoción y asesoramiento en materia de producción ecológica en la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Decreto 90/2009, de 24 de abril, por el que se establecen y regulan las ayudas para el fomento de la mejora de la estructura de la producción ecológica y se convocan dichas ayudas para el año 2009 en la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Decreto 91/2009, de 24 de abril, por el que se establecen las bases reguladoras de las ayudas a la producción ecológica de calidad diferenciada y se convocan dichas ayudas para el año 2009 en la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Resolución de 9 de junio de 2009, del Consejero, por la que se designan los miembros del Comité de Agricultura Ecológica de Extremadura (CAEX).
- Decreto 11/2011, de 4 de febrero, por el que se modifica el Decreto 90/2009, de 24 de abril, por el que se establecen y regulan las ayudas para el fomento de la mejora de la estructura de la producción ecológica y se convocan dichas ayudas para el año 2009 en la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Resolución de 22 de noviembre de 2011, del Consejero, por la que se designan y actualizan los miembros del Comité de Agricultura Ecológica de Extremadura (CAEX) creado por Decreto 42/2009, de 6 de marzo.
- Decreto 303/2011, de 23 de diciembre, por el que se establecen las bases reguladoras de las ayudas a la producción ecológica de calidad diferenciada en la Comunidad Autónoma de Extremadura
- Decreto 29/2013, de 12 de marzo, por el que se modifica el Decreto 42/2009, de 6 de marzo, por el que se crea el Comité de Agricultura Ecológica de Extremadura (CAEX), se designa la Autoridad de Control y Certificación para las actividades de producción, elaboración, comercialización e importación de productos ecológicos, se crean los registros y se establecen los instrumentos de fomento, promoción y asesoramiento en materia de producción ecológica en la Comunidad Autónoma de Extremadura

- Orden AAA/569/2013, de 4 de abril, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones a organizaciones de ámbito de actuación superior a más de una comunidad autónoma para la realización de actuaciones relacionadas con el fomento de la producción ecológica y por la que se convocan las correspondientes al año 2013
- Real Decreto 234/2013, de 5 de abril, por el que se establecen normas para la aplicación del Reglamento (CE) nº 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, relativo a la etiqueta ecológica de la Unión Europea.

### Ayudas para emprendedores/as

Otro de los aspectos a considerar son las **subvenciones** que se puedan solicitar. En la web <http://activacionempresarial.gobex.es> aparecen las ayudas y subvenciones vigentes y se va actualizando constantemente. Por ello, será conveniente revisarlas en el momento de creación de la empresa para considerar cuál podrá resultar de interés para el negocio.

### 5.3. Análisis de la demanda

Según la Asociación Valor Ecológico, el consumo de productos ecológicos aumentó en 2011 un 6,6% en España. El mercado de consumo de productos ecológicos aumentó en dicho año en 60 millones de euros. El incremento del consumo pone de manifiesto un cambio de tendencia y una gran capacidad de acrecimiento del sector a pesar de la fuerte crisis económica. La presencia de España en este sector es cada vez mayor, de forma que el 35% de los alimentos de este tipo que se consumen en Europa son españoles.

Estos datos muestran un perfil de consumidor/a cada vez más preocupado/a por la conservación del medio ambiente. La conciencia ecológica es entender que el ser humano es dependiente de la naturaleza y responsable de su estado de conservación.

Además, no sólo es tendencia el cuidado por el medio ambiente, sino llevar un estilo de vida saludable y el culto al cuerpo. La alimentación ecológica es una forma alternativa de cuidarse, a las ya tradicionales. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 6% de las enfermedades degenerativas se deben a una mala alimentación. La importancia de comer bien no sólo radica en combinar adecuadamente los diferentes grupos de alimentos en nuestra dieta sino en consumir productos de calidad.

La consultoría de alimentos ecológicos fomenta este tipo de prácticas sostenibles con el medio ambiente que a la vez, reportan beneficios a los/as consumidores/as. Por lo tanto, aunque su demanda directa esté compuesta por las empresas productoras, comercializadoras y personas emprendedoras del sector de la alimentación ecológica, también satisface indirectamente las necesidades de los/as consumidores/as últimos/as de los alimentos ecológicos.

Según el informe de 2009 denominado “Marketing y alimentos ecológicos” del entonces Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino del Gobierno de España (en adelante, MARM), las características que los/as consumidores/as asocian a los productos ecológicos, es que son alimentos naturales, más sanos, sin aditivos ni colorantes. Sin embargo, también se les asocia un precio más alto y difíciles de encontrar. La definición de producto ecológico no es suficientemente clara para los/as consumidores/as y esto produce en el/la consumidor/a dificultades para valorar sus características y prestaciones, reduciéndose sus oportunidades en el mercado frente a otros productos.

El/la consumidor/a ha variado en su situación respecto de los productos alimenticios, pues se consolida la tendencia de consumo que busca la mejora de la salud a través de la alimentación. Cada vez es mayor la importancia que otorgan a la tradición en la forma de producción de los alimentos, por lo que recobran especial importancia las denominaciones de origen, especialidades tradicionales y los métodos de elaboración artesanal. Además, el/la consumidor/a está cada vez más concienciado/a y preocupado/a por el impacto de la agricultura sobre el medio ambiente.

El mercado presenta una demanda insatisfecha en cuanto al asesoramiento a empresas productoras de alimentos ecológicos, debido a la escasez de empresas dedicadas a este asesoramiento especializado.

En los años 80 y 90, hubo varios escándalos alimentarios que pusieron en riesgo la salud de las personas, por lo que el/la consumidor/a reaccionó exigiendo métodos de producción más seguros y limpios. Para satisfacer estas exigencias, se introdujeron conceptos como la trazabilidad y certificación de marca.

El aumento de la demanda de productos ecológicos se hace patente en Europa, por lo que España debe ser capaz de satisfacer esta demanda para aprovechar esta oportunidad de negocio. Según el entonces MARM, en 2006 el consumo de alimentos ecológicos fue de 600 millones de euros. La cuota de mercado correspondiente a España era del 0.7%, muy por detrás de Austria y Dinamarca, con un 5.3% y 6% de cuota respectivamente.

Varios informes internacionales (como el Informe de Mintel International Group LTD 2009 (Encuesta 2008) y el Informe de IFOAM para BioFach 2009) prevén un crecimiento continuo del mercado ecológico, aunque a un ritmo menor al de los últimos 10 años. Las previsiones reflejan un crecimiento de la tendencia a consumir productos sanos, seguros y respetuosos con el medio ambiente. También se muestra un fuerte crecimiento de la producción ecológica en países emergentes.

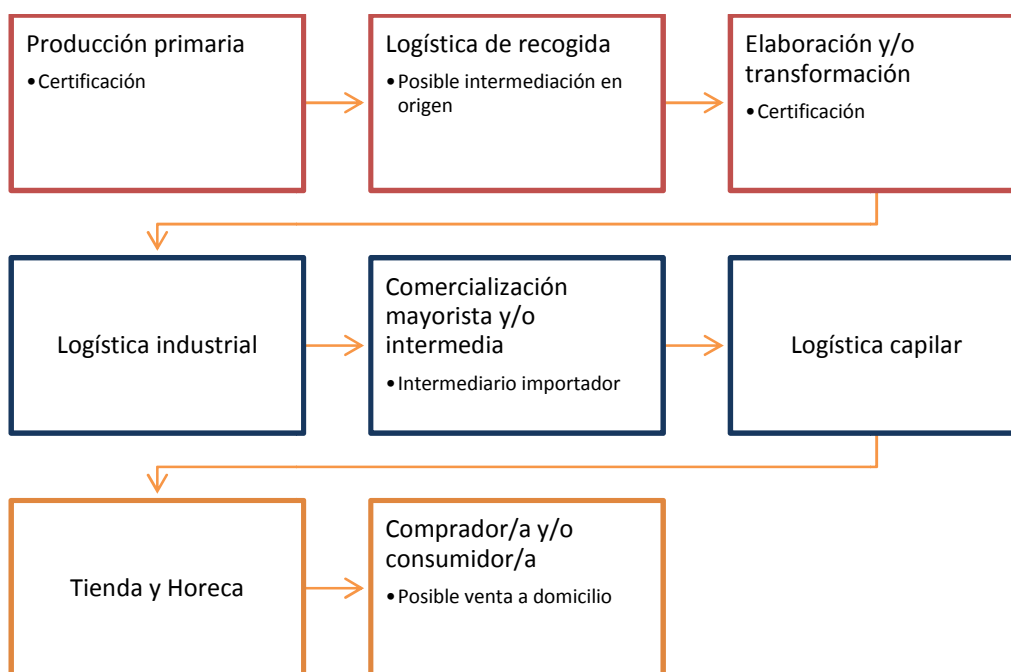
El estudio de la demanda de productos ecológicos es necesario para que la empresa de consultoría conozca el tamaño, características, situación internacional, relaciones comerciales...del sector. No obstante, el estudio sobre la producción ecológica y su evolución tiene más relevancia aún para esta empresa que el estudio de los/as consumidores/as ecológicos pues las empresas productoras son la auténtica clientela de la empresa: se procede a su análisis.

Dichas empresas operadoras que intervienen en el sector de la producción ecológica son múltiples. La empresa de consultoría de alimentación ecológica, debe tener un

conocimiento amplio y real de los factores de influencia, riesgos, problemas, barreras y oportunidades de mejora en el sector, para ofrecer de forma clara y concisa a la clientela. El asesoramiento de la empresa facilitará a estas empresas el conocimiento y valoración de la cadena de valor en la que desarrollan su actividad, sugiriendo la incorporación de medidas de gestión, diferenciación, comercialización, información y adaptación tecnológica que precise el operador que solicite sus servicios.

La mayoría de los productos ecológicos siguen la siguiente cadena de valor:

### Cadena de Valor de los Productos Ecológicos



*Fuente: Informe sobre la “Caracterización del sector de la producción ecológica española en términos de valor, volumen y mercado”. Septiembre 2012. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Elaboración propia*

La cadena de valor muestra en recuadros rojos las actividades iniciales e imprescindibles en la producción de productos ecológicos. En azul se muestran los posibles intermediarios que pueden intervenir antes de que el producto se ponga a disposición de los clientes (en recuadros color naranja).

La empresa de consultoría podría ofrecer a los operadores, posibilidades de reducción de costes mediante la reducción de la cadena de valor de los productos ecológicos. Expertos/as del sector, estiman que el acortamiento de la cadena de valor podría suponer ahorros de costes entre el 20% y el 35%. La reducción de costes también permitiría bajar los precios de venta, para acercarlos a los precios de los productos

convencionales, con lo que obtendrían un mayor volumen de ventas y de compradores/as.

Además, la variedad de alternativas de comercialización de los productos ecológicos hace más compleja la cadena de valor. Las empresas operadoras aún tienen una escasa dimensión, por lo que la capacidad de maniobra para seleccionar alternativas propias de comercialización es reducida. La empresa de consultoría asesoraría en este aspecto a los operadores

En cuanto a las actividades industriales de elaboración y transformación de productos ecológicos, se desprende un notable crecimiento de la estructura industrial española a partir del año 2009. El total de establecimientos con actividades industriales de elaboración o transformación de productos ecológicos pasó de suponer 3.038 establecimientos en 2009 a 3.697 establecimientos en 2001, lo que supone un incremento del 21,69%, según los datos que arroja el MAGRAMA. Este crecimiento, clasificado según el origen de los productos, se refleja en el siguiente cuadro:

Productores	Año 2009	Año 2011
Industrias operativas en productos de Origen Vegetal	2.475	3.034
Industrias operativas en productos de Origen Animal	563	663

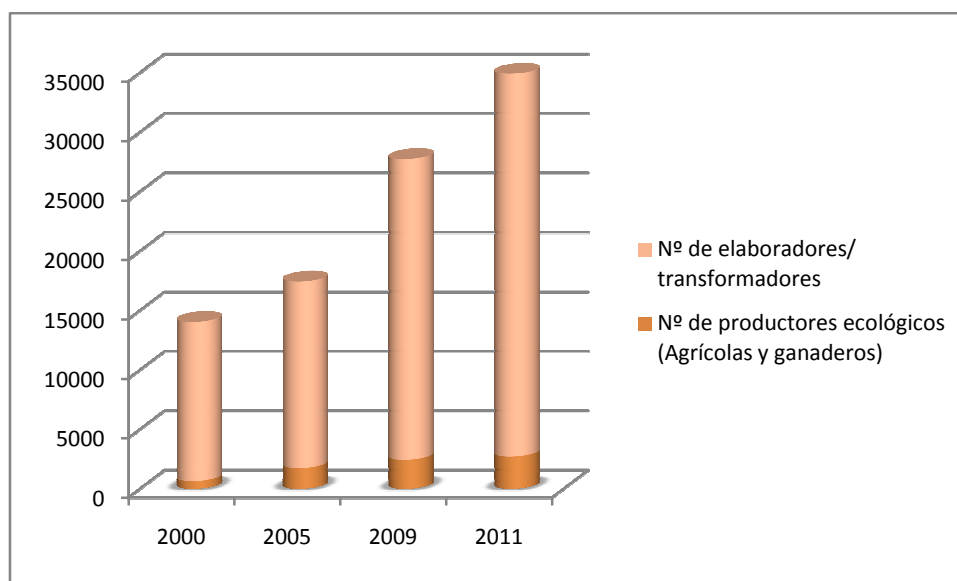
*Fuente: Caracterización del sector de la producción ecológica española en términos de valor, volumen y mercado” de Septiembre de 2012, del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.*

*Elaboración propia*

Los establecimientos industriales de productos ecológicos de origen vegetal ha crecido un 22,59% entre 2009 y 2011, mientras que el crecimiento en cuanto a los productos de origen animal se ha incrementado un 17,76%. La visión es claramente positiva, al constatar la expansión que en época de crisis ha experimentado la estructura industrial del sector ecológico.

Se pueden desagregar aún más estos datos, destacando el número de empresas elaboradoras o transformadoras y el número de productores ecológicos:





Fuente: Datos del MAGRAMA; Elaboración propia

Profundizando en el análisis, los datos muestran que el sector industrial ecológico está muy concentrado. Según el MAGRAMA, para el año 2011, Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana acapararon cerca del 70% de la industria del sector ecológico, mientras que Extremadura casi llegó a alcanzar el 3%.

En cuanto al número de operadores mayoristas, el MAGRAMA arroja los siguientes datos para el 2011:



Fuente: MAGRAMA; Elaboración propia

Extremadura es una de las comunidades autónomas que mayor número de operadores mayoristas de productos ecológicos tiene, junto con Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana. Esto supone una gran oportunidad para la empresa de consultoría ya que los operadores mayoristas son potenciales clientes de la empresa de consultoría. Cuanto más compleja sea la estructura del sector y más operadores



existan, más necesidades de información y de asesoramiento se requerirán. Además, las empresas operadoras del sector acudirán a esta empresa para solicitar información sobre posibles ayudas financieras, formas de promoción, oportunidades de mercado, etc. Cuanta más competencia exista en el sector, mayores serán estas necesidades por parte de los operadores.

El número de mayoristas por Comunidad autónoma para el año 2011 se refleja en el siguiente cuadro:

CCAA	Nº	%
1. Andalucía	576	55,6%
2. Cataluña	171	16,8%
3. C. Valenciana	96	9,4%
4. Extremadura	82	8,1%
5. Murcia	28	2,8%
6. Resto	64	9,3%

*Fuente: MAGRAMA, Elaboración propia*

Se hace patente por tanto, que un gran número de operadores mayoristas de productos ecológicos se ubica en Extremadura, ocupando una cuarta posición a nivel mundial.

En cuanto a superficie inscrita, se observan los siguientes datos del año 2011:

CCAA	%Superficie inscrita	%Superficie productiva	% nº de operadores	% nº productores ecológicos
1. Andalucía	52,7%	55,4%	32,5%	44,8%
2. Castilla La Mancha	16,7%	10,4%	20,4%	18,3%
3. Cataluña	5,0%	4,7%	6,4%	3,8%
4. Extremadura	4,9%	4,7%	10,0%	9,6%
5. Navarra	4,0%	5,5%	2,0%	0,6%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MAGRAMA*

Extremadura se sitúa en cuarto lugar, en porcentaje de superficie inscrita y en porcentaje de superficie productiva. En cuanto al porcentaje de número de operadores y de número de productores ecológicos, Extremadura se sitúa en tercer lugar, lo que muestra la oportunidad que representa esta región para nuestro negocio.

El número de operadores en Extremadura, para el año 2011 según el informe “Agricultura Ecológica. Estadísticas 2011” del MAGRAMA, se reparte de la siguiente manera:

Región	Extremadura	Total España	% Extremadura	Extremadura (2012)*
Productores agrícolas	3.265	27.992	11,66%	2.941
Productores ganaderos	190	4.201	4,52%	138
Productores acuícolas	-	11	0,00%	-
Otros productores	-	2	0,00%	-
Elaboradores	77	2.729	2,82%	87
Importadores	-	101	0,00%	-
Exportadores	-	65	0,00%	-
Comercializadores mayoristas	82	1017	8,06%	65
Comercializadores Minoristas	-	219	0,00%	-
Otros Comercializadores	-	27	0,00%	-
<b>Total operadores</b>	<b>3.614</b>	<b>36.364</b>	<b>9,94%</b>	<b>3.231</b>

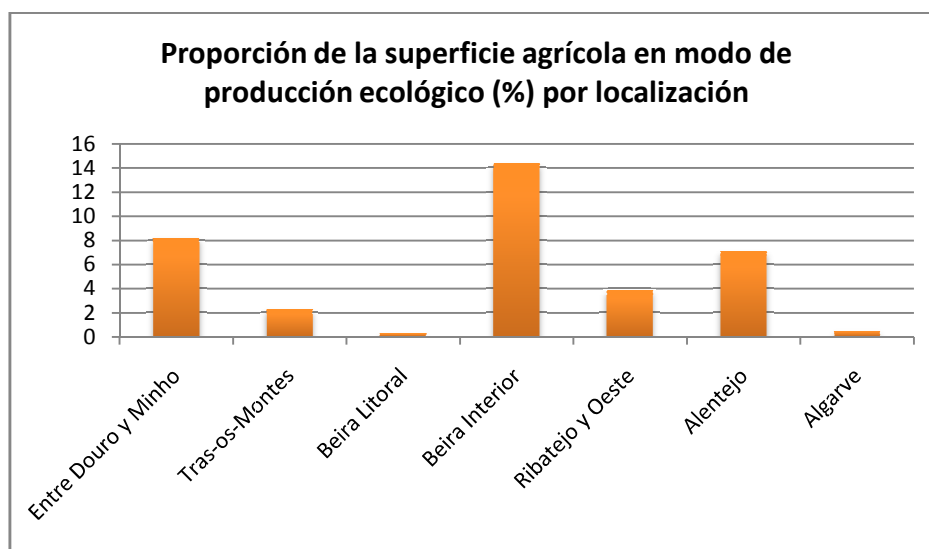
Fuente: MAGRAMA; Elaboración propia

\* La fuente de esto datos para el año 2012 es: AGRALIA, Gobierno de Extremadura

Extremadura concentra el 10% del total de operadores de la agricultura ecológica en España, situándose sólo por detrás de Andalucía y Castilla La-Mancha. Se puede observar, nuevamente, la oportunidad de mercado que presenta Extremadura para la empresa de consultoría ecológica.

Respecto a 2011, en 2012 el número de comercializadores mayoristas aumentó en 3 y los elaboradores en 10. Sin embargo, se redujo el número de productores ganaderos y agrícolas, en 52 y 324, respectivamente.

La localización de la industria de producción ecológica en Portugal se divide de la siguiente manera:



Fuente: "La Alimentación Ecológica en Portugal", Junta de Andalucía. Año 2008

Es reseñable que en las regiones portuguesas que forman la EUROACE (Centro de Portugal y Alentejo) está localizada gran parte de la producción ecológica. Por lo tanto, se observa la oportunidad de satisfacer la necesidad de asesoramiento de los operadores de estas zonas tan relevantes en cuanto a producción ecológica.

Alentejo y Centro de Portugal presentan un gran número de productores, clientela potencial para esta empresa, como se muestra en el siguiente cuadro:

Agricultura ecológica (nº ha. y productores) por regiones. 2009		
Región	Área (ha)	Productores (nº)
Portugal	157.168	1.637
Entre-Douro y Minho	2.948	142
Trás-os-Montes	11.104	398
Beira Litoral	588	67
Beira Interior	40.118	417
Ribatejo y Oeste	21.332	176
Alentejo	80.455	392
Algarve	622	45

Fuente: Informe "La Alimentación ecológica en Portugal". 2011. Junta de Andalucía, Consejería de Economía, innovación y ciencia.

## 5.4. Análisis de la competencia

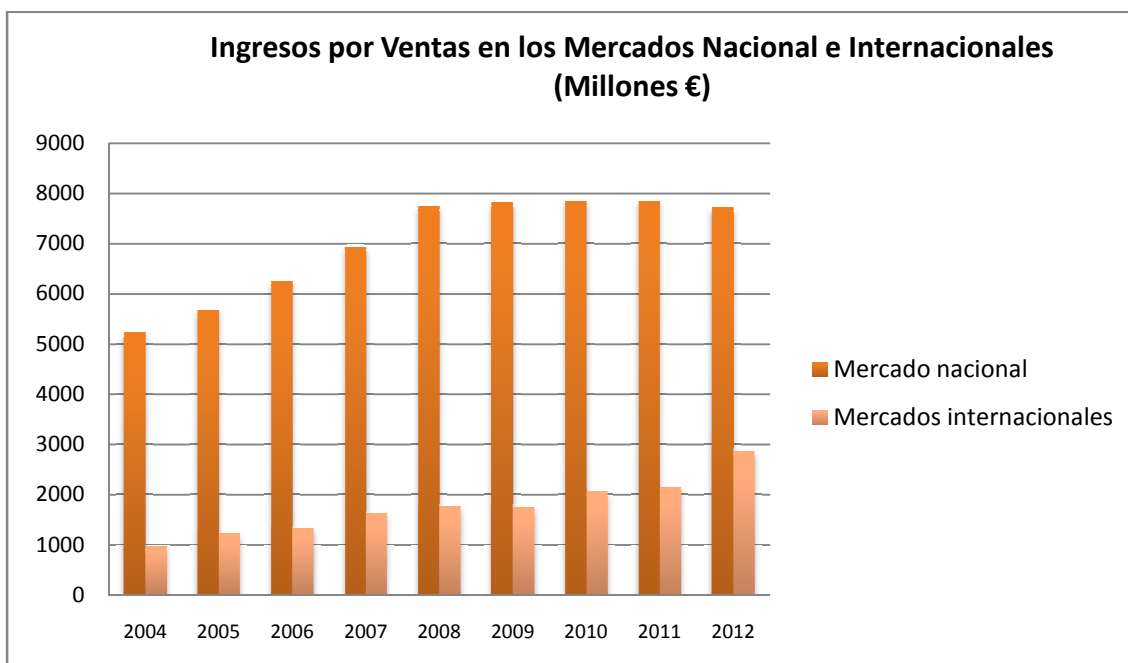
- **Otras consultorías**

Si bien algunas empresas están iniciando asesoramiento en materia de producción ecológica de forma profesionalizada, no existen empresas dedicadas a prestar un servicio de asesoramiento especializado en la materia y, aún en menor medida, en la zona EUROACE. Esto muestra que la empresa disfrutará de ausencia de competencia directa.

Según el Informe de 2012 denominado “La Consultoría Española” de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), el sector de la consultoría se ha visto afectado por la crisis económica, habiendo disminuido las ventas en el mercado español un 1,7% en el ejercicio 2012. Sin embargo, las ventas crecen en el exterior (un 63% desde que comenzó la crisis), lo que prueba la competitividad de las empresas españolas.

Los pronósticos de ventas para el año 2013, apuntan a un incremento de las ventas en torno al 2%, incluyendo el mercado nacional e internacional.

En el gráfico siguiente, se muestran los ingresos por ventas:



Fuente: La consultoría española. El sector en cifras 2012. Asociación Española de Empresas de Consultorías; Elaboración propia

De los datos anteriores, se puede concluir que el mercado exterior continúa siendo la fuente de crecimiento del sector de la consultoría.

- **Profesionales independientes y asesorías**

Estos/as profesionales pueden prestar un servicio similar al de esta empresa, aunque quizás no con las mismas garantías.

Según la Encuesta Anual de Servicios de 2007 del Instituto Nacional de Estadística de España, las asesorías jurídicas y económicas se distribuían según las siguientes formas jurídicas:

Asesoría jurídica y económica actividades de consultorías (CNAE 7411, 7412, 7414)	
Total	163.360
Persona física	118.534
Sociedad Anónima	2049
Sociedad limitada	37.294
Otras	5.483

Fuente: Encuesta anual de servicios 2007. INE

Según la Encuesta Anual de Servicios del Instituto Nacional de Estadística del año 2011, las empresas relacionadas con el sector de la consultoría presentaban los siguientes datos:

	620 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	691 Actividades jurídicas	692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	701,702 Actividades de las sedes centrales Actividades de consultoría de gestión empresarial	Total
Número de empresas	23.674	95.194	60.075	12.413	191.356
Volumen de negocio*	22.841.072	9.741.902	11.140.051	6.522.337	50.245.362

Fuente: Encuesta Anual de Servicios (CNAE 2011). Año 2011. INE; (\*) Datos en miles de €

- **Cursos formativos**

Los operadores del sector, también pueden formarse en temas relacionados con la alimentación ecológica a través de acciones formativas impartidas por diferentes organismos tanto públicos, como semi-públicos y privados. Ejemplos de estas acciones son las que se citan a continuación:

- Cursos de introducción a la agricultura ecológica
- Cursos de iniciación a la ganadería o agricultura ecológica

- Cursos de conversión de productores a la producción ecológica
- Cursos de comercialización de productos ecológicos

Los operadores pueden considerar prescindir de los servicios de asesoramiento y formación de la consultoría e formándose a través de estos cursos. Si bien suponen un producto sustitutivo a alguno de los servicios ofertados por la empresa, los cursos no gozan de la visión global que ofrece la empresa.

- **Entidades asociativas del sector**

Algunos organismos públicos y/o semi-públicos, principalmente entidades asociativas, pueden ofrecer servicios de consultoría que entren en competencia directa con los ofrecidos por la empresa de consultoría. En este caso, habrá que estar atentos a los servicios que ofrecen asociaciones del sector. No obstante, puede resultar positivo para la empresa en la medida en que se llegue a acuerdos de colaboración que deriven en sinergias para todos los implicados.

## 6. Plan de marketing

### 6.1. Establecimiento de precios

Los servicios que presta la empresa son muy diversos y cada proyecto se realiza atendiendo a los requerimientos específicos de los/as clientes/as. De la naturaleza del negocio, se desprende que cada proyecto encargado es único, por lo que el presupuesto dependerá de sus características y de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Por todo ello, no se puede, a priori, estimar un precio determinado para cada proyecto, pues necesariamente, el precio dependerá de la magnitud y complejidad de los mismos. La complejidad supondrá un mayor esfuerzo y tiempo por parte del personal de la empresa. En el mercado hay tarifas y modalidades muy diferentes. Una posibilidad es establecer los precios por horas de consultoría empleadas en la realización del servicio solicitado por el/la cliente/a.

Atendiendo a los precios fijados por la competencia, los costes y lo que la clientela puede estar dispuesta a pagar, se va a establecer una tarifa de consultoría de 55€/hora.

## 6.2. Canales de distribución

La empresa dispone de diversas alternativas para colocar el producto en el mercado:

- En los inicios de la actividad, deberán realizarse visitas a los operadores que formen en mercado de la empresa con el objetivo de dar a conocer los servicios de la empresa y captar clientela. Los servicios podrán contratarse durante el transcurso de esa visita o en un momento posterior.
- Otra posibilidad es llegar a un acuerdo con clientes que ya hayan solicitado los servicios de la empresa. El acuerdo consistiría en la realización de un asesoramiento o gestiones periódicas.
- Los servicios pueden contratarse así mismo, de forma telemática (a través de la página web de la empresa) y telefónica.
- La empresa dispondrá de una oficina, para la atención a los/as clientes/as y el desarrollo de la actividad, donde podrá informarse de los servicios de la empresa y facilitar su contratación.
- La presencia de la empresa en ferias nacionales e internacionales y en congresos sobre alimentación ecológica podrá propiciar el contacto con potenciales clientes/as e, incluso, que estos contraten los servicios que se ofertan.



## 6.3. Comunicación y promoción

### Objetivo de la comunicación

Entrar en el mercado y atraer clientela.

### Público objetivo

El target de la empresa se segmenta en tres grupos:

1. Empresas productoras, elaboradoras y transformadoras de productos ecológicos, que requieran asesoramiento sobre cualquier aspecto relacionado con la alimentación ecológica.
2. Empresas productoras convencionales que quieran convertir su sistema de producción convencional a ecológico.
3. Posibles emprendedores/as en el sector de la producción ecológica.

### Mensaje

El mensaje que se pretende transmitir es que la empresa ofrece una ayuda integral a su clientela, garantizando un servicio profesional y de calidad gracias a la alta cualificación y experiencia del equipo consultor.

### Estrategia

Las estrategias de comunicación van a ser las siguientes:

1. Comunicación corporativa: La filosofía de la empresa se basa en ofrecer asesoramiento a los/as clientes/as en su actividad empresarial. El objetivo es ofrecer una imagen profesional y totalmente involucrada con la mejora de la eficiencia en el sector de la alimentación ecológica.
2. Comunicación externa: La comunicación externa se abordará mediante las siguientes acciones:
  - a. Marketing one to one. Consistente en la personalización de la oferta en función de las necesidades de los/as clientes/as, que se determinarán mediante las distintas conversaciones que se entablen con él/ella.
  - b. Marketing directo. Para ello, la empresa llevará a cabo acciones publicitarias directas mediante anuncios en revistas especializadas cuyos/as lectores/as sean clientes/as potenciales. Por ejemplo, la editorial “La Fertilidad de la Tierra” edita una revista sobre agricultura y ganadería ecológica. Además, la



## 7. Recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto

### 7.1. Recursos físicos

#### 7.1.1. Infraestructuras

La empresa dispondrá de un local para la atención a la clientela. La oficina será de pequeño tamaño, 40m<sup>2</sup>, totalmente equipada con el mobiliario necesario y suministro de luz, agua, teléfono y conexión a internet. El local no será de propiedad de la empresa sino que será alquilado. Cada emprendedor/a tendrá su puesto de trabajo, conformado por una mesa con sillas para atender a los/as clientes/as y equipo informático completo. La oficina estará ubicada en un edificio de oficinas en la localidad extremeña de Mérida.

Además, se creará una página web para la empresa. Con un diseño profesional y moderno. Ésta será la plataforma a través de la cual los/as clientes/as podrán conocer los servicios de la empresa, su localización y las distintas formas de contactar con el equipo. Los/as clientes/as podrán solicitar información y presupuestos a través de la página web. Además podrán expresar sus sugerencias, quejas y dudas.

#### 7.1.2. Equipamiento

- **Equipo informático**

La empresa contará con un equipo informático completo para cada uno/a de los/as promotores/as de la empresa: tres ordenadores, software de ofimática, conexión a Internet, impresoras y escáneres. También dispondrá de todas las licencias de software necesarias para el uso de las distintas aplicaciones y programas.

- **Mobiliario y materiales**

El local será el medio para la atención directa a los/as clientes/as, por lo que contendrá el mobiliario adecuado para ello. Los elementos decorativos transmitirán al/la cliente/a información acerca de la empresa, por lo que la calidad y funcionalidad se convierte en una forma de atraer y retener clientela. La comodidad debe reflejarse tanto en el equipamiento destinado a los/as clientes/as como al propio personal de la empresa.

La oficina contará con el mobiliario necesario para cubrir los tres puestos de trabajo, como las mesas, sillas y demás muebles auxiliares.

### 7.1.3. Desarrollo productivo

El desarrollo productivo en la prestación de los servicios de la empresa sigue el siguiente proceso:



## ENTREVISTA CON LA CLIENTELA

El desarrollo se inicia con una entrevista personal o telefónica, para conocer las necesidades y requerimientos del/la cliente/a. Una vez obtenida esta información, se definen los objetivos del proyecto, y se enmarca en algunos de los servicios ofrecidos por la empresa, si es posible. Además, de los servicios preestablecidos, la empresa podrá ofrecer otros más personalizados, atendiendo en cada caso a las necesidades del/la cliente/a.

## PROPUESTA

La información debe ser analizada a fin de enviar una propuesta de trabajo al/la cliente/a, la cual debe incluir, al menos, la siguiente información:

- Diseño del proyecto (objetivos, metodología, acciones a realizar, resultados que se pretenden conseguir).
- Recursos necesarios para la realización del proyecto.
- Presupuesto.
- Programa o calendario a seguir.

Si el/la cliente/a no está de acuerdo puede decidir no contratar los servicios de la empresa, o puede llegarse a un nuevo acuerdo si las diferencias son salvables.

## ACEPTACIÓN Y ANTICIPO

Una vez el/la cliente/a acepta la propuesta de trabajo, se le requerirá que efectúe un pago del 50% del presupuesto como anticipo de los trabajos a realizar. En este punto se deben planificar las reuniones con el/la cliente/a y establecer las personas que estarán en contacto durante el desarrollo del servicio.

## PLANIFICACIÓN

Tras la aceptación del/la cliente/a, se planificarán las tareas a desarrollar, la persona responsable de cada tarea y los plazos de finalización de las mismas.

## EJECUCIÓN Y DESARROLLO

En esta fase se inician cada una de las tareas incluidas en el desarrollo del proyecto. En todas las fases se mantiene una comunicación fluida con el/la cliente/a, involucrándolo activamente en el proyecto. Se organizarán reuniones periódicas con el/la cliente/a para que sus necesidades sean totalmente integradas en desarrollo del servicio, ajustando así el desarrollo del proyecto a sus requerimientos y corrigiendo posibles desviaciones.

## FINALIZACIÓN Y FEEDBACK

El resultado final depende del tipo de proyecto encargado. En unos casos, se tratará de un informe o los resultados de un estudio y análisis de una situación determinada, en otros se facilitará el protocolo de actuación para la conversión de convencional a ecológico, también se prestará asesoramiento durante un periodo sobre diferentes aspectos (técnicas de producción, posibilidades de promoción...) o el suministro de información de posibles ayudas a la producción...La empresa recabará la opinión del/la cliente/a para conocer el grado de satisfacción del/la mismo/a.

## 7.2. Recursos humanos

Inicialmente la empresa estará formada por los tres personas promotoras, cada una especialista en una materia: Agronomía, Derecho y Economía. Las tres personas serán esenciales para la prestación de servicios de la empresa. El perfil profesional y la cualificación del equipo humano que forme la empresa constituyen sus principales valores añadidos.

### 7.2.1. Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa de la empresa se encuentra dividida en tres áreas de actuación cuya responsabilidad recae sobre los/as promotores/as. Cada área estaría formada inicialmente por una persona, el/la promotor/a especialista en cada área.

#### *ÁREA DE EMPRESA*

La persona responsable de esta área será el/la promotor/a que posee la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Se encargará a esta sección los estudios y análisis encargados por el/la cliente/a en relación al mercado ecológico. Cuando el asesoramiento sea a emprendedores/as o abarque aspectos económicos el área de economía asumirá un papel principal. También se desarrollarán en esta área las acciones de publicidad y de gestión comercial de la empresa.

#### *ÁREA DE AGRONOMÍA*

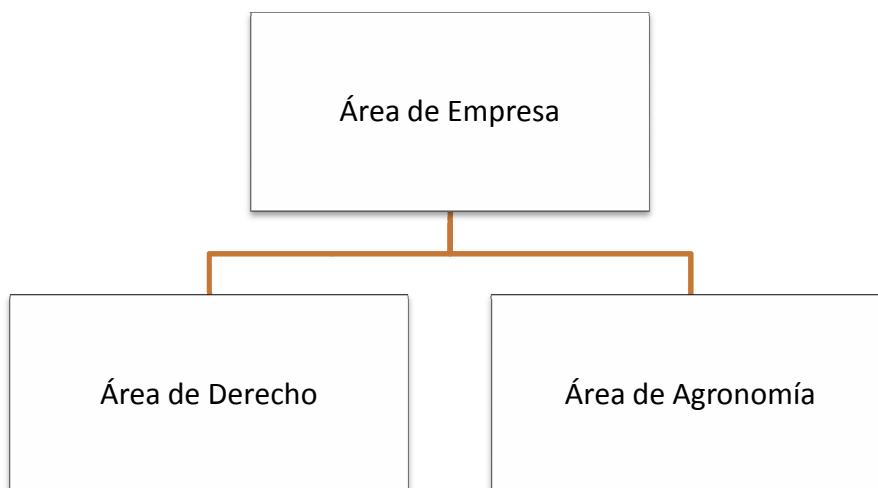
El/la Ingeniero/a Agrónomo/a será quien coordine esta área. La experiencia previa que dispone este/a profesional le permite asumir las actividades relacionadas con las técnicas de producción ecológica y con la conversión a producciones ecológicas. Diseñará los servicios de asesoramiento a productores, elaboradores y transformadores ecológicos.

#### *ÁREA DE DERECHO*

De los/as tres promotores/as, la persona titulada en Derecho dirigirá esta área. Esta sección hará posible que la empresa esté actualizada en cuanto a la normativa estatal y supraestatal aplicable a los productores ecológicos, pudiendo así, ofrecer un servicio de calidad a los operadores ecológicos interesados en conocer y cumplir la normativa vigente. El especialista en Derecho tendrá conocimiento pleno sobre las ayudas que los organismos públicos ofrezcan para la promoción de la alimentación ecológica.

Las distintas áreas descritas trabajarán normalmente de manera conjunta, ya que los servicios ofrecidos combinan materias tratadas por todas ellas. Por ello, es esencial la capacidad para trabajar en equipo de estos profesionales.

A continuación aparece el organigrama de la empresa:



### 7.2.2. Descripción de los puestos de trabajo

## Gerente de área de Empresa

El/la consultor/a responsable del área de Empresa desempeñará las siguientes funciones:

- Gerencia del negocio

Aunque la gerencia será compartida por los/as tres promotores/as, será el/la gerente del área de empresa quien controle las funciones derivadas de la misma. Es la persona más idónea debido a su cualificación. Los aspectos más importantes de la gerencia deberán ser aprobados por acuerdo.

- Atención a clientes/as.
- Acciones de Marketing.
- Elaboración de los estudios, proyectos y análisis de mercado.
- Asesoramiento empresarial a los/as clientes/as, en concreto en cuanto a la comercialización y oportunidades de promoción.

La experiencia previa de este/a profesional en el sector de la consultoría le permitirá ofrecer asesoramiento de calidad a los operadores ecológicos en la gestión de sus empresas.

- Gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones de la clientela.
- Asesoramiento a emprendedores/as en el sector de la producción ecológica. Para ello deberá trabajar conjuntamente con el/la técnico especialista en agronomía.

#### *Gerente de área de Derecho*

La persona licenciada en Derecho deberá especializarse en la normativa comunitaria y estatal de aplicación a la zona EUROACE. Realizará las tareas siguientes:

- Asesoramiento a la clientela en cuanto a la normativa sobre:
  - Etiquetado
  - Control
  - Conversión a la agricultura ecológica
  - Técnicas de producción
  - Certificación
  - Insumos Ecológicos
  - Posibles ayudas a productores ecológicos
  - Relaciones laborales
- Realización de trámites legales
- Gestión de ayudas y subvenciones

#### *Gerente de área de Agronomía*

Por su formación tan específica en agronomía tendrá un trato muy directo y relevante con los/as clientes/as. Sus tareas van a ser las siguientes:

- Asesoramiento a los operadores del sector ecológico en:
  - Técnicas de producción en explotaciones ganaderas y agrícolas ecológicas.
  - Conversión a explotación ecológica
  - Emprendedores/as en el sector de la producción ecológica
- Atención y captación de clientela

El/la especialista agrónomo/a se asistirá a las ferias y congresos para captar clientela.

También se desplazará a los propios centros de producción, elaboración y



transformación para informar a los/as potenciales clientes/as de los servicios de la empresa.

### 7.2.3. Gestión de los recursos humanos

- **Recursos Humanos**

Los recursos humanos en la empresa tienen un carácter estratégico. De la cualificación de los/as trabajadores/as y su capacidad para coordinarse y trabajar en equipo dependerá directamente el éxito o el fracaso de la empresa.

Es fundamental el trabajo en equipo y la comunicación deberá ser fluida. El desempeño de cada uno de los puestos de trabajo tendrá lugar en la oficina y se compaginará con las salidas que deberán hacerse a la empresa de los/as clientes/as.

Podemos decir que la gestión de los recursos humanos reviste un carácter informal pero que su papel en el éxito de la empresa es fundamental.

- **Selección y contratación**

A medida que vaya creciendo la actividad de la empresa, se hará necesaria la contratación de nuevos/as profesionales para aquellas áreas que más trabajo acumulen.

Para la selección de los recursos humanos se publicarán ofertas en portales de empleo especializado, en redes profesionales y en la propia página web de la empresa.

Tras la recepción del currículum, se concertará una entrevista personal entre la persona candidata y el/la responsable del área en la que haya surgido el puesto vacante. Será imprescindible que el/la entrevistado/a posea una alta cualificación debido a la alta exigencia de calidad de los servicios ofertados. Si supera la entrevista, se concertará una segunda en la que ya estarán presentes los/as tres promotores/as.



## 8. Análisis DAFO

Este apartado se va a centrar en estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de este proyecto.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de nueva creación</li> <li>- Falta de experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa cambiante</li> <li>- Escaso apoyo institucional</li> <li>- Falta de información.</li> <li>- Cambios en la regulación</li> <li>- Baja inversión</li> <li>- Entorno económico</li> <li>- Reducción el número de productores en la región</li> <li>- Dificultades técnicas</li> <li>- Países emergentes</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad Social Corporativa.</li> <li>- Calidad y seguridad de los productos.</li> <li>- Diferenciación y exclusividad</li> <li>- Alta cualificación.</li> <li>- Trato personalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca competencia.</li> <li>- Gran número de operadores ecológicos en la EUROACE</li> <li>- Coyuntura favorable para la agricultura ecológica</li> <li>- Falta de información</li> <li>- Regulación</li> <li>- Desarrollo local</li> <li>- Promoción del consumo</li> <li>- Potencial exportador</li> <li>- Gasto en productos ecológicos en aumento</li> </ul>

### Conclusiones

La estrategia CAME (corregir las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas del sector, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades) servirá para que la empresa potencie su posición en el mercado y se diferencie aún más de sus competidores.

## CORREGIR LAS DEBILIDADES

- Empresa de nueva creación. Una empresa nueva presenta el inconveniente de la falta de una cartera de clientes/as y por tanto, la publicidad a través de recomendaciones al inicio es sumamente imposible. En definitiva, el hecho de que la empresa aún no opere en el mercado, hace que captar clientela sea más complicado. Ello se corrige llevando a cabo acciones de promoción agresivas.
- Falta de experiencia. La experiencia en empresas de consultoría es un aspecto fundamental. La falta de solvencia técnica puede situarla en desventaja respecto del resto de competidores. De esta manera, los/as clientes/as pueden preferir acudir a empresas menos especializadas en alimentación ecológica con tal de que muestren un currículo empresarial más extenso. La empresa, mediante el plan de comunicación previsto tratará de demostrar al/la cliente/a que la cualificación profesional del equipo y la experiencia de cada miembro deriva en un servicio especializado de gran calidad.

## MANTENER LAS FORTALEZAS

- Responsabilidad social corporativa. La empresa fomenta con el desarrollo de su actividad la mejora del sector empresarial de la alimentación ecológica, promoviendo de esta forma la protección del medioambiente y la alimentación saludable y responsable. Ello deriva en una imagen de la empresa socialmente responsable, percibiendo su actividad como algo necesario para la promoción de la alimentación ecológica, lo cual implica un mejor aprovechamiento de los recursos endógenos de la zona EUROACE, a la vez que garantizan y respetan la sostenibilidad del medio ambiente
- Calidad y seguridad de los productos. Los productos ecológicos ofrecen la garantía sanitaria y de calidad, mediante los certificados de acuerdo con la regulación normativa europea. La certificación incluye requisitos de seguridad alimentaria del producto por trazabilidad. Además, estos productos conservan mejor el sabor y aromas genuinos, aparte de ser menos nocivos y más nutritivos. La empresa asesorará a los productores y garantizará que sus productos cumplan las normas de garantía y seguridad.
- Diferenciación y exclusividad. La creación de una asesoría de alimentación ecológica es un proyecto novedoso ya que, si bien existen empresas que están iniciando asesoramiento en materia de producción ecológica de forma profesionalizada, no existen empresas dedicadas a prestar un asesoramiento especializado en la materia en la zona EUROACE.

- Alta cualificación. Los/as profesionales de la empresa presentan una alta formación y experiencia en el sector de la consultoría. Conforman un equipo compacto, multidisciplinar. Esto es fundamental para el éxito de la empresa.

- Trato personalizado. El/la cliente/a percibirá un valor añadido derivado de este trato cercano, que permitirá conocer en profundidad sus necesidades.

## EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

- Pocos competidores. Existen consultorías de muchos tipos: tecnológica, marketing, de calidad, estrategia y organización... Sin embargo, existen muy pocas empresas que ofrezcan un asesoramiento tan especializado. Algunas empresas ofrecen servicios de asesoramiento en aspectos medioambientales y de agricultura ecológica, pero no presentan el grado de especialización de esta empresa ni se dirigen a una eurozona como la EUROACE. Existe un gran hueco de mercado ante la ausencia de este tipo de consultoras.

- Gran número de operadores ecológicos en la EUROACE. En apartados anteriores, ya se ha analizado el gran número de operadores existentes en la zona. Por lo tanto, ante la inexistencia de otras empresas como la descrita en este proyecto en la región, permitirá absorber esta potencial demanda.

- Coyuntura favorable para la agricultura ecológica. La Comisión Europea impulsa medidas agroambientales y campañas institucionales como la campaña llevada a cabo por el MAGRAMA denominada “agricultura ecológica vívela”.

- Falta de información. La poca agilidad de los trámites, la falta de apoyo e información, supone una oportunidad para la empresa, ya que las empresas productoras y los/as emprendedores/as en el sector acudirán solicitando asesoramiento. Existe, además, una clara falta de capacidad para predecir la tendencia del mercado y del tipo de producto que será solicitado. Estas necesidades pueden ser cubiertas por la empresa siempre y cuando logre hacer llegar la oferta a la clientela potencial.

- Regulación. La regulación del sector es muy cambiante, lo que sitúa a los operadores y productores del sector en una situación de debilidad. Esto supone una oportunidad para la empresa, que ofrece dentro de sus servicios asesoramiento sobre la normativa, el control y la certificación de los productos ecológicos. La Unión Europea, así como las administraciones competentes en la EUROACE pueden publicar normativa relacionada con la alimentación ecológica que no llegue a ser conocida por los

operadores del sector, lo que ocasiona errores e inconvenientes para el desarrollo empresarial en el mismo.

- Desarrollo local. Todas las actividades que intervienen en la cadena de valor de la producción de alimentos ecológicos impulsan el desarrollo local. Las zonas rurales y con baja densidad de población, como es la zona EUROACE evitan el éxodo rural afianzando la sostenibilidad en estas zonas poco pobladas mediante el fomento de la producción ecológica.

- Promoción del consumo. Están surgiendo asociaciones que promueven el conocimiento de la alimentación ecológica, fomentando el consumo de productos ecológicos. Esto fomenta el desarrollo empresarial del sector incrementando la demanda potencial de la empresa.

- Potencial exportador. España experimentó un aumento en la exportación de productos ecológicos, un 11.5%, pasando de 454 millones de euros en 2009 a 506 millones de euros en 2011, según el informe “Caracterización del sector de la producción ecológica española en términos de valor, volumen y mercado” de Septiembre de 2012, del MAGRAMA.

- Gasto en productos ecológicos en aumento. El gasto en productos ecológicos se incrementó un 6.6% entre 2009 y 2011, mientras que el gasto total alimentario descendió en 0.5%. Esto muestra la fortaleza del mercado ecológico, que toma especial relevancia si se tiene en cuenta el contexto de crisis económica actual.

## AFRONTAR LAS AMENAZAS

- Normativa cambiante. Las administraciones competentes en materia de consumo y alimentación pueden establecer modificaciones en la regulación aplicable a la cadena de valor de la alimentación ecológica. En determinados casos pueden ser desconocidas por los agentes del sector, dando lugar a errores, omisiones, incumplimientos que tienen como consecuencia un funcionamiento incorrecto del sector. Para combatir esta amenaza, los/as promotores de la empresa deberán dedicar parte de su jornada a actualizarse y formarse.

- Escaso apoyo institucional. La implicación por parte de las Administraciones para potenciar el consumo de productos ecológicos se está incrementando pero aún es baja. La empresa puede afrontar este hecho participando en actividades de concienciación sobre la importancia de la producción ecológica.

- Baja inversión. La escasa inversión que se requiere para la realización del proyecto, supone que no existe barrera de entrada a potenciales competidores. Sin embargo, la experiencia de los/as promotores/as de la empresa es un recurso difícil de adquirir y sí puede constituir una barrera de entrada
- Entorno económico. La actual crisis generalizada y en particular la situación económica en la EUROACE, suponen una amenaza para el desarrollo cualquier actividad empresarial, haciendo desaparecer ayudas, incentivos, disminuyendo la demanda, aumento de los costes... Además en muchos casos el producto ecológico es percibido como un producto más caro y, en muchos casos, es considerado como producto gourmet, con lo que su consumo en tiempos de crisis se ha visto afectado. La empresa puede afrontar esta amenaza asesorando a los operadores sobre cómo y a dónde exportar, para abrir mercado nuevos.
- Reducción del número de productores en la región. Como se explicó en el análisis de la demanda, el número de productores agrícolas y ganaderos en Extremadura ha sufrido una reducción (entre el año 2011 y 2012) de 52 y 324 productores respectivamente. Esto supone una amenaza para la empresa, al haberse reducido su demanda potencial. La empresa debe lanzar sus servicios a los productores como un remedio para evitar el abandono, ya que el asesoramiento podría mejorar la rentabilidad y reducir los costes empresariales.
- Dificultades técnicas. Los productores de alimentos ecológicos abandonan el sector por diversos motivos: dificultades de tipo técnico tanto en la producción como elaboración de los productos ecológicos, el retraso o eliminación de las ayudas a los productores, los trámites engorrosos, la difícil comercialización de los productos ecológicos... El abandono de estos operadores supone un descenso en la demanda de la empresa. Al igual que con la amenaza anterior, la empresa puede combatirla ofreciendo sus servicios como una alternativa al abandono.
- Países emergentes. Los países emergentes disponen de costes de materia prima y mano de obra notablemente inferiores. Esto dificulta la supervivencia de las empresas productoras de alimentos ecológicos en la región EUROACE, forzando o bien a la reducción en costes o al abandono del sector. La empresa puede combatir esta amenaza ofreciendo servicios que haga a sus clientes/as más competitivos/as.



## 9. Valoración y análisis financiero

### 9.1. Inversión inicial

A continuación se hace una valoración financiera de los recursos que van a ser necesarios.

### 9.1.1. Activo no corriente

Bienes y derechos que son necesarios en la empresa mientras dure su actividad y su uso es imprescindible para producir el bien o servicio.

ACTIVO MATERIAL, conjunto de elementos patrimoniales tangibles, muebles e inmuebles que se utilizan de manera continuada en la producción de bienes y servicios y que no están destinados a la venta.

**Edificios, Locales y Terrenos:** La oficina de 40m<sup>2</sup> en la que se va a desarrollar la actividad será en régimen de alquiler.

**Utillaje y Mobiliario:** se incluyen las instalaciones y materiales no relacionados con el proceso de producción, así como el mobiliario y equipos para la adecuación de oficinas y locales.

El utillaje comprenderá el material de oficina necesario para iniciar la actividad (archivadores, papel, bolígrafos, etc.) Esta partida será de 1.000 euros.

En cuanto al mobiliario, será necesario adquirir mesas de trabajo, sillas de oficina, sillas de espera y de confidente, estanterías y armarios. El valor de estos elementos asciende a 2.500 euros

**Equipos Informáticos:** Ordenadores, servidores de aplicaciones, pantallas, periféricos, impresoras, fax, etc. El coste total es de 3.000 euros.

**Aplicaciones Informáticas:** inversiones en software requeridas como soporte a la actividad empresarial. Se incluyen programas ofimáticos (procesadores de textos, hojas de cálculo, bases de datos), antivirus, y la creación de la página web. El coste será de 1.600 euros.

**Fianzas:** La fianza del arrendamiento del local será de dos mensualidades, lo que suma un total de 600 euros.



### 9.1.2. Activo corriente

Bienes y derechos necesarios para la actividad y que van a permanecer en la empresa durante un periodo inferior a un año. Se pueden considerar:

**Existencias, materias primas, envases y embalajes** Aquí se incluirá el stock de material de oficina necesario para comenzar la actividad. El coste del stock inicial ascenderá a los 200€.

**Tesorería Inicial.** Será necesario disponer de la cantidad de dinero necesaria para mantener la actividad empresarial durante los primeros meses en función de los cobros y los pagos que se vayan produciendo.

#### INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	ADQUISICIONES		TOTAL
	ADQUISICIÓN A EMPRESAS	TIPO IVA	
Adquisición del terreno		21%	0
Edificios y Construcciones		21%	0
Instalaciones		21%	0
Maquinaria		21%	0
Equipamiento		21%	0
Mobiliario	2.500	21%	2.500
Utileja	1.000	21%	1.000
Vehículos de transporte		21%	0
Equipos informáticos	3.000	21%	3.000
Otros (proyectos técnicos)		21%	0
<b>Total Inmovilizado Material</b>	<b>6.500</b>		<b>6.500</b>
Gastos de I+D (*)		21%	0
Patentes, Modelos de Utilidad, Marcas, Nombre Comercial		21%	0
Aplicaciones informáticas	1.600	21%	1.600
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesiones administrativas		21%	0
Otros (canon de franquicias, fianzas...)	600	21%	600
<b>Total Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>2.200</b>		<b>2.200</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>8.700</b>
Existencias Iniciales (M.P., productos terminados, envases y embalajes)	200	10%	200
Tesorería inicial para la puesta en marcha(**)			4.253
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>200</b>		<b>200</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>8.900</b>		<b>8.900</b>
Total IVA SOPORTADO	1.847		1.847
Total Impuesto de Transmisiones (ITPYADJ)			0
<b>Total Necesidades Iniciales</b>	<b>10.747</b>		<b>10.747</b>
			<b>15.000</b>

## 9.2. Fuentes de financiación

Las necesidades de financiación para este proyecto son las siguientes:

### NECESIDADES DE FINANCIACIÓN INICIALES

TIPOLOGIA	PRECIO DE ADQUISICIÓN
Capital Social	15.000
En Especie	0
Dinerario	15.000
Otros (detallar)	
Subvención concedida	
<b>Recursos Propios</b>	<b>15.000</b>
Deudas bancarias a L/P	0
Otras deudas Bancarias	
<b>Recursos Ajenos a L/P</b>	<b>0</b>
Deudas bancarias a C/P	
Proveedores varios	0
Otros (acreedores, anticipos de clientes...)	
<b>Recursos Ajenos a C/P</b>	<b>0</b>
<b>NECESIDADES DE FINANCIACIÓN TOTALES</b>	<b>15.000</b>

Para la financiación del proyecto, las tres personas emprendedoras aportarán 15.000€, es decir, 5.000 € cada una. Con este dinero que se aporta inicialmente se puede hacer frente a la inversión inicial y a los primeros meses de funcionamiento, por lo que no es necesario solicitar financiación ajena.

### 9.3. Previsiones de ingresos

El primer año será el año en el que la empresa intente introducirse en el mercado, por lo que la empresa iniciará su actividad el 1 de enero.

Como se dijo anteriormente, no se puede determinar una tarifa fija para los servicios de la empresa de consultoría, puesto que el precio de los mismos depende de diferentes factores, como el tipo de proyecto, los objetivos de los/as clientes/as, la cantidad de servicios contratados, la negociación con los/as usuarios/as, volumen de recursos necesarios para poder prestarlos, la complejidad del proyecto, etc.

Por lo tanto, se realizará una previsión de ingresos en función de la capacidad productiva que va a tener la empresa mensualmente.

Entre el primer y el tercer mes, la capacidad productiva de la empresa va a ser del 0%, ya que es cuando el negocio inicia su actividad y no cuenta aún con clientela a la que poder prestar sus servicios.

Desde el cuarto y al sexto mes, la capacidad productiva del negocio va a ser del 30%, ya que se estima que la empresa ha conseguido captar sus primeros/as clientes/as.

Del séptimo al noveno mes, la demanda de servicios aumenta porque la cartera de clientes va ampliándose. Se puede estimar que la capacidad productiva de la sociedad será aproximadamente del 50%. Las herramientas de marketing llevadas a cabo por la empresa para promocionarse comienzan a dar sus frutos y esto permite que cada vez el número de clientes/as sea mayor.

Entre el décimo y el duodécimo mes, se estima que la capacidad productiva de la empresa rondará el 80%. El negocio lleva varios meses operando y ha sabido adaptarse al sector y a las necesidades de la clientela.

Para poder predecir los ingresos en función de la capacidad productiva, es necesario establecer un precio medio por hora de consultoría para todo el equipo (3 gerentes). Se ha fijado como precio medio por hora de consultoría la cantidad de 144€.

Teniendo en cuenta que el equipo lleva a cabo actividades de consultoría 20 días mensuales y cada día de trabajo consta de 8 horas, los datos necesarios para la previsión de ingresos serían los siguientes:

- Horas de consultoría mensuales del equipo: 20 días mensuales x 8 horas diarias= 160 horas al mes

- Dado que cada trimestre se opera 60 horas, las horas de trabajo trimestrales son:  
160 horas mensuales x 3 meses= 480 horas cada trimestre.

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Capacidad Productiva (%)	0%	30%	50%	80%
Horas de consultoría	480	480	480	480
Ingresos* (€)	0	20.736	34.560	55.296

\* Ingresos= Precio de la hora de consultoría x Horas de consultoría x Capacidad productiva.

Para obtener la previsión de ingresos para el primer año, solamente se deben sumar las cantidades correspondientes a cada trimestre. Dicho esto, se obtiene una previsión de ingresos para el primer año de 110.592€.

## PREVISIÓN DE INGRESOS

DATOS ESTIMADOS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Servicio de Consultoría													
Nº Productos /Servicios 1	0	0	0	48	48	48	80	80	80	128	128	128	768
Precio	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
Ingresos	0	0	0	6.912	6.912	6.912	11.520	11.520	11.520	18.432	18.432	18.432	<b>110.592</b>
Coste Producto /Servicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.912</b>	<b>6.912</b>	<b>6.912</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>	<b>18.432</b>	<b>18.432</b>	<b>18.432</b>	<b>110.592</b>
Iva repercutido	0	0	0	1.452	1.452	1.452	2.419	2.419	2.419	3.871	3.871	3.871	23224
Facturado a clientes	0	0	0	8.364	8.364	8.364	13.939	13.939	13.939	22.303	22.303	22.303	<b>133816</b>
Cobros del periodo	0	0	0	4.182	4.182	4.182	6.970	6.970	6.970	11.151	11.151	11.151	66908
Cobros periodos anteriores		0	0	0	4.182	4.182	4.182	6.970	6.970	6.970	11.151	11.151	55757
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.182</b>	<b>8.364</b>	<b>8.364</b>	<b>11.151</b>	<b>13.939</b>	<b>13.939</b>	<b>18.121</b>	<b>22.303</b>	<b>22.303</b>	<b>122.665</b>

Perfil de cobro de facturas	Franja de	Porcentaje (%) de las
El Porcentaje (%) del Importe facturado A CLIENTES cada mes que se COBRA en las franjas de tiempo especificadas.	1. al contado	50%
	2. a los	50%
	3. a los	
	4. a los	

## 9.4. Costes de la producción

Los costes derivados de la prestación de servicios son los materiales utilizados para cada trabajo concreto. También se incluye el gasto de desplazamiento del personal. En total se han estimado en un 10% de los ingresos mensuales

## 9.5. Previsión de gastos generales y gastos de personal

### Gastos generales

Los principales costes en los que se incurre son:

### COMPRAS Y GASTOS GENERALES

AÑO 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
<b>Compras:</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos variables:</b>	0	0	0	691	691	691	1.152	1.152	1.152	1.843	1.843	1.843	11.059
Gasto de desplazamiento y material	0	0	0	691	691	691	1.152	1.152	1.152	1.843	1.843	1.843	11.059
<b>Gastos fijos:</b>	1.490	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	14.580
Promoción comercial	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Servicios Exteriores (gestoría y profesionales independientes)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Suministros (agua, electricidad, teléfono, energía, internet...)	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
Tributos (licencias de obra y apertura, tasas...)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Seguros	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2.040
Gastos de constitución, Registros, Diligencias, Libros	300												300
Gastos I+D													0
Alquileres	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Gastos diversos (otros tributos...)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>TOTAL GASTOS y compras</b>	<b>1.490</b>	<b>1.190</b>	<b>1.190</b>	<b>1.881</b>	<b>1.881</b>	<b>1.881</b>	<b>2.342</b>	<b>2.342</b>	<b>2.342</b>	<b>3.033</b>	<b>3.033</b>	<b>3.033</b>	<b>25.639</b>
Iva soportado	212	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	1.852
Total Pagos	1.702	1.339	1.339	2.030	2.030	2.030	2.491	2.491	2.491	3.182	3.182	3.182	27.491

## Gasto de personal

El gasto de personal incluye el sueldo de las tres personas emprendedoras:

### GASTOS DE PERSONAL

AÑO 1													
Categoría/ puesto/ funciones	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
<b>Autónomo/a 1</b>													
Salario Bruto trabajador/a	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Cuota Seguridad Social	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120
<b>Coste empresa</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>21.120</b>
<b>Autónomo/a 2</b>													
Salario Bruto trabajador/a	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Cuota Seguridad Social	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120
<b>Coste empresa</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>21.120</b>
<b>Autónomo/a 3</b>													
Salario Bruto trabajador/a	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Cuota Seguridad Social	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120
<b>Coste empresa</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>21.120</b>
<b>COSTE EMPRESA TOTAL</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>63.360</b>

## Gastos de amortización

El gasto en amortización se muestra en la siguiente tabla:

### AMORTIZACIÓN CONTABLE

TIPOLOGIA	PRECIO DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL AÑOS	CUOTA ANUAL
Gastos de I+D	0	5	0
Patentes, Modelos de Utilidad, Marcas, Nombre Comercial	0	5	0
Aplicaciones informáticas	1.600	5	320
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio	0	5	0
Otros (canon de franquicias, fianzas...)	600	5	120
<b>TOTAL AMORT. INMOV. INMATERIAL</b>			<b>440</b>
Adquisición del terreno (no se amortiza)	0	0	
Construcciones	0	50	0
Instalaciones	0	15	0
Maquinaria	0	12	0
Equipamiento	0	15	0
Mobiliario	2.500	15	167
Utillaje	1.000	4	250
Vehículos de transporte	0	8	0
Equipos informáticos	3.000	5	600
Otros (proyectos técnicos)	0	5	0
<b>TOTAL AMORT. INMOV. MATERIAL</b>			<b>1.017</b>

## 9.6. Previsión de tesorería

A continuación se muestra el flujo de caja previsto en el primer año teniendo en cuenta los pagos y cobros realizados y pendientes de realizar:

### FLUJOS DE CAJA

AÑO 1	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
<b>COBROS:</b>													
Cobros de las ventas		0	0	0	4.182	8.364	8.364	11.151	13.939	13.939	18.121	22.303	22.303
Prestamo a Corto Plazo		21.000											
Préstamo a Largo Plazo		0											
Subvenciones cobradas		0											
Otros (detallar)		0											
Aportaciones de socios/as (Capital Social)	15.000												
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>15.000</b>	<b>21.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.182</b>	<b>8.364</b>	<b>8.364</b>	<b>11.151</b>	<b>13.939</b>	<b>13.939</b>	<b>18.121</b>	<b>22.303</b>	<b>22.303</b>
<b>PAGOS:</b>													
Pagos sueldos		5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280
Pago compras y gastos generales		1.702	1.339	1.339	2.030	2.030	2.030	2.491	2.491	2.491	3.182	3.182	3.182
Pago IVA a Hacienda								3.907			6.810		
Devolución capital préstamos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21.000
Pago intereses	0	543	113	103	93	83	72	62	52	42	31	21	11
Pago de las inversiones	10.747	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>10.747</b>	<b>7.525</b>	<b>6.732</b>	<b>6.722</b>	<b>7.403</b>	<b>7.393</b>	<b>7.383</b>	<b>11.741</b>	<b>7.823</b>	<b>7.813</b>	<b>15.304</b>	<b>8.483</b>	<b>29.473</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>4.253</b>	<b>13.475</b>	<b>-6.732</b>	<b>-6.722</b>	<b>-3.221</b>	<b>971</b>	<b>981</b>	<b>-589</b>	<b>6.116</b>	<b>6.126</b>	<b>2.817</b>	<b>13.819</b>	<b>-7.170</b>
<b>SALDO FINAL DE TESORERÍA</b>	<b>4.253</b>	<b>17.728</b>	<b>10.997</b>	<b>4.275</b>	<b>1.054</b>	<b>2.024</b>	<b>3.005</b>	<b>2.416</b>	<b>8.532</b>	<b>14.658</b>	<b>17.475</b>	<b>31.294</b>	<b>24.124</b>

Para hacer frente a la actividad diaria de la empresa y cubrir los puntos negativos de tesorería, los/as emprendedores/as van a solicitar un crédito bancario a corto plazo con las siguientes características:



**AMORTIZACIÓN CRÉDITO**

CRÉDITO INICIAL	
Importe de Capital	21.000
Años	1 años
Euribor	2,50%
Diferencial	4,50%
Gastos de Formalización (2%)	420
Tipo Interés nominal	7,00%

RESÚMEN	EUR
Importe de Capital	21.000,00
Importe de Intereses:	804,74
Coste total operación:	<b>21.804,74</b>
Cuota Mensual (a):	1.817,06
Cuota Anual	21.804,74
Num. Cuotas:	12
Tipo Interés Anual (TAE):	7,00%
T. Interés Equivalente Mensual:	0,58%

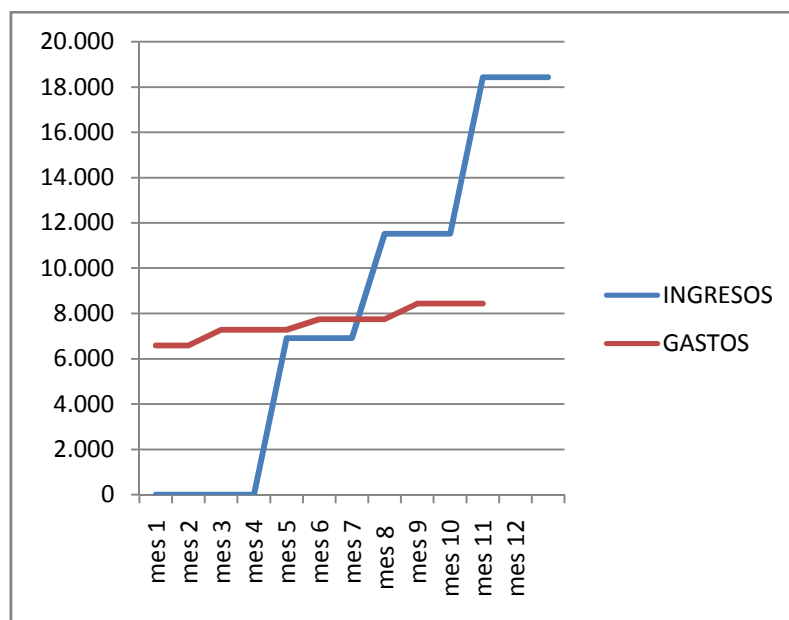
## 9.7. Análisis de resultados, balances y ratios

Cuentas de resultados mensuales el primer año del proyecto:

AÑO 1	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	0	0	0	0	6.912	6.912	6.912	11.520	11.520	11.520	18.432	18.432	18.432	110.592
CONSUMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
margen bruto	0	0	0	0	6.912	6.912	6.912	11.520	11.520	11.520	18.432	18.432	18.432	110.592
Gastos de personal	0	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	63.360
Gastos variables	0	0	0	0	691	691	691	1.152	1.152	1.152	1.843	1.843	1.843	11.059
Gastos fijos	0	1.490	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	14.580
Amortizaciones	0	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1.457
Total gastos	0	6.891	6.591	6.591	7.283	7.283	7.283	7.743	7.743	7.743	8.435	8.435	8.435	90.456
Beneficio antes de impuestos e intereses	0	-6.891	-6.591	-6.591	-371	-371	-371	3.777	3.777	3.777	9.997	9.997	9.997	20.136
Gastos financieros	0	543	113	103	93	83	72	62	52	42	31	21	11	1.225
Beneficio antes de impuestos	0	-7.434	-6.704	-6.694	-463	-453	-443	3.714	3.725	3.735	9.966	9.976	9.987	18.911
IMPUESTO DE SOCIEDADES (al 15 %)														2.837
RESULTADO DEL EJERCICIO	0	-7.434	-6.704	-6.694	-463	-453	-443	3.714	3.725	3.735	9.966	9.976	9.987	16.075

Al tratarse de una empresa de nueva creación, los dos primeros ejercicios que se obtengan beneficios, se tributará a un impuesto de sociedades del 15%.

Gráfica relación ingresos y gastos del primer año:



El balance final del primer año es:

BALANCE FINAL			
ACTIVO		PASIVO	
		Capital Social	15.000
<u>Activo no corriente</u>	<u>7.243</u>	Resultado del Ejercicio	14.467
		Reserva legal (10 % de PyG)	1.607
Adquisición del terreno	0	Subvenciones	0
Edificios y Construcciones	0	Otros (detallar)	0
Instalaciones	0	<u>Patrimonio Neto</u>	<u>31.075</u>
Maquinaria	0		
Equipamiento	0	Préstamos bancarios a largo	0
Mobiliario	2.500	<u>Pasivo no corriente</u>	<u>0</u>
Utillaje	1.000		
Vehículos de transporte	0		
Equipos informáticos	3.000		
Otros (proyectos técnicos)	0	Proveedores varios	0
(-) Amortización acumulada del inmovilizado material	-1.017	Préstamos bancarios a corto plazo	0
<u>Inmovilizado material</u>	<u>5.483</u>	Hacienda Pública (acreedor por IVA)	11.165
Gastos de I+D	0	Hacienda Pública (acreedor Impuesto de Sociedades)	2.837
Patentes, Modelos de Utilidad, Marcas, Nombre Comer	0		
Aplicaciones informáticas	1.600		
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesion	0		
Otros (canon de franquicias, fianzas...)	600		
(-)Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	-440		
<u>Inmovilizado inmaterial</u>	<u>1.760</u>		
Existencias, materias primas...	200		
Hacienda Pública (deudor por IVA)	2.357		
Clientes	11.151		
Tesorería	24.124		
<u>Activo corriente</u>	<u>37.833</u>	<u>Pasivo Corriente</u>	<u>14.002</u>
<u>ACTIVO</u>	<u>45.076</u>	<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	<u>45.076</u>

Los datos de los ratios del proyecto para el primer año son:

### RATIOS

Ratios	Fórmula	Ratio del primer año de actividad
Ratio de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,70
Fondo de maniobra	Activo Corriente-Pasivo Corriente	23.831,35
Ratio de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,45
Márgen de Beneficio	$\frac{\text{Beneficio antes Imp e Int}}{\text{Ventas}}$	18,21%
Ratio de Solvencia	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	3,22
Rentabilidad Económica	$\frac{\text{Beneficio antes Imp e Int}}{\text{Activo Total}}$	44,67%
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	52%
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$	15%
Plazo de Cobro	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 360$	36
Plazo de Pago	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Inversión Inicial}} \times 360$	0
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Margen bruto}}$	88.218,52

El dato más importante que refleja esta tabla es el punto de equilibrio. Este indicador muestra las ventas necesarias para comenzar a obtener beneficios y se estima en 88.218,52 €. Esta cifra se alcanzará en el mes 11 del primer ejercicio.

El primer año el negocio ya presenta un alto margen de beneficios positivo, un 18,21%.

A continuación se muestran las previsiones de crecimiento en los próximos cinco años.

	año 2	año 3	año 4	año 5
Crecimiento de la Cifra de Ventas	10%	10%	10%	10%
Crecimiento de la cifra de consumos	10%	10%	10%	10%
Crecimiento de la cifra de gastos fijos y variables (IPC)	2%	2%	2%	2%
Crecimiento de la cifra de gastos de personal	2%	2%	2%	2%
Crecimiento del Beneficio Neto	33%	22%	23%	20%

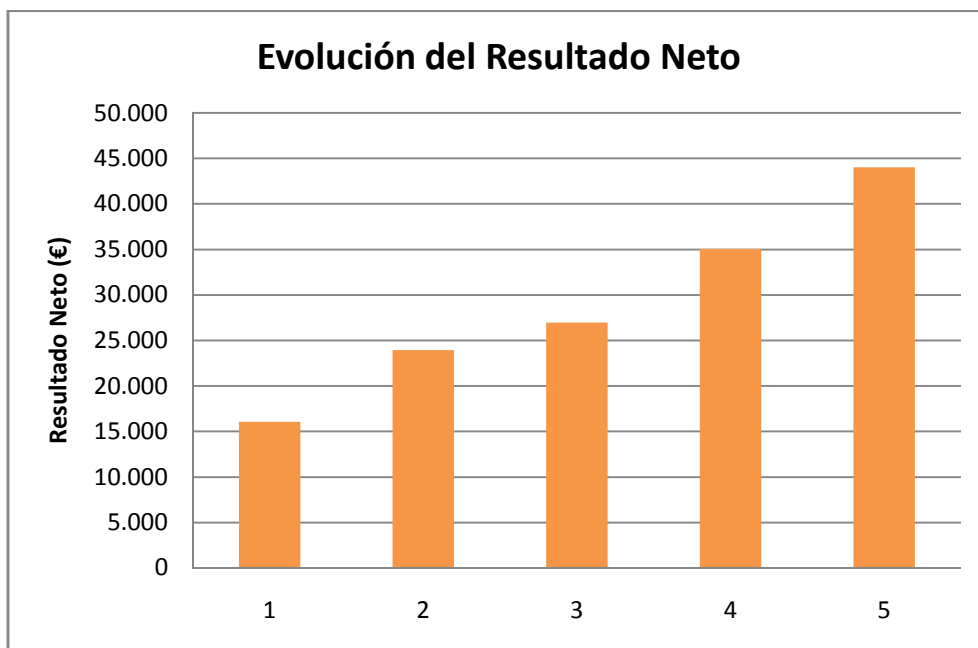
El empleo del 100% de la capacidad productiva de la empresa supondría un crecimiento de los ingresos del 225,4% en el segundo año con respecto al primero. Este crecimiento es poco probable, por lo que se va a tomar como referencia para estimar el crecimiento de los ingresos el incremento del consumo de productos alimenticios biológicos, tanto de origen animal como vegetal. Dicho crecimiento fue, en España, del 6,6% en el año 2011 con respecto al año anterior. Previendo un aumento de la tendencia en los siguientes años, se ha estimado un crecimiento del consumo, y por tanto de las ventas de servicios de la empresa, del 10% anualmente.

Las previsiones de perdidas/ganancias para los primeros cinco años son:

#### EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	110.592,00	121.651	133.816	147.198	161.918
Consumos	0,00	0	0	0	0
margen bruto	110.592	121.651	133.816	147.198	161.918
% margen bruto sobre ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de personal	63.360,00	64.627	65.920	67.238	68.583
Gastos variables mensualmente:	11.059,20	11.280	11.506	11.736	11.971
Amortización de activos	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457
Gastos fijos:	14.580,00	14.872	15.169	15.472	15.782
Total gastos	90.455,87	92.236	94.051	95.903	97.792
Beneficio antes de impuestos e intereses	20.136	29.415	39.765	51.295	64.125
Gastos financieros	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225
Beneficio antes de impuestos	18.911	28.191	38.540	50.070	62.901
IMPUESTO DE SOCIEDADES	2.837	4.229	11.562	15.021	18.870
RESULTADO DEL EJERCICIO	16.075	23.962	26.978	35.049	44.031

La gráfica de evolución del resultado neto es:



## 10. Plan de acción

### 10.1. Planificación de actividades

Grado de desarrollo del proyecto: Fase inicial

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando el plan de negocio, en fase de constitución como SL y en captación de financiación.

La empresa está diseñando los servicios que va a ofrecer.

Las actividades a realizar durante el primer año son las siguientes:

- 1 Contacto inicial con asociaciones y con operadores ecológicos, y estudio de las condiciones del mercado. Duración estimada 6 meses.
- 2 Búsqueda de financiación. Duración estimada 7 meses.
- 3 Diseño de los servicios de consultoría. Duración estimada 6 meses.
- 4 Contratación de elaboración de página web. Duración estimada 3 meses.  
Se encuentra en la fase de búsqueda de proveedores de este servicio.
- 5 Campaña de marketing inicial. Duración estimada 6 meses
- 6 Elección de la localización en Extremadura y acondicionamiento. Duración estimada 4 meses.

Gráfico 1 – Correspondiente al primer año

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
1												
2												
3												
4												
5												
6												

1	Contacto inicial con el mercado
2	Búsqueda de financiación
3	Diseño de los servicios de consultoría
4	Página web
5	Campaña de marketing inicial
6	Localización y acondicionamiento

Responsables de las actividades:

Promotor/a 1: responsable de las actividades 1, 2, 3, 5, 6

Promotor/a 2: responsable de las actividades 1, 2, 3, 4, 5, 6

Promotor/a 3: responsable de las actividades 1,2, 3, 6

- Plan Comercial

La empresa ya tiene definidas sus políticas de servicios y su imagen corporativa, que se potenciará a través de su web corporativa y su perfil en las redes sociales en los que se insertarán los servicios que se ofrecen y sus precios.

- Plan de operaciones

Las operaciones comenzarán una vez que hayamos creado la web y contactado con las asociaciones y los operadores ecológicos.

- Plan económico-financiero
  - Aportaciones de los emprendedores
  - Búsqueda de financiación ajena
- Plan de legalización de actividades
  - Jurídico
    - Proceso de constitución de la Sociedad.
    - Información sobre requisitos y plazos de formalización.
    - Solicitud de licencia de apertura.



- Contrato de alquiler de local comercial y apertura de cuenta en entidad financiera
- Suscripción de seguros obligatorios
- Fiscal
  - Obtención de CIF
  - Alta en censo de actividades económicas.
- Laboral
  - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
  - Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

## 10.2. Guía de trámites

## GUÍA DE TRAMITACIÓN ITINERARIO 1.

## Actividad Inocua

Se encuadran en este itinerario las actividades que no se encuentran recogidas en ninguno de los anexos del Reglamento de Autorizaciones y Comunicaciones Ambientales, Decreto 81/2011.

En este caso concreto se recoge la posibilidad de que sean necesarias obras o no, sin opción a calificación urbanística.

**ACTIVIDAD: Empresas de Estudio de Mercados- 846**

### **A. Trámites Constitución de Empresa**

A continuación se indican los trámites necesarios en caso de elegir como forma jurídica una Sociedad Limitada Mercantil:

## 1. Certificación Negativa del Nombre

Reserva en el Registro Mercantil Central del nombre de la sociedad que se desea constituir, obteniendo una certificación que acredite que dicho nombre no está registrado con anterioridad. Este trámite es previo al otorgamiento de la escritura pública de constitución.

En el caso de que se trate de **Cooperativas** la certificación negativa del nombre se obtiene en el Registro de Sociedades Cooperativas, éste ha de informar al Registro Mercantil Central de la denominación solicitada con carácter previo a la expedición de la certificación negativa.

**Documentación:** Existe un impreso oficial normalizado, en el cual se recoge el nombre elegido hasta un máximo de cinco. Hay que indicar siempre a continuación del nombre el tipo de sociedad de que se trata. Se puede solicitar a través de internet: <http://www.rmc.es>.

**Organismo:** Registro Mercantil Central.

**Plazo:** Antes de ir al notario. La validez del nombre concedido es de 3 meses (Real Decreto 158/2008). Pasado este plazo sin que se haya constituido la empresa debe

renovarse, siempre que no hayan transcurrido más de 6 meses, ya que entonces habrá caducado definitivamente.

## 2. Escritura Pública

Previamente, se realizará el **Ingreso del Capital Social** acordado por los socios fundadores en una Cuenta Bancaria abierta a nombre de la Sociedad. Existe un capital social mínimo exigido para cada una de las diferentes modalidades de sociedades mercantiles. Por ejemplo, para sociedades limitadas es de 3.000 € y para sociedades anónimas de 60.000 €.

Formalización pública ante notario, por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la Sociedad estableciendo los estatutos de la misma y mediante la que se asume la totalidad de participaciones sociales.

**Documentación:**

- Certificación negativa de la denominación acreditando la no existencia de otra Sociedad con la misma denominación.
- Estatutos sociales.
- Acreditación del desembolso del capital social (en efectivo o mediante certificación bancaria).

**Organismo:** Se firma en notaría.

### 3. Solicitud de NIF Provisional

El objeto del Número es identificar a la Sociedad a efectos fiscales, éste ha de ser solicitado por toda persona jurídica, pública o privada, cualquiera que sea su actividad. El NIF provisional tiene una validez de 6 meses. Puede ser solicitado junto con la Declaración Censal, en el mismo modelo (036).

**Documentación:**

- Modelo 036 debidamente cumplimentado.
- Fotocopia de la Escritura o Contrato de Constitución de la Sociedad.
- Fotocopia del DNI o NIE del firmante de la solicitud, que debe ser cargo representativo de la Sociedad o Entidad.

**Organismo:** Administración de la Agencia Tributaria (AEAT).

**Plazo:** 30 días naturales desde la constitución de la sociedad.

#### 4. Declaración Censal (Alta en el censo de empresarios)

Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.

##### Documentación:

- Primera Copia de Escritura en el caso de las sociedades.
- Número de Identificación Fiscal, NIF (salvo que se solicite en esta declaración).
- Modelo 036/037 (simplificado, cuando no se solicite el NIF).

**Organismo:** Administración de la Agencia Tributaria.

#### 5. Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

Estos impuestos gravan las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados.

El Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo, establece la exención en el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITP/AJD), en su modalidad de operaciones societarias, para la constitución de sociedades.

Aunque se establece la exención, es necesario presentarla liquidación.

##### Documentación:

- Impreso necesario para la liquidación del impuesto, es el Modelo 600 facilitado por la Consejería de Economía y Hacienda.
- Primera copia y copia de la escritura de constitución de la sociedad.
- DNI o NIE del representante legal de la empresa y NIF de la sociedad.

**Organismo:** Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Extremadura.

**Plazo:** 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura pública ante el notario.

#### 6. Inscripción en el Registro Mercantil de la Sociedad.

A partir de este momento, la empresa tendrá personalidad jurídica plena.

### Documentación:

- La Escritura Pública de constitución de la Sociedad.
- Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF).
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales. Impreso Modelo 600 cumplimentado.

**Organismo:** Registro Mercantil de la provincia donde se ubique la sociedad.

## 7. Solicitud de NIF Definitivo

### Documentación:

- Resguardo del Modelo 036.
- Original de la primera copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil.
- Fotocopia de la hoja de inscripción.

**Organismo:** Administración de la Agencia Tributaria (AEAT).

**Plazo:** 6 meses desde la solicitud del NIF provisional.

## 8. Declaración de alta en el Impuesto de Actividades Económicas

El Impuesto de Actividades Económicas es un tributo derivado del ejercicio, en el territorio nacional, de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se realicen o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto.

### Documentación:

- Liquidación del impuesto. Modelo 840.
- Modelo 036/037 (simplificado) de alta en el Censo.
- NIF de la empresa.

**Organismo:** La solicitud de alta se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria (AEAT) y la liquidación y recaudación en el Ayuntamiento de la localidad donde se ubica la sociedad.

**Tasa:** Exenciones de pago:

- Personas físicas.
- Negocios con facturación inferior a 1.000.000 €
- Empresas de nueva creación en los primeros 2 años de funcionamiento.

La presentación de la declaración censal (Modelo 036) **exonera** a los sujetos pasivos exentos del IAE de la presentación de las declaraciones específicas de dicho impuesto (Modelo 840).

**En el caso de empresarios individuales, el proceso de constitución es más sencillo, bastaría con el DNI. Para Comunidades de Bienes, el DNI de los promotores, contrato público o privado y obtención del NIF. Los pasos necesarios son:**

- Declaración de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaración Censal (Alta en el censo de empresarios).

## **9. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social**

Es obligatorio para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades.

La inscripción será única por cada provincia donde se tenga un centro de trabajo, salvo que en la misma provincia se ejerzan dos o más actividades sometidas a ordenanzas de trabajo distintas.

Al presentar la solicitud para abrir la cuenta de cotización inicial, la Tesorería de la Seguridad Social asignará un número ("Código de Cuenta de Cotización"), con los dos primeros dígitos del mismo referidos a la provincia en la que se encuentra el domicilio de la empresa. El empresario deberá de solicitar un Código de Cuenta de Cotización en cada una de las provincias y para cada uno de los regímenes en que realice la actividad.

**Documentación:** Se debe presentar el Modelo TA-6 para todos los Regímenes.

Empresario individual:

- Modelo oficial de solicitud.
- Documento identificativo del titular de la empresa, empresario individual o titular del hogar familiar.
- Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda asignando el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa.

Empresario colectivo y Sociedades Españolas:

- Modelo oficial de solicitud.
- Documento identificativo del titular de la empresa, empresario individual o titular del hogar familiar.
- Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda asignando el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa.
- Escritura de Constitución debidamente registrada, o certificado del Registro correspondiente (Libro de Actas en el caso de Comunidades de Propietarios).
- Fotocopia del DNI o NIE de quien firma la solicitud de inscripción. Documento que acredite los poderes del firmante, si no están especificados en la escritura.

**Organismo:** Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.

**Plazo:** El empresario que por primera vez vaya a contratar a trabajadores, deberá solicitar su inscripción como empresa antes del inicio de la actividad.

## 10. Alta de los trabajadores en la Seguridad Social

**Alta en el Régimen General:** el empresario está obligado a solicitar el alta, la baja y a comunicar las variaciones de datos de todos sus trabajadores.

### **Documentación:**

- Afiliación trabajadores: (Si el trabajador no tiene asignado nº propio de afiliación)
  - Fotocopia del DNI del trabajador, documento identificativo (extranjeros).
  - Modelo TA1.
- Solicitud de alta:
  - Fotocopia del documento de afiliación del trabajador.
  - Fotocopia del DNI del trabajador, o documento identificativo (extranjeros).
  - Modelo TA2/S.

**Plazo:** Solicitud del alta, previo al inicio de la relación laboral hasta 60 días antes. En los casos en que no se hubiere podido prever con antelación dicha iniciación, si el día o días anteriores a la misma fueren inhábiles, o si la prestación de servicios se iniciara en horas asimismo inhábiles, deberán remitirse, con anterioridad al inicio de la

prestación de servicios, por telegrama, fax o por cualquier otro medio electrónico, informático o telemático.

**Organismo:** Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.

**Alta en el régimen de Autónomos:** este Régimen de la Seguridad Social será obligatorio para trabajadores por cuenta propia. Régimen opcional para socios trabajadores de Cooperativas de trabajo asociado.

**Documentación:** Modelo de solicitud, TA0521, acompañado de:

- Copia y original del impreso de alta en el IAE.
- Fotocopia del DNI del solicitante.
- Tarjeta de afiliación a la Seguridad Social (cuando se haya trabajado con anterioridad; si no, hay que simultanear este trámite).
- Documento de adhesión a una mutua de accidentes de trabajo.
- Certificado del colegio correspondiente, para las actividades de Colegios Profesionales.

**Plazo:** 30 días naturales desde la fecha de alta en Hacienda (Modelo 036).

**Organismo:** Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social

## 11. Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo.

Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.

**Documentación:** Formulario oficial que se facilita en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo e Inmigración o en la Consejería correspondiente de la Comunidad Autónoma.

**Organismo:** Dirección General de Trabajo de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación.

**Plazo:** Dentro de los 30 días siguientes a la apertura del centro de trabajo.

## 12. Comunicación de contratos trabajadores.



Los empresarios están obligados a comunicar a los Servicios Públicos de Empleo, en el plazo de los diez días hábiles siguientes a su concertación, el contenido de los contratos de trabajo que celebren o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito. Dicha comunicación se realizará mediante la presentación de copia del contrato de trabajo o de sus prórrogas.

También debe remitirse a los Servicios Públicos de Empleo la copia básica de los contratos de trabajo, previamente entregados a la representación legal de los trabajadores, si la hubiese.

Actualmente la comunicación de contrato al SEXPE se puede realizar de forma telemática a través de la herramienta Contrat@ ([www.extremaduratrabaja.es](http://www.extremaduratrabaja.es)).

### Documentación:

- Comunicación de datos del contrato que previamente han suscrito la empresa y el trabajador.
- Copia básica del contrato firmada previamente por el representante de los trabajadores, si lo hubiese.

**Organismo:** Oficinas del Servicio Público de Empleo.

**Plazo:** 10 días siguientes a su concertación.

## B. Trámites “Puesta en marcha de la actividad”

### 1. Informe de viabilidad urbanística.

Con objeto de evitar una inversión inútil, es recomendable que el empresario realice una consulta previa ante el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento correspondiente, con el fin de asegurarse que, urbanísticamente, es permisible el uso del local o terreno elegido para ubicar el negocio. También puede conseguir esta información en las Oficinas de Gestión Urbanística (OGUVAT) de la Junta de Extremadura, o a través del Visualizador de Datos Geográficos de la plataforma [www.ideextremadura.es](http://www.ideextremadura.es) (Infraestructura de Datos Espaciales de Extremadura).

**Documentación:** (si la consulta es en el Ayuntamiento)

- Modelo de solicitud
- Características principales y ubicación del proyecto. Plano de emplazamiento.

**Organismo:** Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento del municipio en el que se vaya a ejercer la actividad, OGU VAT o IDE Extremadura.

**Resultado:** Cédula urbanística (cuando la consulta se hace al Ayuntamiento).

**2. Solicitud de Licencia de urbanística: Licencia de obras, edificación e instalación, y licencia de usos y actividades.**

La Licencia Urbanística llevará implícita tanto la licencia de obras, edificación e instalación (para efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento, para el ejercicio de la actividad empresarial), como la licencia de usos y actividades, que constatará la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda serle aplicable.

Concretamente están sujetos a licencia de obras, los actos contemplados en el artículo 180 de la Ley 15/2001, LSOTEX.

Estarán sujetos a licencia de usos y actividades los actos contemplados en el artículo 184 de la Ley 15/2001, LSOTEX. Concretamente en este itinerario se puede optar por la tramitación mediante **declaración responsable**, siempre y cuando no existan razones imperiosas de interés general por las que el uso quede sujeto a licencia municipal. Se recomienda antes de la realización del proyecto consultar al técnico competente del Centro de Salud del SES, sobre la normativa y la adecuación de las instalaciones en cuanto a sanidad.

Esta actividad está afectada por el Decreto-Ley 3/2012, de estímulo de la actividad comercial, **no estaría sujeta al trámite de Solicitud de Licencia Urbanística en el caso de no superar los 500 m<sup>2</sup> de superficie útil de exposición y venta al público y ser obra de adaptación sin proyecto de obra.** En este caso bastará con la presentación en el Ayuntamiento de la Declaración Responsable o Comunicación Previa y el documento de pago de las tasas correspondientes. En caso contrario se seguirá el trámite normal de solicitud de Licencia de Obras descrito anteriormente.

Se recomienda antes de la realización del proyecto consultar al técnico competente del Centro de Salud del SES, sobre la normativa y la adecuación de las instalaciones en cuanto a sanidad.

**Documentación para iniciar el procedimiento de licencia urbanística, concesión de licencia de obras:** (orientativa, depende de cada Ayuntamiento)

- Modelo normalizado de solicitud
- Presupuesto firmado por el ejecutor material de la obra, o memoria explicativa, valorada y detallada suscrita por el solicitante.
- DNI del solicitante, en caso de persona física CIF y DNI del apoderado si se tratara de sociedades.
- Recibo del ingreso previo del pago de la tasa en la Tesorería Municipal.
- Declaración responsable de que se tiene derecho bastante para realizar la construcción, edificación o uso del suelo.
- Declaración responsable del solicitante de que los actos sujetos a licencia que pretende ejecutar se encuentran amparados en la legalidad vigente.
- Declaración responsable de que se ha obtenido autorización o las autorizaciones concurrentes exigidas por la legislación en cada caso aplicable, así como la concesión o concesiones correspondientes cuando el acto pretendido suponga la ocupación o utilización de dominio público del que sea titular Administración distinta.
- Memoria descriptiva de las actividades sujetas a licencia o proyecto o proyectos técnicos correspondientes, según legalmente proceda.

**Organismo:** Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento del municipio en el que se vaya a ejercer la actividad.

**Plazo (licencia de obras):** El plazo de inicio de las obras será el previsto en la licencia de acuerdo con lo previsto en el proyecto técnico. En su defecto el plazo será de 3 meses.

**Resultado:** Licencia Urbanística: licencia de obras.

### 3. Declaración Responsable del inicio de la actividad.

Una vez cumplidos los requisitos para el inicio de la actividad, bastará con la presentación de de una Comunicación Previa o Declaración Responsable del cumplimiento de estos, para poner en marcha dicha actividad, lo cual dará por finalizado el procedimiento de Licencia Urbanística.

**Organismo:** Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento del municipio en el que se vaya a ejercer la actividad.

**Documentación:** (Esta documentación dependerá de cada Ayuntamiento)

**Plazo:** Una vez presentada la declaración responsable se puede iniciar la actividad.

**Resultado:** Finalización del proceso de Licencia Urbanística.

**Normativa:**

Ley 17/2009, del libre acceso de actividades de servicios y sus ejercicios (Ley PARAGUAS).

Ley 25/2009, de adaptación de la Ley 17/2009 (Ley OMNIBUS).

## Ordenanzas Municipales.

#### 4. Adquisición y legalización del libro de visitas

De acuerdo con la legislación laboral, las empresas deberán adquirir y sellar el libro de visitas, que deben tener obligatoriamente en cada centro de trabajo aunque no empleen trabajadores por cuenta ajena, y que debe encontrarse a disposición de los funcionarios del Cuerpo Nacional de Inspección del Trabajo. Además, podrán llevar un libro de matrícula por cada centro de trabajo, en el que se inscribirán todos los trabajadores que presten sus servicios en el mismo.

### Documentación:

**Organismo:**

**Plazo:** Se debe conservar el libro de visitas durante un plazo mínimo de 5 años a partir de la fecha de la última diligencia.

## 5. Solicitud Hojas de Reclamaciones

Este trámite es necesario para todas aquellas empresas que ofrezcan sus servicios o productos directamente a los consumidores. Quedan excluidas las siguientes actividades:

- La ejercida por profesionales liberales que lleven a término una actividad para cuyo ejercicio sea necesaria la colegiación previa en un Colegio Profesional legalmente reconocido.
- La enseñanza reglada.
- Los servicios públicos competencia de la Administración.
- La de los centros, servicios y establecimientos sanitarios públicos y privados.
- La relacionada con el suministro de gas y energía eléctrica.
- La del servicio de Telecomunicaciones.
- La de los servicios financieros.
- Entidades Aseguradoras.

**Documentación:** Modelo de Solicitud y copia del CIF del solicitante.

**Organismo:** Instituto de Consumo de Extremadura (Consejería de Salud y Política Social).

**Plazo:** Previo al inicio de la actividad.

## **B.1. Actividades e instalaciones sujetas a Reglamentos de Seguridad Industrial**

### **1. Puesta en funcionamiento de actividades e instalaciones industriales e Inscripción en Registro Industrial**

Están sujetas a este procedimiento la puesta en servicio por nueva implantación, ampliación o traslado de cualquier actividad o instalación industrial de las relacionadas en el Anexo I la Orden de 12 de diciembre de 2005, o para la instalación y puesta en funcionamiento de maquinarias, productos, aparatos o elementos sujetos a normas reglamentarias de seguridad industrial.

Con la solicitud de puesta en marcha se presenta también la solicitud de inscripción en el Registro Industrial.

**Organismo:** Dirección General de Industria y Energía

**Documentación:**

- Modelo de solicitud.
- Hoja de comunicación de datos al Registro Industrial, según el modelo oficial que se recoge en los anexos al Reglamento de Establecimientos Industriales aprobado por el Real Decreto 697/1995, de 28 de abril.
- DNI o CIF del titular, según corresponda. DNI del representante. Escritura de constitución y estatutos sociales. Acreditación de la representación o apoderamiento.
- Proyecto Técnico firmado por técnico titulado competente y visado por su Colegio Oficial correspondiente, en su caso, o Memoria Técnica donde se recojan los datos y características de la actividad, así como la relación de máquinas (cuando proceda) cumplimentada en el modelo oficial correspondiente a la ficha técnica descriptiva de máquinas. En caso de que la Memoria Técnica, sea suscrita por un técnico titulado competente, deberá venir visada por su colegio profesional.
- En su caso, Certificado de dirección técnica, expedido por técnico titulado competente y visado por el Colegio Oficial.
- Fichas técnicas descriptivas de las características de cada una de las instalaciones que indica el interesado en la solicitud, según el modelo oficial.
- Plano de situación escala 1:10.000 y plano de emplazamiento, señalando la situación del establecimiento, instalación, maquinaria, producto, aparato o elemento sujeto a normas reglamentarias de seguridad industrial que se pretenda poner en servicio.
- En su caso documentación que acredite el cumplimiento de la legislación de medio ambiente: informe ambiental

Instalaciones objeto de este procedimiento, con las limitaciones que se indican en la Orden de 12 de diciembre de 2005:

- Instalaciones eléctricas de baja tensión.
- Instalaciones eléctricas de alta tensión.
- Instalaciones de gas.
- Instalaciones de ascensores.
- Instalaciones de grúas torre.
- Máquinas.
- Instalaciones de aparatos a presión.
- Instalaciones frigoríficos.

- Instalaciones de agua.
- Instalaciones de calefacción, climatización y ACS.
- Instalaciones de almacenamiento de productos petrolíferos líquidos.
- Instalaciones de almacenamiento de productos químicos.
- Instalaciones de protección contra incendios.

**Plazo:** Antes del inicio de la actividad.

**Normativa:**

- Decreto 49/2004, que regula el procedimiento para la instalación y puesta en funcionamiento de establecimientos industriales.
- Orden de 12 de diciembre de 2005, que dicta las normas para la tramitación de los expedientes de instalación y puesta en funcionamiento de establecimientos e instalaciones industriales.



## 11. Mapa de actividad

