



#plandenegocio

**distribución de productos
ecológicos a
alojamientos turísticos**



ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. ANÁLISIS DE LA IDEA Y ELECCIÓN DEL NEGOCIO.....	6
3. EQUIPO EMPRENDEDOR.....	8
3.1. Perfil de la persona promotora	8
4. DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA.....	9
4.1. Características de la oferta.....	9
4.2. Aspectos Diferenciales	12
4.3. Cobertura de Necesidades que Satisface.....	13
4.4. Propiedad Industrial e intelectual y registro de marca.....	14
5. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	15
5.1. Características, tamaño y evolución del mercado.....	15
5.2. Análisis del entorno	22
5.3. Análisis de la demanda	29
5.4. Análisis de la competencia	31
6. PLAN DE MARKETING.....	32
6.1. Establecimiento de precios.....	32
6.2. Canales de distribución	33
6.3. Comunicación y promoción	34
7. RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO.....	36
7.1. Recursos físicos	36
7.1.1. Infraestructuras e instalaciones	36
7.1.2. Equipos necesarios para la prestación de servicios	36
7.1.3. Descripción detallada del proceso de prestación del servicio	37
7.2. Recursos humanos	38
7.2.1. Estructura organizativa de la empresa	38
7.2.2. Descripción de los puestos de trabajo	39
7.2.3 Gestión de los recursos humanos	39

7.3. Forma jurídica	41
8. ANÁLISIS DAFO	42
9. VALORACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO	46
9.1. Inversión inicial	46
9.1.1. Activo no corriente	46
9.1.2. Activo corriente	47
9.2. Fuentes de financiación	49
9.3. Previsiones de ingresos	51
9.4. Costes de producción	53
9.5. Previsión de gastos generales y gastos de personal	54
9.6. Previsión de tesorería	57
9.7. Análisis de resultados, balances y ratios	58
10. PLAN DE ACCIÓN	63
10.1. Planificación de actividades	63
10.2. Guía de trámites	65
11. MAPA DE ACTIVIDAD	72

1. Resumen ejecutivo

Esta iniciativa empresarial pretende aprovechar, por un lado, la oportunidad que presenta el auge de la agricultura ecológica, y por otro, el alto potencial turístico que presentan los alojamientos rurales, el cual se manifiesta en un crecimiento generalizado del sector en los últimos años. Así mismo, el número de plazas en alojamientos rurales en la zona EUROACE es bastante considerable en relación al resto de alojamientos.

Todo ello tiene como objetivo comercializar productos ecológicos procedentes de la Eurozona en dichos establecimientos rurales.

El sector de los alimentos ecológicos ofrece ventajas competitivas frente a otro tipo de productos, al favorecer la sostenibilidad del medio rural y proteger el entorno medioambiental. La transformación de las producciones constituye un modo de diversificación agrario y contribuye a la revalorización de productos agroalimentarios, aunando viabilidad económica con sostenibilidad ecológica y social.

La actividad que va a desarrollar la empresa une directamente a dos sectores emergentes en la actualidad: el turismo rural y la agricultura ecológica. La fórmula es muy sencilla: la empresa actúa como intermediaria entre productores ecológicos y alojamientos rurales, poniendo a disposición de éstos, productos de calidad y respetuosos con el medioambiente que ellos mismos datan a conocer entre sus clientes/as, actuando además como punto de venta. En cierta manera, los alojamientos rurales amplían y/o completan su oferta, dando otro valor añadido a su clientela.

La empresa cuenta con una demanda potencial de 697 establecimientos rurales (entre hoteles, apartamentos y casas) en la zona EUROACE para la distribución de productos ecológicos. Estos alojamientos son capaces de llegar a un público de más de 8.000 personas, que es el número de plazas hoteleras con las que cuentan.

Para el inicio de la actividad se han elegido los frutos secos (sin tostar ni salar, directamente de la planta) como producto a comercializar. Esta elección se ha hecho en base a que es un cultivo ecológico en los dos países; su consumo a nivel mundial ha aumentado de manera significativa en los últimos años; posee múltiples beneficios para la salud; y su almacenamiento y conservación no presenta grandes dificultades.

Este negocio no presenta grandes dificultades para llevarlo a cabo. Será puesto en marcha por una persona con ganas de emprender y poner en marcha su propio negocio. La forma adoptada será la de empresario/a individual.

El perfil del/la promotor/a de este negocio se corresponde con una persona dinámica y activa que no posee una formación específica y/o concreta; aunque tiene experiencia en actividades comerciales y mantiene contacto con los/as agricultores/as extremeños/as.

Teniendo en cuenta el perfil del negocio, empresas proveedoras y destinatarios de la oferta, se considera que la ubicación territorial adecuada para este tipo de iniciativa empresarial sea en zonas rurales, donde convergen tanto productores como clientes. Por ello se va a utilizar como base de operaciones una casita rural de 50m² que la familia de la persona promotora posee en propiedad en un pequeño pueblo próximo a Cáceres. También contará con una furgoneta para hacer los portes, que será adquirida de segunda mano.

El objetivo del primer año de funcionamiento es la introducción en el mercado.

Para la adquisición del material necesario, el diseño, desarrollo y comercialización de los productos se requiere una inversión inicial de 8.624 € en el primer año. Para cubrir esta inversión y comenzar a ejercer la actividad mes a mes, presenta unas necesidades de financiación globales de 32.000 €, de los que 12.000 € serán aportados inicialmente por la persona promotora del negocio, y el resto corresponde a un préstamo bancario a largo plazo. Durante el **segundo año**, momento en que el proyecto estará en pleno funcionamiento y será sostenible, el **resultado esperado antes de intereses y de impuestos (BAII) será de 16.339 €**. El **punto de equilibrio se consigue en el año 2, con un volumen de ingresos de 27.313 €**.

2. Análisis de la idea y elección del negocio

Tal y como se desprende del portal del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (en adelante, MAGRAMA), “la agricultura ecológica, se puede definir de manera sencilla como un compendio de técnicas agrarias que excluye normalmente el uso, en la agricultura y ganadería, de productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, etc., con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales”.

El sector de los alimentos ecológicos ofrece ventajas competitivas frente a otro tipo de productos, al favorecer la sostenibilidad del medio rural y proteger el entorno medioambiental. La transformación de las producciones constituye un modo de diversificación agraria y contribuye a la revalorización de productos agroalimentarios, aunando viabilidad económica con sostenibilidad ecológica y social.

La agricultura ecológica está teniendo un ritmo de crecimiento del 8,5% con respecto al año anterior a nivel mundial (años 2008 - 2009). Según International Foundation for Organic Agriculture (IFOAM), el crecimiento medio es de 5 millones de Ha/año a nivel mundial, aumentando de forma conjunta en todos los continentes.

Este hecho se explica en parte porque cada vez son más las personas preocupadas por su alimentación y sensibilizadas con el medioambiente. Por ello, se está conformando una demanda importante de productos alimenticios saludables, equilibrados y además, respetuosos con el medioambiente. Se estima que en los próximos años, esta demanda se incremente a la par que se consolida el conocimiento por parte de la población de los beneficios de la alimentación ecológica.

Si nos centramos en la zona de estudio, Extremadura destaca por poseer el 10% del total de operadores de la agricultura ecológica en España, con un total de 3.265 productores agrícolas, 190 productores ganaderos y 77 elaboradores, para el año 2011. En cuanto a Portugal, las regiones de Alentejo, Beira Litoral, Beira Interior, Ribatejo y Oeste contaban con 392, 67, 417, 176 productores, respectivamente, en el año 2009.

Otro hecho a destacar es que la zona EUROACE cuenta con dos factores estratégicos: un gran potencial turístico y una importante capacidad de atracción. La explotación conjunta de todos sus recursos le permite obtener una ventaja competitiva

respecto a otras zonas y favorece la generación de oportunidades en el sector turístico, en torno al aprovechamiento de los recursos endógenos del territorio.

El negocio que aquí se analiza pretende aprovechar, por un lado, la oportunidad que presenta el auge de la agricultura ecológica; y por otro, el potencial turístico que presentan los alojamientos rurales. Todo ello tiene como objetivo comercializar productos ecológicos, a granel, procedentes de la Eurozona en dichos establecimientos rurales.

Este proyecto no presenta grandes dificultades para llevarlo a cabo. Será puesto en marcha por una persona con ganas de emprender y poner en marcha su propio negocio. La forma adoptada para ello será la de empresario/a individual.

El perfil del/la promotor/a de este negocio se corresponde con una persona dinámica y activa que no posee una formación específica y/o concreta; aunque tiene experiencia en actividades comerciales y mantiene contacto con los/as agricultores/as extremeños/as.

Su pasión por la protección del medioambiente y los hábitos de vida saludables le han llevado a conocer profundamente el sector de la alimentación ecológica de la zona EUROACE.

Las habilidades que resaltan en su currículum profesional son las dotes comunicativas, el don de gentes y la capacidad de negociación. Esta última se considera fundamental para lograr cerrar acuerdos satisfactorios, tanto con proveedores como con clientes.

4. Descripción de la oferta

4.1. Características de la oferta

Como ya se ha comentado en el apartado 2, el negocio que aquí se analiza pretende aprovechar, por un lado, la oportunidad que presenta el auge de la agricultura ecológica; y por otro, el alto potencial turístico que presentan los alojamientos rurales, el cual se manifiesta en un crecimiento general del sector en los últimos años. Así mismo, el número de plazas en alojamientos rurales en la zona EUROACE (principalmente en Extremadura) es bastante considerable en relación al resto de alojamientos.

Todo ello tiene como objetivo comercializar productos ecológicos procedentes de la Eurozona en dichos establecimientos rurales.

Si se toma como referencia los datos e información a disposición pública proporcionados por CAEX (Comité de Agricultura Ecológica de Extremadura), se observa que, para Extremadura, existe un amplio abanico de productos alimenticios ecológicos y procesos de producción y elaboración de los mismos, con origen y transformación en esta comunidad. No obstante, el negocio sólo va a contemplar la comercialización de productos de origen vegetal (productos agrícolas).

Productos de origen vegetal - Producción primaria (explotaciones agrícolas). Extremadura

En base a su variedad de cultivo-explotación, se distinguen los siguientes grupos:

- Cereales: avena, tranquillón, trigo, trigo blando, triticales, cebada, veza-avena y alfalfa.
- Leguminosas: guisantes y haboncillos.
- Hortalizas frescas: calabaza, espárrago, pimiento fresco, tomate industrial, tomate fresco, calabacín, lechuga, pepino, pimiento industrial, puerro y plántula de tomate.
- Tubérculos y raíces: cebolla.
- Aromáticas y medicinales: plantas aromáticas, aloe vera.
- Otras plantas cosechadas en verde: albahaca, veza y mejorana.
- Viñedo.
- Frutales (se incluyen frutas de hueso, pepita, cáscara y exótico): melón, sandía, ciruelos, melocotoneros, nectarinos, paraguayos, platerino, membrillo,

cerezo, cerezo guindo, albaricoque, perales, arándano, granado, manzano, higueras, naranjo, frambueso, almendros, castaño, nogal, kiwi y caqui.

- Frutos secos: pistacho y altramuces.
- Olivar.
- Pastos y pradera.
- Superficies forestales: chopo y robledal.

Para el caso de Portugal, tomando como base los datos de la información a disposición pública proporcionada por las principales asociaciones nacionales en la materia (INTERBIO y AGROBIO); también se constata que la tipología de los productos de origen vegetal en la zona portuguesa es muy amplia y variada.

Para el inicio de la actividad se han elegido los frutos secos (sin tostar ni salar, directamente de la planta) como producto a comercializar. Esta elección se ha hecho en base a los siguientes aspectos:

- Es un cultivo ecológico en los dos países.
- Su consumo, a nivel mundial, ha aumentado de manera significativa en los últimos años.
- Poseen múltiples beneficios para la salud.
- Presentan fácil transporte.
- Su almacenamiento y conservación no presenta grandes dificultades.

Así pues, la empresa prestará un servicio de distribución y comercialización a los alojamientos rurales, de frutos secos (pistachos, altramuces, nueces, castañas, almendras) a granel, procedentes de la agricultura ecológica de la zona. Así pues, estos alojamientos actuarán como puntos de degustación y venta.

Si el volumen de negocio lo requiriese, ya sea por aumento en el número de pedidos o en el número de clientes, se contratará a una persona de refuerzo para distribuir los pedidos. Esto supondría adquirir otro elemento de transporte.

La empresa creará su propia página web, que actuará como escaparate virtual, reclamo publicitario y tienda on-line. En ésta, se pondrá a disposición de “proveedores” y “clientes” información sobre la empresa, su filosofía, y las características de su servicio.

En conjunto, la empresa debe realizar las siguientes actividades:

1. Establecer contactos y relaciones comerciales con los/as agricultores/as de la zona que se dediquen a la producción de frutos secos y estén certificados como productores/as ecológicos.
2. Negociar cantidades y precios de compra (€/Kg) con los productores.
3. Promocionar su servicio entre los alojamientos rurales de la zona. Establecer relaciones comerciales.
4. Gestionar los pedidos realizados a través de la web y del teléfono.
5. Distribución de los frutos secos a los alojamientos que hayan realizado un pedido.

Los aspectos diferenciales que ofrece la oferta vienen definidos en torno a cuatro pilares; los cuales constituyen la base para la estrategia de diferenciación que va a seguir la empresa:

1. EUROACE: La empresa aportará valor a su oferta aprovechando los recursos naturales que ofrecen los territorios de la zona de Extremadura, Centro y Alentejo. Al ser zonas transfronterizas, se pueden adquirir los productos a un gran número de empresas que desarrollan su actividad en el sector de la agricultura ecológica. Así mismo, existe un gran número de alojamientos rurales como clientes potenciales.
2. Se hace una oferta doble: Se combina el ocio, el descanso y el contacto con la naturaleza que ofrece un alojamiento rural, con la promoción y prueba de productos ecológicos de la Comunidad Autónoma de Extremadura y de las regiones de Centro y Alentejo de Portugal.
3. Estímulo económico a productores: La promoción de los alimentos ecológicos de la región supone un importante estímulo para la economía de los/as agricultores/as, que tendrán a su disposición un medio de publicitarse y darse a conocer a clientela potencial de todo el mundo.
4. Implicación total con el medioambiente: Cada vez es mayor la concienciación de la población sobre la necesidad de cuidar el medio ambiente. La agricultura ecológica respeta y favorece el desarrollo de la naturaleza, fomentando la diversidad biológica en todo el sistema y manteniendo la fertilidad del suelo. Estos aspectos beneficiosos satisfacen la necesidad de los/as consumidores/as de ser cada vez más respetuosos con el medio ambiente.

4.3. Cobertura de Necesidades que Satisface

Las necesidades que van a ser cubiertas por los servicios ofrecidos por esta empresa van a ser las siguientes:

- Necesidad de potenciar y promocionar el consumo de productos ecológicos en general y, de forma particular, el consumo de frutos secos procedentes de la agricultura ecológica.
- Necesidad de potenciar la economía de los/as productores/as agrarios/as.
- Necesidad de complementar la oferta de los alojamientos turísticos.
- Necesidad de compromiso con el medioambiente.

4.4. Propiedad Industrial e intelectual y registro de marca

En su caso, serán de aplicación las normas relativas a las marcas y patentes que puedan utilizarse y a los derechos de autor que deban respetarse.

En concreto, se podrían citar el uso de las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas de Calidad Agroalimentaria de Extremadura que puedan comercializarse en la superficie y en las medidas específicas adoptadas para la protección de los mismos frente a otros productos de similares características.

5. Análisis del mercado

5.1. Características, tamaño y evolución del mercado

La actividad que va desarrollar la empresa une directamente a dos sectores emergentes en la actualidad: el turismo rural y la agricultura ecológica.

La fórmula es muy sencilla: la empresa actúa como intermediaria entre productores/as ecológicos/as y alojamientos rurales, poniendo a disposición de estos, productos de calidad y respetuosos con el medioambiente que ellos mismos darán a conocer entre sus clientes/as, actuando además como puntos de venta. En cierta manera, los alojamientos rurales amplían y/o completan su oferta, dando otro valor añadido a su clientela.

Los/as productores/as por su parte obtienen el beneficio de dar a conocer sus productos a turistas llegados/as de todos los rincones de la Península Ibérica y del resto del mundo.

Así pues, se trata de una simbiosis perfecta en la que los tres elementos (agricultores/as, la empresa distribuidora, alojamientos rurales) que intervienen en ella, obtienen un beneficio.

La actividad turística es un factor primordial en la vida económica y social de cualquier territorio, ya que se constituye como una importante fuente de ingresos y de generación de empleo, contribuyendo a la cohesión social y territorial. Por todo ello, se debe considerar el turismo como un sector estratégico.

Según la Secretaría de Estado de Turismo de España, este país dispone del liderazgo mundial en turismo. Se puede afirmar que España es el primer destino del mundo en turismo vacacional, el segundo país por gasto turístico y el cuarto en número de turistas.

El Gobierno de España considera el turismo como eje estratégico para la recuperación económica en su agenda 2012-2015, lo cual no es de extrañar ya que la actividad turística supone más de un 10% del PIB español y crea un 11% del empleo, y contrarresta en gran medida el gran déficit comercial.

En la coyuntura actual, los sectores estratégicos como el turismo deben impulsar hacia la senda del crecimiento y la generación de empleo. El turismo español ha de ser una apuesta prioritaria, debido a su liderazgo mundial, carácter transversal y a su orientación a mercados que muestran los primeros signos de recuperación económica.

La evolución del sector turístico a nivel internacional refleja un cambio en el modelo del sector turístico a lo largo de los últimos años. La tendencia de crecimiento de la economía mundial y los cambios acelerados y multidireccionales que se prevén, afectarán de manera significativa en la actividad turística.

De hecho, actualmente el/la turista presenta un perfil más exigente y crítico. El uso generalizado de Internet y de las nuevas tecnologías permite a los/as turistas compartir sus experiencias y opiniones, así como acceder a una gran cantidad de información sobre los destinos turísticos. Lógicamente, la consecuencia inmediata que se deriva de este fenómeno es que el/la turista ha alcanzado un mayor nivel de decisión.

También se puede decir que en los últimos años se ha producido una acusada pérdida de competitividad. Se vislumbra el final de un ciclo económico que comenzó hace más de 50 años. A su vez, aparecen nuevos líderes turísticos mundiales basados en su carácter innovador.

Por ello, España necesita abordar medidas que detengan el declive y activen bases sólidas que permitan asegurar el liderazgo y su competitividad.

Actualmente, el sector turístico se caracteriza por:

1. El cambio demográfico en Europa debido a que la generación de baby boomers entrará en edad de jubilación a partir de 2015.
2. La caída de la actividad en Europa Occidental ha supuesto la disminución de la demanda y de la renta del 80% de turistas que visitan España.
3. Existe una sobreoferta en el mercado, que ha agudizado la competencia, provocando la desaparición de las empresas menos rentables y eficientes.
4. Se ha producido una rotura de la cadena de valor en la que el/la turista se encuentra en el centro de todo el negocio turístico, y que el sector ha de aprovechar con la aparición de nuevas disciplinas de gestión aplicadas al marketing.

Hasta hace pocos años, el turismo en España centraba su acción en los grandes flujos del “turismo de masas” concentrando la oferta en el litoral, con los llamados productos de “sol y playa”, lo que ha contribuido a la reducción de la diferenciación, la baja innovación, concentración y estacionalidad de la demanda.

Sin duda, las tendencias socio-demográficas determinan en gran medida la evolución del turismo en España. El marcado envejecimiento de la población en los países desarrollados (más notable en los países europeos) será una de las características importantes a tener en cuenta, debiendo el sector satisfacer demandas concretas de productos y destinos turísticos específicos de los/las turistas de mayor edad.

Otro de los aspectos fundamentales es la influencia de las tendencias medioambientales, tanto desde el punto de vista de la demanda, que exigirá una mayor sensibilidad medioambiental, como desde el punto de vista legal y competitivo que determinará un uso eficiente de los recursos.

Ante este nuevo panorama, se precisa un replanteamiento del sector turístico en base a la innovación centrada en el/la turista, de manera que surjan nuevos modelos de gestión empresarial y nuevas formas de comunicación para la búsqueda del bienestar del cliente.

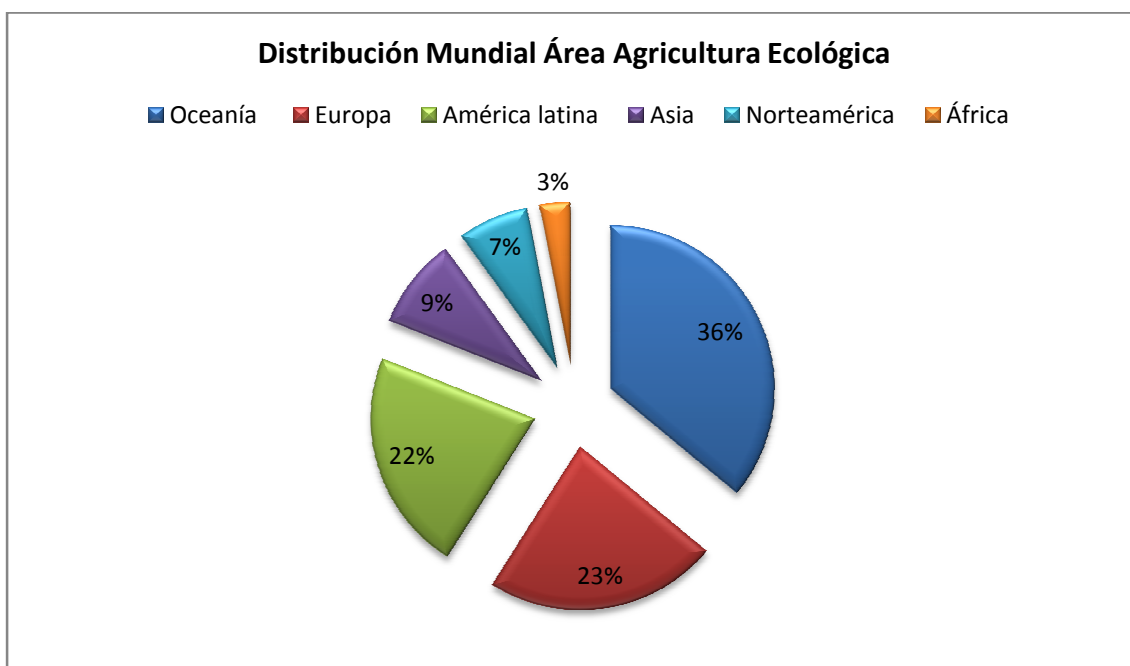
Para Portugal, el sector turístico aporta al menos un 11% al PIB nacional, aunque el gran peso del sector se sitúa en el Algarve, Lisboa y Madeira. El perfil turístico de Alentejo se caracteriza por el bajo crecimiento y la fuerte dependencia del mercado nacional, por una tasa de ocupación inferior a la nacional (29% y 38%, respectivamente) y decreciente, y por una oferta hotelera basada en establecimientos de 3 y 4 estrellas. En la región de Centro también se registra una fuerte dependencia del mercado nacional, aunque se trate de un destino emergente, con niveles de ocupación igualmente bajos pero estables (28%), y un gran peso de las pensiones en la oferta de alojamiento (44%), con muy pocos hoteles de 5 estrellas. A pesar de que ambas regiones poseen una gran extensión de costa, la percepción predominante es que son destinos de interior.

El otro sector emergente al que se ha hecho referencia es la producción ecológica, la cual responde a una demanda moderna de productos naturales por parte de los/as consumidores/as. El mercado mundial de estos productos ha crecido ininterrumpidamente en los últimos años, y se prevé que siga con un crecimiento ascendente, gracias a consumidores/as cada día más concienciados/as con su salud, con el medio ambiente y más exigentes con las empresas productoras.

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:

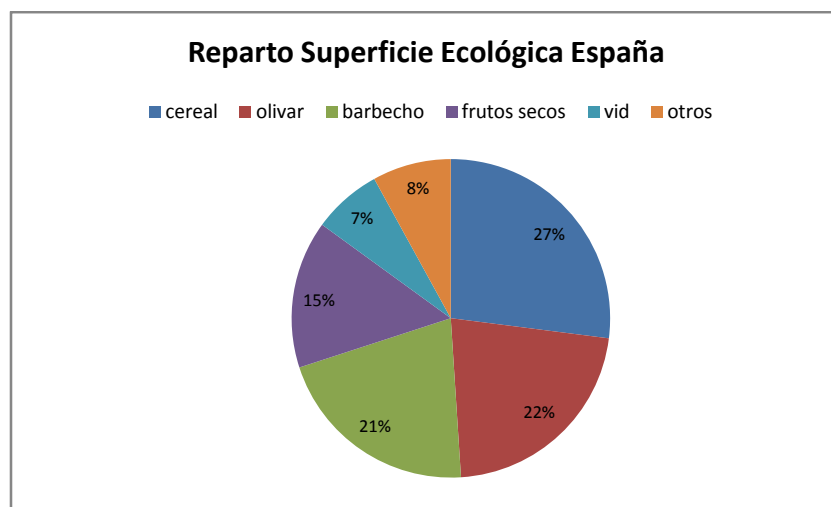


*Fuente: Política Nacional para la Agricultura Ecológica. Versao de trabalho 20110305. InterBio;
Elaboración propia.*

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.

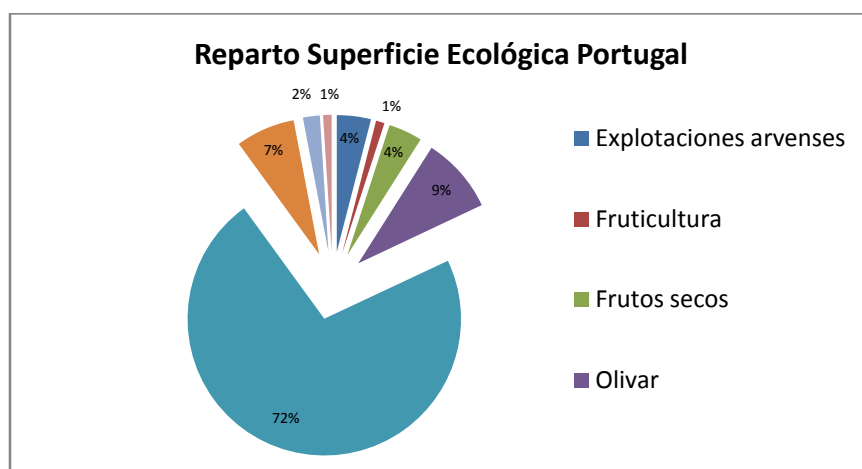
Históricamente, España ha sido un país con grandes extensiones en producción agrícola no intensiva por geografía, clima y tipo de cultivo. Tras la aparición de normas europeas de agricultura ecológica, las condiciones de España facilitaron la conversión de grandes extensiones a cultivo ecológico, lo 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:



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.

Por otra parte, en cuanto al mercado, se observa que a nivel mundial el mercado de productos ecológicos se encuentra muy concentrado:

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

Otro dato interesante es el valor de las ventas de productos ecológicos. Según el “Informe País Portugal” del año 2011, del MAGRAMA, el valor de éstas 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.

Los datos anteriores revelan un hecho: 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 Alentejo, Región Centro de Portugal y Extremadura. Cuenta con una extensión aproximada de 92.500 Km² con 3.388.563 de residentes (6% de la población peninsular).

La zona EUROACE es una región con un gran patrimonio cultural y natural, lo que le confiere un gran atractivo turístico. La riqueza natural y paisajística de la zona y su magnífico estado de conservación (debido a la baja densidad de población), sitúa en posición ventajosa a las empresas de turismo que operan en el territorio. Por ello, cuanto mejor aproveche la empresa los recursos de la zona, mayor será su ventaja competitiva respecto de las demás empresas que operan en el entorno.

Según 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...

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.

La comunidad extremeña posee una gran variedad de recursos culturales, artísticos y medioambientales a partir de los cuales poder generar riqueza y actividad económica.

La puesta en valor de dichos recursos permitirá a la región aumentar su competitividad.

Con casi 42.000 Km² de extensión y apenas un millón de habitantes, se convierte en una de las regiones menos pobladas de España. Si a esto le unimos una baja industrialización, el resultado es un inmejorable estado de conservación de su medio natural, el cual despierta un gran interés cultural y medioambiental.

Hay que resaltar también, que su historia turística es breve, ya que no hace más de una década que se organizan planes de promoción y comercialización de forma ordenada y constante. Hasta entonces, los/as turistas visitaban Extremadura atraídos por el turismo patrimonial y cultural de ciudades como Cáceres, Mérida y Trujillo.

En los últimos años, las Administraciones Públicas y el conjunto de empresas del sector turístico han realizado un gran esfuerzo que se ha visto recompensado con un gran crecimiento tanto en el número de establecimientos y servicios como en la calidad de los mismos. El Plan Estratégico de Turismo para Extremadura 2010-2015 ofrece los siguientes datos sobre el sector turístico en Extremadura:



Según este plan, el flujo de visitantes de Extremadura ha tenido un crecimiento continuo durante los últimos años. El desarrollo adecuado de la actividad turística debe basarse en proyectos integrales y productos turísticos que pongan de manifiesto el potencial de los recursos de la región.

El marco normativo que regula tanto la agricultura ecológica como la promoción y ordenación del turismo, es bastante extenso. No obstante, sólo se va a hacer referencia a aquélla que afecte a la empresa.

NORMATIVA REFERENTE AL ETIQUETADO

Unión Europea:

- Reglamento de Ejecución (UE) N° 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) n° 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control.

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



España:

- Reglamento (CEE) 2092/91 del Consejo, de 24 de junio de 1991, modificado en julio de 2008, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

- 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).

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.

NORMATIVA QUE REGULA LA VENTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS

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>

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

- 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.

- 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.

NORMATIVA QUE REGULA EL COMERCIO EN ESPAÑA

Ordenación del Comercio Minorista

- Ley 7/1996, de 15 de Enero de 1996, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 1/2010, de 1 marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero de 1996 de Ordenación del Comercio Minorista.

Precios y Márgenes Comerciales

- Real Decreto 509/2000, de 14 de abril, por el que se crea el Observatorio de precios de los alimentos.

Distribución Comercial

- Orden de 20 de marzo de 1998, por la que se modifica la de 22 de octubre de 1996, que regula el Observatorio de la distribución comercial.
- Orden de 22 octubre de 1996, por la que se modifica la de 14 de febrero de 1996, del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se regula la creación del Observatorio de la distribución comercial.
- Orden de 23 de marzo de 1999, por la que se modifica el apartado quinto de la Orden de 22 de octubre de 1996, que regula el Observatorio de la distribución comercial.

Registro

- Orden del Ministerio de Comercio y Turismo de 1980, Inscripción en el registro especial de entidades y centrales de distribución de productos alimenticios perecederos.

Comercio Electrónico

- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

Otras normas

- Ley 3/1991, de 10 enero, de competencia desleal.
- Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. (BOE 24 de noviembre).
- Ley 25/2009, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. (BOE de 23 de diciembre).
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley general para la defensa de los consumidores y usuarios y otras leyes complementarias.

MARCO NORMATIVO PORTUGUÉS

(Texto extraído de <http://www.dgae.min-economia.pt/>).

Precio de venta a los consumidores

Decreto - Ley nº 162/1999 de 13/05/1999.

Presidencia del Consejo de Ministros. Resumen: se modifica el Decreto - Ley nº 138/90, de 26 de abril, que regula la indicación de los precios de venta al por menor de productos alimenticios y no alimenticios y servicios.

Clasificación Portuguesa de Actividades Económicas (CNAE)

Decreto - Ley nº 381/2007 de 14/11/2007.

Presidencia del Consejo de Ministros. Resumen: Aprueba la Clasificación Portuguesa de Actividades Económicas, Revisión 3.

Comercio al por menor no sedentaria

Decreto nº 191/2013 de 05/24/2013.

Ministerio de Economía y el Empleo. Resumen: Se ha corregido la información contenida en el formulario electrónico de la mera notificación previa prevista en el apartado 5 del artículo 1 de la Ley nº 27/2013 de 12 de abril, que aprueba la carta de marketing y modelos de ambulantes y el signo distintivo.

Ley nº 27/2013 de 12/04/2013.

Asamblea de la República. Resumen: Establece el régimen jurídico que está sujeto a la actividad comercial llevada a cabo por los/as comerciantes no sedentarios/as, minoristas y vendedores/as ambulantes, así como las disposiciones relativas a las ferias y lugares donde la misma se mantienen.

Comercio Electrónico

Diploma: Decreto - Ley 7/2004, de 07/01/2004.

Ministerio de Justicia. Resumen: Se incorpora a la legislación nacional la Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico.

Las prácticas comerciales desleales de las empresas hacia los consumidores

Decreto - Ley nº 57 /2008, de fecha 03/26/2008.

Ministerio de Economía e Innovación. Resumen: Establece las normas sobre prácticas comerciales desleales en las relaciones con los/as consumidores/as, ya sea que ocurra antes, durante o después de una transacción comercial en relación con bienes o servicios.

El tratamiento de los datos personales

Ley nº 41/ 2004, de 08/18/2004.

Asamblea de la República. Resumen: La transposición al ordenamiento jurídico nacional de la Directiva 2002/58/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de julio, relativa al tratamiento de datos personales y a la protección de la intimidad en el sector de las comunicaciones electrónicas.

5.3. Análisis de la demanda

A continuación se muestra un cuadro extraído del informe “Extremadura en cifras 2012”, elaborado por el Instituto de Estadística de Extremadura, en el que se muestra el número de alojamientos turísticos, desagregados por categorías, para Badajoz y Cáceres en el año 2011.

	BADAJOZ		CÁCERES		EXTREMADURA	
	NÚMERO	PLAZAS	NÚMERO	PLAZAS	NÚMERO	PLAZAS
Paradores 4 estrellas						
Paradores 4 estrellas	2	265	5	492	7	757
Hoteles						
Hoteles de 5 estrellas	2	260	2	112	4	372
Hoteles de 4 estrellas	20	2.629	25	2.854	45	5.483
Hoteles de 3 estrellas	30	2.825	21	1.742	51	4.568
Hoteles de 2 estrellas	32	1.219	24	1.104	56	2.323
Hoteles de 1 estrella	20	582	31	1.057	51	1.639
Hotel Apartamento 3 estrellas	2	112	0	0	2	112
Hotel Apartamento 1 estrella	0	0	1	48	1	48
Hostales						
Hostales de 2 estrellas	36	830	66	1.701	102	2.531
Hostales de 1 estrella	60	1.299	65	1.260	125	2.559
Pensiones						
Pensiones	20	243	32	369	52	617
Apartamentos turísticos						
Apartamentos turísticos	9	152	72	1.076	81	1.228
Albergues turísticos						
Albergues turísticos	10	379	19	867	29	1.246
Camping						
Camping de 1ª categoría	2	555	11	4.026	13	4.581
Camping de 2ª categoría	1	333	15	5.228	16	5.561
Camping de 3ª categoría	0	0	1	200	1	200
Hoteles rurales						
Hoteles rurales	12	301	48	1.164	60	1.465
Apartamentos rurales						
Apartamentos rurales	26	400	211	3.126	237	3.526
Casas rurales						
Casas rurales	88	707	312	2.720	400	3.427
Restaurantes						
Restaurantes de 1ª categoría	3	700	4	325	7	1.025
Restaurantes de 2ª categoría	12	2.115	21	2.537	33	4.652
Restaurantes de 3ª categoría	154	24.775	240	26.995	394	51.771
Restaurantes de 4ª categoría	630	48.323	571	37.784	1.201	86.112
Cafeterías						
Cafeterías de 1ª categoría	6	603	4	269	10	877
Cafeterías de 2ª categoría	30	2.340	22	1.857	52	4.197
Cafeterías de 3ª categoría	169	9.895	280	12.836	449	22.732

Fuente: Junta de Extremadura. Consejería de Fomento, Vivienda, Ordenación del Territorio y Turismo. Dirección General de Turismo.

Fuente: Extremadura en cifras, 2012. Instituto de Estadística de Extremadura

Para el estudio de la demanda potencial que puede tener la empresa, se va a tener en cuenta sólo el número de alojamientos turísticos de carácter rural que hay en la comunidad extremeña. Así pues, los clientes potenciales van a ser:

- Hoteles rurales.
- Apartamentos rurales.
- Casas rurales.

Las cifras, en cuanto al número de establecimientos y el número de plazas hoteleras que ofrecen, las vemos en la siguiente tabla:

	BADAJOZ		CÁCERES		EXTREMADURA	
	Número	Plazas	Número	Plazas	Número	Plazas
Hoteles rurales	12	301	48	1.154	60	1.465
Apartamentos rurales	26	400	211	3.126	237	3.526
Casas rurales	88	707	312	2.720	400	3.427
TOTAL	126	1.408	571	7.000	697	8.418

La empresa cuenta con una demanda potencial de 697 establecimientos rurales para la distribución de productos ecológicos (frutos secos). Estos alojamientos actuarán como puntos de venta, siendo capaces de llegar a un público de más de 8.000 personas (número de plazas hoteleras con las que cuentan).

5.4. Análisis de la competencia

El número de empresas que desarrollan su actividad en el sector de la agricultura ecológica se ha incrementado en los últimos años, principalmente gracias a la exportación de sus productos.

Según EMPRECOEX (Asociación de Empresas de Productos Ecológicos de Extremadura), Extremadura es la segunda región española por número de productores y el nivel de penetración de la actividad ecológica en el conjunto de la industria agroalimentaria de la región es de casi el 5%, un porcentaje superior a la media nacional.

En el siguiente cuadro, se muestra el número de operadores de la alimentación ecológica en Extremadura en los años 2011 y 2012.

	2011				2012			
	Total	Productores	Elaboradores y comercializadores	Importadores	Total	Productores	Elaboradores y comercializadores	Importadores
Total	36.364	27.992	2.729	101	34.277	26.276	2.790	111
Extremadura	3.614	3.265	77	..	3.231	2.941	87	0

Fuente: DIRCE. INE.

La competencia va a estar compuesta por:

- Otras empresas que presten el mismo servicio que esta. No se han encontrado datos sobre la existencia de ellos.
- Otras empresas, mayoristas o particulares, que distribuyan a los alojamientos rurales productos no ecológicos para ser vendidos en éstos. Entre estos productos pueden encontrarse frutos secos procedentes de la agricultura tradicional o de la importación. En este caso, estos productos pueden convertirse en productos sustitutivos, haciendo la competencia en precio a esta empresa.
- Los productores. Puede darse el caso de que los propios productores entablen relaciones comerciales directas con ciertos establecimientos rurales para dar salida a sus productos ecológicos.

6. Plan de Marketing

6.1. Establecimiento de precios

Para el establecimiento del precio de los frutos secos ecológicos, se ha tenido en cuenta el precio (justo) por kilo pagado al productor más un margen comercial. Este margen sirve para cubrir los costes de distribución a los alojamientos.

PRODUCTO	PRECIO MEDIO €/KG
Pistachos	8 €/kg
Altramuces	3 €/kg
Nueces	4 €/kg
Castañas	3 €/kg
Almendras	4 €/kg

6.2. Canales de distribución

La comercialización del servicio que presta nuestra empresa se va a realizar a través de tres canales:

1. Venta directa a los alojamientos mediante una intensa labor comercial.
2. La venta directa de los productos ofertados a los alojamientos a través de la red: la página web de la empresa actuará como tienda on-line, atendiendo y gestionando pedidos.
3. Venta directa por teléfono: se pondrá a disposición de los/as clientes/as un número de teléfono destinado a prestar información sobre la empresa y para la gestión de pedidos.

Los frutos secos serán transportados y entregados a los alojamientos rurales en sacos de cáñamo, un envase que respeta las condiciones en las que deben conservarse los productos hasta llegar al/la consumidor/a; y un envase reutilizable y respetuoso con el medioambiente.

6.3. Comunicación y promoción

El plan de comunicación se caracteriza por los siguientes aspectos:

Objetivos que persigue: Atracción de nueva clientela y entrada en el mercado.

Público objetivo: El target al que se dirigirá el plan de comunicación estará constituido por el conjunto de alojamientos rurales que componen la zona de acción de la empresa y sus alrededores.

Mensaje: El mensaje que se quiere transmitir se centra en potenciar el conocimiento y consumo de productos ecológicos en general, y en particular, los frutos secos de la eurorregión, a través de su distribución entre los alojamientos rurales. De este modo, dichos alojamientos complementan aún más su oferta.

Comunicación:

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La imagen corporativa se identificará con la filosofía de la empresa la cual se centra en el respeto medioambiental, la vida saludable y los valores de la realidad rural. Además, se mostrarán los logos oficiales de los certificados de la alimentación ecológica.

COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa se canalizará a través de las siguientes estrategias:

1. Marketing one to one: La empresa llegará de forma directa a su clientela utilizando medios publicitarios como anuncios en prensa, radio y revistas especializadas.

La empresa se anunciará en revistas que profundicen en temas de ecologismo, salud, alimentación natural y formas de vida alternativa y sostenible; y cuyos/as lectores/as sean clientes/as potenciales. También se utilizarán otros canales como correo electrónico, blogs, páginas web y social media.

2. Marketing indirecto: las recomendaciones por parte de clientes/as de la empresa serán esenciales para dar a conocer el negocio. Para ello se utilizarán las posibilidades que permiten las redes sociales.

3. Marketing experiencial, se darán a probar los frutos secos tanto a los/as propietarios/as como a los/as clientes/as de los alojamientos rurales. Además,

se les explicará de manera breve las diferencias entre el alimento ecológico y el convencional.

4. Marketing relacional, consistente en llevar a cabo una labor comercial mediante la realización de visitas a los alojamientos para dar a conocer la empresa. En la medida de lo posible, la persona emprendedora acudirá a ferias, congresos y seminarios relacionados con el turismo rural y la alimentación ecológica; como por ejemplo:

- Feria Extrema-Bío (organizada por Asociación de Empresarios Ecológicos extremeños) sobre los productos ecológicos de Extremadura.
- ECOCULTURA, Feria Hispanolusa de Productos Ecológicos.

Este plan se pondrá en marcha antes y durante el primer año de funcionamiento de la empresa. Va a suponer un coste inicial importante.

7. Recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto

A lo largo de este apartado se van a analizar los recursos que la empresa necesita y aquellos con los que cuenta a la hora de llevar adelante el proyecto.

7.1. Recursos físicos

7.1.1. Infraestructuras e instalaciones

Teniendo en cuenta el perfil del negocio, empresas proveedoras y destinatarias de la oferta, se considera que la ubicación territorial adecuada para este tipo de iniciativa de negocio sea en zonas rurales, donde convergen tanto productores como clientes (alojamientos rurales).

Por ello, se va utilizar como base de operaciones una casita rural de 50 m² que la familia de la persona promotora posee en propiedad en un pequeño pueblo muy próximo a Cáceres. La casa está totalmente acondicionada y cuenta con un soberado, ventilado, fresco y sin humedad, para guardar los frutos secos. La única instalación que se requiere es dotar a la casa de conexión a Internet. No se tendrán gastos de alquiler.

7.1.2. Equipos necesarios para la prestación de servicios

Para el desarrollo de la actividad será necesario adquirir estos elementos:

- Un elemento de transporte: furgoneta.
- Un peso electrónico.
- Utensilio para coger los frutos secos (como una pequeña pala de mano).
- Un equipo informático.
- Mobiliario para un puesto de trabajo.

7.1.3. Descripción detallada del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio seguirá los siguientes pasos:

1. Toma de contacto con los/as agricultores/as de frutos secos ecológicos de la zona.
2. Negociación con los/as productores/as de la compra: tipo de fruto seco, abastecimiento durante el año y precio por kilo.
3. Compra de stock inicial de los cinco tipos de frutos secos que se van a comercializar.
4. Realización de visitas comerciales a los alojamientos turísticos. Si se muestran favorables, realizar la venta en el acto o el día acordado por ambos.
5. Gestión de pedidos realizados a través de la web y por teléfono.
6. Distribución de la mercancía a los establecimientos que hayan realizado un pedido el día establecido. Para gestionar la distribución de manera económica, tanto en lo que se refiere a carburante como a tiempo empleado, la persona emprendedora organizará rutas de reparto y tendrá días de entrega prefijados.

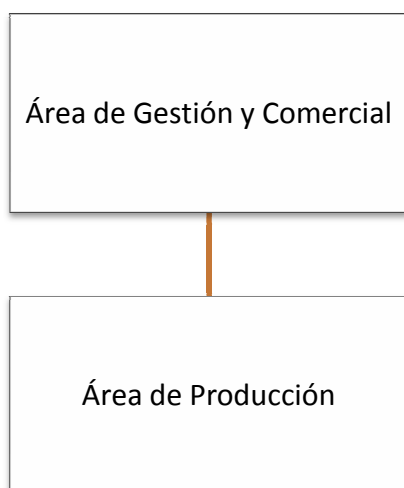
7.2. Recursos humanos

7.2.1. Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa de la empresa se encuentra dividida en las siguientes áreas principales:

- Área de gestión y comercial: incluirá las tareas administrativas, de gerencia y las comerciales.
- Área de producción: se incluirán aquí las tareas relacionadas con la gestión de pedidos: preparación, logística y distribución.

El organigrama de la empresa tendrá la siguiente estructura:



Las tareas no incluidas en las áreas mencionadas, tales como los servicios de gestión y contabilidad, así como creación, alojamiento y mantenimiento de la página web, serán subcontratadas a profesionales externos.

7.2.2. Descripción de los puestos de trabajo

Dado que el proyecto va a ser emprendido en solitario, la persona promotora de la idea tendrá que hacerse cargo de todas las tareas que se deriven de las dos áreas anteriormente descritas.

Si, en algún momento, el/la emprendedor/a se viese desbordado/a de tareas, debido a la buena marcha del negocio, se contrataría a una persona que se encargaría de las actividades de distribución de los pedidos.

7.2.3 Gestión de los recursos humanos

Selección

En el caso de que hubiera que contratar una persona para ayudar en la distribución de los pedidos, se emplearían los contactos personales y las recomendaciones en primer lugar. Si no se encontrara a nadie apropiado, se utilizarían portales de empleo especializados y redes profesionales.

La selección se hará mediante entrevista personal por parte del/la promotor/a de la empresa.

Contratación

En este caso, no se va a recurrir a contratar a nadie durante el primer año de actividad. La contratación de un/a ayudante para la distribución de los pedidos, se llevará a cabo una vez que se consolide el negocio y se amplíe el radio de actuación de la empresa de forma considerable.

Formación

La formación del personal será esencial en cuanto que deben conocer la filosofía de la empresa, la misión y su visión.

El/la futuro/a empleado/a de la empresa no tiene por qué tener una formación específica. Deberá estar en posesión del carnet de conducir y tener experiencia como conductor/a. Además será fundamental que conozca la comarca y sepa desenvolverse por carreteras secundarias. Debe presentarse a los/as gerentes de los alojamientos como una persona de trato agradable y servicial.

Así mismo, la persona emprendedora, dado que es un/a amante de la alimentación ecológica, deberá formar a esta persona en los conceptos básicos relacionados con la agricultura ecológica y otras cuestiones susceptibles de ser preguntas por los/as clientes/as.

7.3. Forma jurídica

La forma jurídica elegida para esta empresa es la de empresario/a individual.

Esta forma jurídica se rige en materia mercantil por el Código de Comercio y en materia de derechos y obligaciones por el Código civil. Además la Ley 20/2007 regula el estatuto del trabajo autónomo.

Las características principales de este tipo de empresas (texto extraído de <http://www.ipyme.org>):

- Control total de la empresa por parte del/la propietario/a, que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario/a), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del/la empresario/a.
- Es la forma que menos gestiones y trámites ha de hacer para la realización de su actividad, puesto que no tiene que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica.

Para obtener más información acerca de esta forma jurídica o de otras posibles, puede consultarse el Portal PYME del Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través del siguiente enlace:

<http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

También se puede obtener información a través del Punto de Activación Empresarial del Gobierno de Extremadura:

<http://activacionempresarial.gobex.es/>

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"> - Empresa de nueva creación. - Posibles dificultades de tesorería por variaciones en la demanda. - Percepción de los/as consumidores/as: alto precio de los productos ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pocas barreras de entrada. - Crisis persistente. - Poco apoyo financiero a los sectores del turismo rural y agricultura ecológica, por parte de las instituciones.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Favorece el consumo responsable y la dieta saludable. - Proveedores de la zona EUROACE. - Localización. - Promueve el sector de la agricultura ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en contacto de dos sectores emergentes. - Prestigio y calidad de los productos extremeños. - Crecimiento del mercado de productos ecológicos. - Alto número de productores ecológicos. - Aumento de la concienciación medioambiental y ecológica. - Aproximación del precio de los productos ecológicos a los tradicionales. - Promoción conjunta del turismo: Alentejo-Centro-Extremadura.

Conclusiones

Establecer estrategias de diagnóstico, para lo que se utiliza el Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar):

CORREGIR LAS DEBILIDADES

- La empresa es desconocida, pues aún no opera en el mercado. Para corregir esta debilidad, se llevará a cabo una estrategia de comunicación de acceso al mercado, para dar a conocer la empresa. Una vez que se posea una cartera de clientes/as, se deberán realizar acciones destinadas a la fidelización de los/as mismos/as y constante labor comercial.

- Posibles dificultades de tesorería debido a variaciones en la demanda de los alojamientos turísticos. A mayor número de turistas, mayor número de ventas, y por tanto de pedidos para la empresa. Aunque el turismo rural se está consolidando como una opción vacacional durante todo el año, existen fechas de mayor afluencia de turistas tales como puentes nacionales, Navidad, Semana Santa y vacaciones estivales. Debido a esto, se ha de trazar un agresivo plan comercial que permita a la empresa lograr ingresos suficientes en las épocas de más turistas, para compensar los meses con menores ventas.
- Precio de los productos ecológicos. Los consumidores finales tienen la concepción de que el precio de los productos ecológicos es más elevado que el de los productos convencionales. No obstante, esto no tiene por qué ser necesariamente así. En cualquier caso, dado que la empresa va a comprar directamente a los agricultores, negociará siempre los precios, de forma que una vez aplicado el margen comercial no resulte excesivo para los/as consumidores/as finales.

MANTENER LAS FORTALEZAS

- Favorece el consumo responsable y la dieta saludable: elementos cada vez más valorados en la sociedad. Hay que conseguir transmitir ese mensaje con las estrategias en comunicación.
- Proveedores de la zona EUROACE: Aportará valor al negocio el que se cuente con frutos secos ecológicos no sólo de la comunidad extremeña sino también de las regiones transfronterizas del país vecino.
- Localización. La ubicación de la empresa goza de una localización geográfica privilegiada, al estar situada en una zona de carácter estratégico para el turismo. Esto facilitará el desarrollo de los servicios ofertados.
- Promueve el sector de la agricultura ecológica. Con el desarrollo de la actividad de la empresa se consigue el fomento de la producción y el consumo de productos ecológicos. También se mejoran los canales de información entre productores/as y consumidores/as.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

- Puesta en contacto de dos sectores emergentes: la agricultura ecológica ha seguido en la última década un crecimiento positivo, si bien es cierto que se ha visto estancado en los últimos años debido a la crisis económica. Pese a esto, la potencialidad de este sector es indudable y es necesario aprovechar las oportunidades que de él se derivan. Así mismo, el turismo rural en la zona EUROACE se presenta como otro sector emergente en pleno crecimiento. La progresiva concepción del turismo como un motor económico y fuente generadora de empleo dota al sector de un prestigio e importancia del que carecía hasta ahora. La oferta de esta empresa pone en contacto a ambos sectores.
- Prestigio y calidad de los productos extremeños. Extremadura cuenta con más de una decena de Denominaciones de Origen, y es la cuarta comunidad en España en términos de superficie ecológica inscrita, con un 4,9% del total de superficie según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Se debe poner todo ello en valor.
- Crecimiento del mercado de productos ecológicos. Según el MAGRAMA, en su informe sobre la “Caracterización del sector de la producción ecológica española en términos de valor, volumen y mercado” de Septiembre de 2012, el mercado de productos ecológicos viene creciendo ininterrumpidamente hasta alcanzar los 59.100 millones de dólares en 2010. Por lo tanto, se muestra el creciente interés de los/as consumidores/as por este tipo de productos que hay que aprovechar.
- Alto número de productores ecológicos. Extremadura es la tercera Comunidad Autónoma de España con mayor número de productores ecológicos, con un porcentaje del 9,6%, por detrás de Andalucía (44,8%) y Castilla la Mancha (18,3%). Gracias a ello, la empresa tendrá siempre proveedores disponibles para negociar, y podrá variar y ampliar su oferta.
- Aumento de la concienciación medioambiental y ecológica. Cada vez es mayor la concienciación de la población sobre la necesidad de cuidar el medio ambiente. La agricultura ecológica respeta y favorece el desarrollo de la naturaleza, fomentando la diversidad biológica en todo el sistema y manteniendo la fertilidad del suelo. Por lo tanto, esta empresa, al fomentar este tipo de comportamientos ecológicos, satisface las necesidades de la clientela, atendiendo a su demanda de desarrollo sostenible.

- ## AFRONTAR LAS AMENAZAS

- Pocas barreras de entrada. La creación de esta empresa no presenta dificultades y requiere una inversión muy baja, por lo que pueden surgir competidores de manera rápida. Se debe dar al negocio un carácter serio y profesional, y entablar relaciones comerciales estables tanto con los productores como con los alojamientos.
- Crisis persistente. Se hace patente en la zona EUROACE los efectos negativos que sobre el turismo está causando la persistencia de la crisis económica europea. El menor poder adquisitivo de los/as ciudadanos/as limita sus posibilidades de viajar, y aún más, sus posibilidades de adquirir productos ecológicos. Como se ha visto anteriormente, los/as principales consumidores/as de productos ecológicos se encuentran en el extranjero, en países con menores tasas de paro que en España y con mejores perspectivas económicas, por lo que la empresa podrá centrarse en este tipo de clientela.
- Apoyo financiero. Es probable la reducción de los apoyos financieros que, en el próximo marco comunitario, reciba la EUROACE para actividades económicas tan importantes como el turismo o la agricultura. Sin embargo, la concienciación sobre la importancia del turismo como sector estratégico para la región EUROACE es cada vez mayor, por lo que las autoridades no dejarán de incentivar este sector.

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

9.1.1. Activo no corriente

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.

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.

Como utillaje se tendrá una balanza electrónica transportable con capacidad máxima de peso de 20 kg, y un par de palitas de mano para coger los frutos secos. El coste de estos elementos asciende a 200 €.

Elementos de Transporte: Será necesaria una furgoneta para desempeñar la actividad: distribución de los frutos secos, compras, desplazamientos, visitas comerciales, etc. Para disminuir el valor de la inversión se va a comprar un vehículo de ocasión valorado en 5.500 €.

ACTIVO INMATERIAL, conjunto de bienes intangibles y derechos que permanecen en el tiempo y se utilizan en la producción de bienes y servicios.

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 una plataforma virtual. El coste será de 1.000 €.

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:

Tesorería Inicial. Será necesario disponer de la cantidad de dinero necesaria para mantener la actividad empresarial durante al menos los primeros meses en función de los cobros y los pagos que se vayan produciendo. Esta cantidad es de 23.376 €.

INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	ADQUISICIONES				TOTAL
	ADQUISICIÓN A EMPRESAS	TIPO IVA	ADQUISICIÓN A PARTICULARES	Tipo Impuesto o Transmisiones	
Adquisición del terreno		21%		7%	0
Edificios y Construcciones		21%		7%	0
Instalaciones		21%		4%	0
Maquinaria		21%		4%	0
Equipamiento		21%		4%	0
Mobiliario	400	21%		4%	400
Utillaje	200	21%		4%	200
Vehículos de transporte		21%	5.500	4%	5.500
Equipos informáticos	800	21%		4%	800
Otros (proyectos técnicos)		21%		4%	0
Total Inmovilizado Material	1.400		5.500		6.900
Gastos de I+D (*)		21%		4%	0
Patentes, Modelos de Utilidad, Marcas, Nombre Comercial		21%		4%	0
Aplicaciones informáticas	1.000	21%		4%	1.000
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesiones administrativas		21%		4%	0
Otros (canon de franquicias, fianzas...)		21%		4%	0
Total Inmovilizado Inmaterial	1.000		0		1.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			5.500		7.900
Existencias Iniciales (M.P., productos terminados, envases y embalajes...)		10%			0
Tesorería inicial para la puesta en marcha(**)					23.376
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0				0
TOTAL INVERSION	2.400		5.500		7.900
Total IVA SOPORTADO	504				504
Total Impuesto de Transmisiones (ITPYADJ)			220		220
Total Necesidades Iniciales	2.904				8.624
					32.000

9.2. Fuentes de financiación

Las necesidades de financiación para este proyecto son las siguientes:

NECESIDADES DE FINANCIACIÓN INICIALES

TIPOLOGIA	PRECIO DE ADQUISICIÓN
Aportación de capital	12.000
En Especie	0
Dinerario	12.000
Otros (detallar)	
Subvención concedida	
Recursos Propios	12.000
Deudas bancarias a L/P	20.000
Otras deudas Bancarias	
Recursos Ajenos a L/P	20.000
Deudas bancarias a C/P	
Proveedores varios	0
Otros (acreedores, anticipos de clientes...)	
Recursos Ajenos a C/P	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN TOTALES	32.000

1. Recursos propios

Para la financiación del proyecto, la persona emprendedora aportará un capital de 12.000 euros que tenía ahorrados.

2. Recursos ajenos

Por último, para la cantidad restante necesaria para la inversión y liquidez se solicitará un préstamo a Largo Plazo con las siguientes características:

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

PRÉSTAMO INICIAL	
Importe de Capital	20.000
Años	8 años
Euribor	8,00%
Diferencial	
Gastos de Formalización (2%)	400
Tipo Interés nominal	8,00%

RESÚMEN	EUR
Importe de Capital	20.000,00
Importe de Intereses:	7.142,42
Coste total operación:	<u>27.142,42</u>
Cuota Mensual (a):	282,73
Cuota Anual	3.392,80
Num. Cuotas:	96
Tipo Interés (TAE):	8,00%
T. Interés Equivalente Mensual:	0,67%

9.3. Previsiones de ingresos

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

De esta forma, se prevé que en los dos primeros meses no se produzcan ventas, y éstas comiencen a partir del mes de marzo, mes en el que ya se habrá conseguido captar algunos/as clientes/as.

Los meses 1 y 2 serán de total inactividad, ya que la empresa está iniciando su puesta en marcha. Entre los meses 3 a 8 se prevé un pedido mínimo por establecimiento de 2 kg de pistachos, almendras, nueces y castañas; y de 0,5 kg de altramuces secos. Durante la época estival solo se considera un aumento en los pedidos de altramuces, pasando a ser de 1 kg por establecimiento. Con la llegada del otoño, el consumo de frutos secos aumenta, por lo que cada establecimiento doblará su pedido, pasando a ser de 4 kg por cada variedad de fruto seco, a excepción de los altramuces, que vuelve a ser de 0,5 kg.

Estos cálculos toman como base un número medio de clientes de 100 alojamientos, y contempla un escenario de pedidos mínimos: un pedido al mes por establecimiento; por lo que el potencial de crecimiento, en cuanto a número de pedidos (en kilogramos) y de clientes/as, es bastante alto.

Los resultados para el primer año son los siguientes:

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
Kilos de pistachos vendidos al mes													
Nº Productos /Servicios 1			200	200	200	200	200	200	400	400	400	400	2.800
Precio			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Ingresos	0	0	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	3.200	3.200	3.200	3.200	<u>22.400</u>
Coste Producto /Servicio	0	0	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	2.400	2.400	2.400	2.400	16.800
Kilos de almendras vendidas al mes													
Nº Productos /Servicios 2			200	200	200	200	200	200	400	400	400	400	2.800
Precio			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Ingresos	0	0	800	800	800	800	800	800	1600	1600	1600	1600	<u>11.200</u>
Coste Producto /Servicio	0	0	600	600	600	600	600	600	1.200	1.200	1.200	1.200	8.400
Kilos de nueces vendidas al mes													
Nº Productos /Servicios 3			200	200	200	200	200	200	400	400	400	400	2.800
Precio			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Ingresos	0	0	800	800	800	800	800	800	1600	1600	1600	1600	<u>11.200</u>
Coste Producto /Servicio	0	0	600	600	600	600	600	600	1200	1200	1200	1200	8.400,00
Kilos de castañas vendidas al mes													
Nº Productos /Servicios 4			200	200	200	200	200	200	400	400	400	400	2.800
Precio			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Ingresos	0	0	600	600	600	600	600	600	1200	1200	1200	1200	<u>8.400</u>
Coste Producto /Servicio	0	0	400	400	400	400	400	400	800	800	800	800	5.600,00
Kilos de altramuces vendidos al mes													
Nº Productos /Servicios 5			50	50	50	100	100	100	100	50	50	50	700
Precio			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Ingresos	0	0	150	150	150	300	300	300	300	150	150	150	<u>2.100</u>
Coste Producto /Servicio	0	0	100	100	100	200	200	200	200	100	100	100	1.400,00

INGRESOS POR VENTAS	0	0	3950	3950	3950	4100	4100	4100	7900	7750	7750	7750	<u>55.300</u>
Iva repercutido	0	0	158	158	158	164	164	164	316	310	310	310	2212
Facturado a clientes	0	0	4108	4108	4108	4264	4264	4264	8216	8060	8060	8060	<u>57.512</u>
Cobros del periodo	0	0	4108	4108	4108	4264	4264	4264	8216	8060	8060	8060	57512
Cobros periodos anteriores		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS	0	0	4108	4108	4108	4264	4264	4264	8216	8060	8060	8060	<u>57.512</u>

9.4. Costes de producción

Los costes de producción previstos son los asociados al precio por kilo que la empresa paga a la empresa productora.

COSTES DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO

CONSUMIBLES <i>(indica los productos y consumibles)</i>	coste Unitario	Unidades vendidas	Coste anual de consumos
Precio/Kg Pistachos	6	2800	16800
Precio /Kg Almendras	3	2800	8400
Precio /Kg Nueces	3	2800	8400
Precio /Kg Castañas	2	2800	5600
Precio /Kg Altramuces	2	700	1400
			40600
			TOTAL

9.5. Previsión de gastos generales y gastos de personal

Gastos generales

En cuanto a los gastos generales, por una parte se deben tener en cuenta los gastos variables en los que se incurre para la prestación del servicio: compra de materias primas y gasto en combustible para la furgoneta.

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
Compras:	0	2.900	2.900	2.900	3.000	3.000	3.000	5.800	5.700	5.700	5.700	5.700	46.300
frutos secos		2.900	2.900	2.900	3.000	3.000	3.000	5.800	5.700	5.700	5.700	5.700	46.300
envases, embalajes													
Otros (detallar)													0
Gastos variables:	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Comerciales (Comisiones por venta, dietas...)													0
Transportes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Subcontrataciones													
Otros (reparaciones y conservación, serv bancarios, gastos viajes, formación...)													
Gastos fijos:	1.040	1.040	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	8.980
Promoción comercial	500	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.500
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...)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Tributos (licencias de obra y apertura, tasas...)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Seguros	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Gastos de constitución, Registros, Diligencias, Libros													0
Gastos I+D													0
Alquileres													0
Gastos diversos (otros tributos...)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
TOTAL GASTOS y compras	1.190	4.090	3.740	3.740	3.840	3.840	3.840	6.640	6.540	6.540	6.540	6.540	10.780
Iva soportado	164	280	206	206	210	210	210	322	318	318	318	318	3.083
Total Pagos	1.354	4.370	3.946	3.946	4.050	4.050	4.050	6.962	6.858	6.858	6.858	6.858	60.163

Gastos de personal

El gasto de personal incluye el sueldo de la persona emprendedora, establecido en un salario menor de lo que corresponde para no incrementar excesivamente los costes del primer año.

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
Autónomo/a 1													
Salario Bruto	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	13.200
Seguridad Social (260 €)	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120
Coste trabajador autónomo	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	16.320
COSTE EMPRESA TOTAL	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	16.320

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	1.000	5	200
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio	0	5	0
Otros (canon de franquicias, fianzas...)	0	5	0
TOTAL AMORT. INMOV. INMATERIAL			200
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	400	15	27
Ustillaje	200	4	50
Vehículos de transporte	5.500	8	688
Equipos informáticos	800	5	160
Otros (proyectos técnicos)	0	5	0
TOTAL AMORT. INMOV. MATERIAL			924

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 pendiente 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
COBROS:													
Cobros de las ventas		0	0	4.108	4.108	4.108	4.264	4.264	4.264	8.216	8.060	8.060	8.060
Prestamo a Corto Plazo		0											
Préstamo a Largo Plazo	20.000												
Subvenciones cobradas	0												
Otros (detallar)	0												
Aportaciones del emprendedor/a	12.000												
TOTAL COBROS	32.000	0	0	4.108	4.108	4.108	4.264	4.264	4.264	8.216	8.060	8.060	8.060
PAGOS:													
Pagos sueldos		1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460
Pago compras y gastos generales		1.354	4.370	3.946	3.946	4.050	4.050	4.050	6.962	6.858	6.858	6.858	6.858
Pago IVA a Hacienda													
Devolución capital préstamos		149	150	151	152	153	154	155	157	158	159	160	161
Pago intereses	400	133	132	131	130	129	128	127	126	125	124	123	122
Pago de las inversiones	8.624	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	9.024	2.897	5.913	5.489	5.489	5.593	5.593	5.793	8.705	8.601	8.601	8.601	8.601
FLUJO DE CAJA NETO	22.976	-2.897	-5.913	-1.381	-1.381	-1.485	-1.329	-1.529	-4.441	-385	-541	-541	-541
SALDO FINAL DE TESORERÍA	22.976	20.079	14.167	12.786	11.405	9.920	8.591	7.062	2.621	2.236	1.695	1.154	613

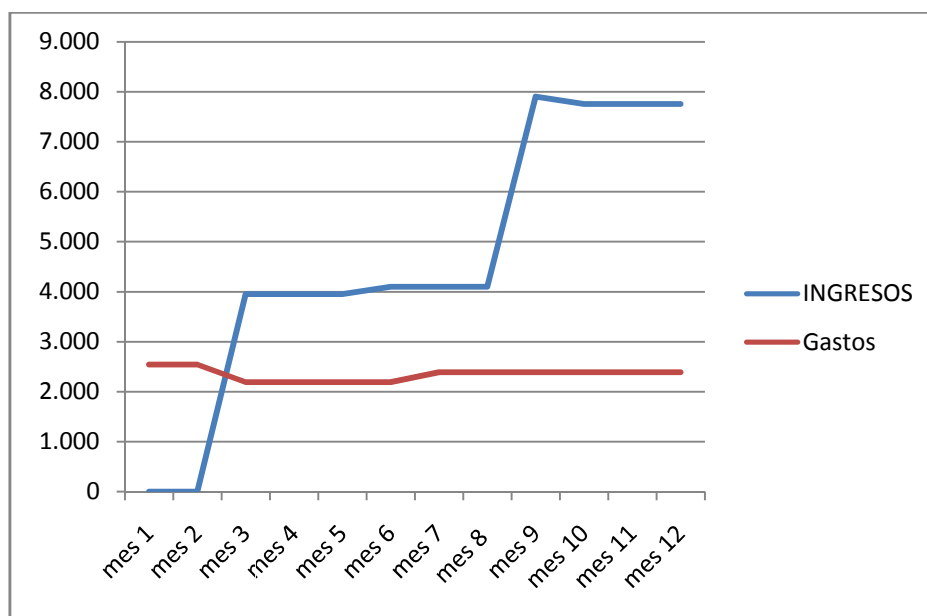
9.7. Análisis de resultados, balances y ratios

Cuentas de resultados mensuales el primer año del proyecto:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

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	3.950	3.950	3.950	4.100	4.100	4.100	7.900	7.750	7.750	7.750	55.300
CONSUMOS	0	0	0	2.900	2.900	2.900	3.000	3.000	3.000	5.800	5.700	5.700	5.700	40.600
margen bruto	0	0	0	1.050	1.050	1.050	1.100	1.100	1.100	2.100	2.050	2.050	2.050	14.700
Gastos de personal	0	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	16.320
Gastos variables	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Gastos fijos	220	1.040	1.040	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	9.200
Amortizaciones	0	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1.124
Total gastos	220	2.544	2.544	2.194	2.194	2.194	2.194	2.394	2.394	2.394	2.394	2.394	2.394	28.444
Beneficio antes de impuestos e intereses	-220	-2.544	-2.544	-1.144	-1.144	-1.144	-1.094	-1.294	-1.294	-294	-344	-344	-344	-13.744
Gastos financieros	400	133	132	131	130	129	128	127	126	125	124	123	122	1.933
Beneficio antes de impuestos	-620	-2.677	-2.676	-1.275	-1.274	-1.273	-1.222	-1.421	-1.420	-419	-468	-467	-466	-15.677
IRPF(20%)														
RESULTADO DEL EJERCICIO	-620	-2.677	-2.676	-1.275	-1.274	-1.273	-1.222	-1.421	-1.420	-419	-468	-467	-466	-15.677

Gráfica relación ingresos y gastos del primer año:



El balance final del primer año es:

BALANCE FINAL			
ACTIVO		PASIVO	
		Capital Social	12.000
<u>Activo no corriente</u>	<u>6.776</u>	Resultado del Ejercicio	-15.677
		Reserva legal (10 % de PyG)	0
Adquisición del terreno	0	Subvenciones	0
Edificios y Construcciones	0	Otros (detallar)	0
Instalaciones	0	<u>Patrimonio Neto</u>	<u>-3.677</u>
Maquinaria	0		
Equipamiento	0	Préstamos bancarios a largo	16.126
Mobiliario	400	<u>Pasivo no corriente</u>	<u>16.126</u>
Utillaje	200		
Vehículos de transporte	5.500		
Equipos informáticos	800		
Otros (proyectos técnicos)	0	Proveedores varios	0
(-) Amortización acumulada del inmovilizado material	-924	Préstamos bancarios a corto plazo	2.014
<u>Inmovilizado material</u>	<u>5.976</u>	Hacienda Pública (acreedor por IVA)	0
Gastos de I+D	0	Hacienda Pública (acreedor Impuesto de Sociedades)	0
Patentes, Modelos de Utilidad, Marcas, Nombre Comer	0		
Aplicaciones informáticas	1.000		
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesion	0		
Otros (canon de franquicias, fianzas...)	0		
(-)Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	-200		
<u>Inmovilizado inmaterial</u>	<u>800</u>		
Existencias, materias primas...	5.700		
Hacienda Pública (deudor por IVA)	1.375		
Clientes	0		
Tesorería	613		
<u>Activo corriente</u>	<u>7.687</u>	<u>Pasivo Corriente</u>	<u>2.014</u>
<u>ACTIVO</u>	<u>14.463</u>	<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	<u>14.463</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	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,82
Fondo de maniobra	Activo Corriente-Pasivo Corriente	5.672,79
Ratio de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	-4,93
Márgen de Beneficio	$\frac{\text{Beneficio antes Imp e Int}}{\text{Ventas}}$	-24,85%
Ratio de Solvencia	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	0,80
Rentabilidad Económica	$\frac{\text{Beneficio antes Imp e Int}}{\text{Activo Total}}$	0,00%
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0%
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$	-28%
Plazo de Cobro	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 360$	0
Plazo de Pago	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Inversión Inicial}} \times 360$	0
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Margen bruto}}$	27.313,20

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 27.313,20 €. Esta cifra se alcanzará en el segundo ejercicio de actividad.

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	57%	10%	10%	10%
Crecimiento de la cifra de consumos	57%	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	239%	33%	27%	23%

Para calcular la estimación de los ingresos en los primeros 5 años de actividad de la empresa se ha establecido que la empresa aumente sus ventas en el segundo año en un 70% de su capacidad de trabajo, lo cual se corresponde con un incremento del 57% con respecto al primer año. Esto se debe a que la empresa ya es conocida en el sector, y cada vez son más los clientes que acuden a ella para adquirir los diferentes productos ofertados.

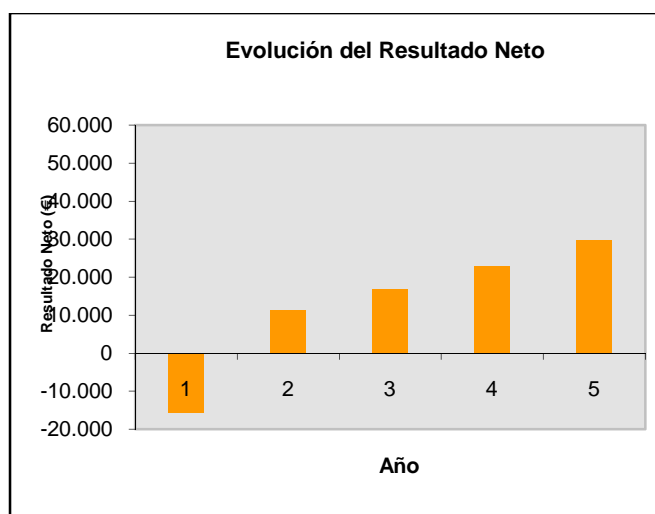
La utilización del 100% de la capacidad inicial de la empresa es difícil debido a la estacionalidad de la demanda. Por ello, para calcular los ingresos en los años siguientes, se va a partir de la misma proporción mensual del año 2 pero con un incremento de los ingresos. Este aumento va a venir dado por la variación interanual de la entrada de turistas en Extremadura, que fue del 7,4% entre los años 2011 y 2012. Suponiendo una evolución positiva en el último año se ha previsto un incremento anual del 10% sobre los ingresos de explotación de la empresa.

Las previsiones de pérdidas/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	55.300,00	86.821	95.503	105.053	115.559
Consumos	40.600	41.818	43.073	44.365	45.696
margen bruto	14.700	45.003	52.431	60.689	69.863
% margen bruto sobre ventas	27%	52%	55%	58%	60%
Gastos de personal	16.320,00	16.646	16.979	17.319	17.665
Gastos variables mensualmente:	1.800,00	1.836	1.873	1.910	1.948
Amortización de activos	1.124	1.124	1.124	1.124	1.124
Gastos fijos:	9.200,00	9.384	9.572	9.763	9.958
Total gastos	28.444	28.991	29.548	30.116	30.696
Beneficio antes de impuestos e intereses	-13.744	16.012	22.883	30.572	39.167
Gastos financieros	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933
Beneficio antes de impuestos	-15.677	14.080	20.950	28.640	37.234
IRPF (20%)		2.816	4.190	5.728	7.447
RESULTADO DEL EJERCICIO	-15.677	11.264	16.760	22.912	29.787

La gráfica de evolución del resultado neto es:



10. Plan de Acción

10.1. Planificación de actividades

Grado de desarrollo del proyecto: Fase inicial

Las actividades planificadas para este año son las siguientes:

- 1 Establecimiento de contactos comerciales con productores ecológicos. 4 meses.
- 2 Establecimiento de contactos con todos los alojamientos rurales de la zona. 4 meses.
- 3 Búsqueda y selección de proveedores para la creación de la página web. 3 meses.
- 4 Diseño de rutas y planificación de la distribución de los pedidos. 2 meses.
- 5 Campaña de marketing inicial. 8 meses.

Gráfico 1 – Correspondiente al primer año

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

1	Contactos comerciales con productores
2	Contactos comerciales con alojamientos
3	Creación página web
4	Diseño de rutas y planificación de los pedidos
5	Campaña marketing

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.

ACTIVIDAD: Comercio al por menor fuera de establecimiento comercial permanente (ambulancia, mercadillos y mercados ocasionales o periódicos),
663

663.1 Comercio al por menor fuera de un establecimiento comercial permanente de productos alimenticios, incluso bebidas y helados.

663.2 Comercio al por menor fuera de un establecimiento comercial permanente de artículos textiles y de confección.

663.3 Comercio al por menor fuera de un establecimiento comercial permanente de calzado, pieles y artículos de cuero.

663.4 Comercio al por menor fuera de un establecimiento comercial permanente de artículos de droguería y cosméticos y de productos químicos en general.

663.5 Comercio al por menor fuera de un establecimiento comercial permanente de otras clases de mercancías.

En este caso concreto, **comercio al por menor fuera de establecimiento comercial permanente**, no se recoge la posibilidad de que sean necesarias obras o la calificación urbanística del terreno por entenderse que no procede.

A. Trámites Constitución de Empresa

A continuación se indican los trámites necesarios para constituirse como autónomo, que es la figura jurídica bajo la cual se suelen prestar los servicios de comercio menor fuera de establecimiento permanente:

1. 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:

- 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.

2. 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).

3. 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.

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.

4. 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

5. 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).

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.

6. 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. Trámites “Puesta en marcha de la actividad”

1. Solicitud de Licencia de Venta Ambulante

Para ejercer la venta ambulante es necesario disponer de la preceptiva autorización municipal.

Documentación: Aunque puede variar en función de cada Ayuntamiento, la presentación de la solicitud requerirá únicamente la firma por parte de los interesados de una declaración responsable en la que se manifieste, al menos:

- El cumplimiento de los requisitos establecidos.
- Estar en posesión de la documentación que así lo acredite a partir del inicio de la actividad.
- Mantener su cumplimiento durante el plazo de vigencia de la autorización.

La declaración responsable contendrá, además, los siguientes extremos:

- Estar dado de alta en el epígrafe correspondiente del Impuesto de Actividades Económicas y estar al corriente en el pago de la tarifa o, en caso de estar exentos, estar dado de alta en el censo de obligados tributarios.
- Estar al corriente en el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social.
- Los prestadores procedentes de terceros países deberán acreditar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la legislación vigente en materia de autorizaciones de residencia y trabajo.
- Reunir las condiciones exigidas por la normativa reguladora del producto o productos objeto de la venta ambulante o no sedentaria.

Organismo: Ayuntamiento del municipio en el que se vaya a ejercer la actividad.

Plazo: La autorización tendrá una duración limitada.

Resultado: Autorización para ejercer la venta ambulante, que deberá figurar expuesta al público de manera clara y legible.

Legislación:

- Ley 3/2002, de 9 de mayo, de Comercio de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Ley 7/2010, de 19 de julio, de modificación de la Ley 3/2002, de 9 de mayo, de Comercio de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio minorista.
- Real Decreto 199/2010, de 26 de febrero, de regulación del ejercicio de la venta ambulante o no sedentaria.

11. Mapa de actividad

