



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de empresa: Trufissima Compra y distribución de Tuber Melanosporum

Autor

Santiago Armillas Rodrigo

Director

D. Millán Díaz Foncea

Titulación

Grado en Economía

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2018-2019

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado es un plan de creación de empresa dedicado a la distribución de Tuber Melanosporum. El trabajo tendrá como finalidad determinar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto.

Para comenzar, se realizará una presentación del proyecto donde se sentarán las bases de la futura empresa. Realizaremos un estudio de viabilidad teniendo en cuenta tanto factores internos como externos a la empresa. Expondremos las claves del mercado de la trufa. Un mercado muy difícil de conocer pero donde, según nuestros estudios, reside una oportunidad para nuestra empresa.

Se comercializará el producto tanto en temporada (noviembre a marzo) como fuera de temporada. Haremos énfasis en la trufa congelada, ya que es aquí donde hemos observado una oportunidad para comercializar la Tuber Melanosporum durante todo el año.

La empresa se dirigirá hacia tres tipos de clientes: restaurantes, tiendas gourmet y particulares a través de la venta on-line. Se tratará a cada segmento de clientes de forma diferenciada para así maximizar las ventas.

Por último se evaluará la viabilidad económica del proyecto en sus primeros tres años de vida, realizando una estimación de las ventas y de los gastos de la forma más realista posible y siempre siendo cautos con las expectativas. Finalizando con un análisis de la sostenibilidad del proyecto y los riesgos a los que se expone la empresa.

ABSTRACT

This Final Degree Project is a business creation plan that consists to distribute Tuber Melanosporum. The purpose of the work will be to determine the technical, economic and financial viability of the project.

First of all, we will show a presentation of the project where to make a general idea of the company. We will carry out a viability study taking into account internal and external factors of the company. We will expose the keys of the truffle market. It is very difficult get to know well this market, but according to our studies, it exists an opportunity for our company.

The product will be sold during the truffle season (November to March) and out of season. We will emphasize in the frozen truffle, because in this market is where we have seen an opportunity to sell Tuber Melanosporum in the whole year.

The target market of the company will be segmented in three types of customers: restaurants, gourmet stores and individuals through online sales. Each customer segment will be treated differently in order to maximize sales.

Finally, we will evaluate the economic viability of the project in the first three years will, making an estimate of sales and expenses in the most realistic way possible and always being prudent with expectations. Finishing with an analysis of the sustainability of the project and the risks that the company takes.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	6
2.1. EL GRUPO PROMOTOR	6
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
2.3. COMPETENCIA	7
2.4. PRODUCTOS Y COMERCIALIZACIÓN	8
2.5. OBJETIVOS	9
2.6. PERMISOS Y LICENCIAS	9
3. VIABILIDAD Y ESTRATEGIA	10
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	11
3.1.1. ANÁLISIS PESTEL	11
a) FACTORES POLÍTICOS	
b) FACTORES ECONÓMICOS	
c) FACTORES SOCIALES	
d) FACTORES TECNOLÓGICOS	
e) FACTORES ECOLÓGICOS	
f) FACTORES LEGALES	
3.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	12
3.2. ANÁLISIS DE MERCADO	14
3.2.1. MERCADO	14
3.2.2. COMPETENCIA	16
3.2.3. CLIENTES	18
3.3. ANÁLISIS INTERNO	20
4. ANÁLISIS DAFO	22
4.1. DEBILIDADES	22
4.2. AMENAZAS	22
4.3. FORTALEZAS	23
4.4. OPORTUNIDADES	24
5. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS	25
6. PLANES DE ACCIÓN	26
6.1. PLAN DE MARKETING	26
6.1.1. PRODUCTO	26
6.1.2. POLÍTICA DE PRECIOS	30
6.1.3. DISTRIBUCIÓN	33
6.1.4. COMUNICACIÓN	35

6.1.5. PLAN COMERCIAL	37
6.1.6. PREVISIÓN DE VENTAS	38
6.2. PLAN DE OPERACIONES	39
6.2.1. PROCESO PRODUCTIVO	39
6.2.2. INFRAESTRUCTURAS	40
6.3. FORMA JURÍDICA Y LEGISLACIÓN	41
6.4. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	42
6.4.1. INVERSIONES	42
6.4.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	44
6.4.3. ESTRUCTURADE COSTES	45
6.4.4. TESORERÍA	47
6.4.5. CUENTAS DE RESULTADOS	48
6.4.6. BALANCE DE SITUACIÓN	49
6.4.7. RESUMEN ECONÓMICO	50
7. VIABILIDAD Y CONCLUSIONES	51
7.1.1. SOSTENIBILIDAD	51
7.1.2. VIABILIDADDEL PROYECTO	51
7.1.3. GESTIÓN DE RIESGOS	51
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXO I	
ANEXO II	
ANEXO III	

1. INTRODUCCIÓN

La empresa SORITRUF SL será una empresa dedicada a la compra venta de trufa Tuber Melanosporum. Se situará en Almazán, a escasos 30 kilómetros de Soria capital.

La idea nace del interés de los emprendedores por realizar una inversión a largo plazo. Conocemos a algunas personas del sector y esto despertó nuestro interés observando que es un sector en crecimiento en la provincia de Soria. El negocio será de distribución de la trufa, principalmente orientado al crecimiento de la cosecha en Soria, pero también se podrá adquirir trufa en otros mercados como el de Aragón.

La empresa se dedicará a comprar las trufas al recolector para después realizar su procesado y venderlas al público. Ofreceremos un producto sencillo, intentaremos vender una trufa lo más natural posible y de gran calidad. Será sobre todo la trufa al natural. Creemos que es como más demanda tiene este producto, y nos debemos aprovechar de la cercanía al agricultor para distribuir de forma eficiente la trufa por los mercados nacionales. La dificultad de vender la trufa natural, no envasada ni congelada, radicará en la rapidez de su venta y entrega al consumidor final, ya que estos hongos son perecederos, y estará en óptimas condiciones durante los primeros 15 días.

Durante todo el año tendremos en stock algunos productos no perecederos. Estos serán tales como la trufa congelada y la trufa en conserva, y en temporada trufa fresca.

Centraremos nuestra atención en la Tuber Melanosporum, pero también cabe la posibilidad de comercializar Boletus Edulis. Durante su temporada de recolección, lo comercializaremos fresco, y fuera de ella lo comercializaremos deshidratado en conserva.

Nos englobaremos dentro del sector servicios, comercio al por mayor de frutas y hortalizas CNAE 4631. En concreto nos situaríamos en el sector de la distribución de alimentos gourmet.

La empresa utilizará la marca TRUFFISIMA, con la que se intentará lograr un cuota de mercado y diferenciarla de otras marcas de trufa. Nuestros clientes serán tiendas gourmet, restaurantes y particulares.

Para las tiendas gourmet y los restaurantes tendremos un canal de venta físico, contactando con ellos personalmente. Por otro lado, queremos innovar a la hora de vender trufa a particulares, mediante la venta online. En este momento, la venta online de trufa no está muy asentada y ahí hemos observado una oportunidad.

En este trabajo se desarrollará este proyecto y se estudiará, mediante varios análisis, la viabilidad de empresa. Analizaremos todos los aspectos que puedan influir a la empresa así como las cuestiones internas que nos puedan surgir. Por último se realizará una previsión de ventas así como de los gastos para poder dilucidar si este proyecto empresarial es susceptible de llevarse a cabo.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1. EL GRUPO PROMOTOR

SORITRUF será fundada por mí en colaboración con mi padre, que ya posee una empresa en Almazán y esto sería una posibilidad más de inversión en la provincia. El objetivo es apoyándonos en la marca Trufa de Soria, lograr un posicionamiento en el mercado nacional e internacional de la Tuber *Melanosporum*.

Las razones por las que emprender esta empresa son: por un lado la oportunidad de negocio observada en el mercado de la trufa en Soria, y por otro la posibilidad de contar con un capital inicial procedente de la actividad familiar y nuestro interés en realizar una inversión a largo plazo.

Para lanzar el proyecto, a pesar de la contribución económica de los promotores, se hará necesario pedir un préstamo o utilizar una cuenta de crédito con alguna entidad bancaria.

El proyecto se plantea como sociedad familiar, tomando forma de Sociedad Limitada. Existe en mi familia amplia experiencia en la creación y desarrollo de negocios familiares en sectores como seguros, gestión o alimentación, por lo que uno de los promotores tiene experiencia en la gestión de una empresa propia.

Entre los promotores existirá una relación jerárquica siendo mi padre el jefe de la empresa, y yo su subordinado. El será el que posea las participaciones de la empresa ya que es el que hará el desembolso inicial de capital. Se diferenciarán las funciones a realizar por cada uno de los socios emprendedores. La fundamental sería la mía, ocupándome de la mayor parte de las tareas de la empresa y de su gestión económica. Los trabajos a llevar a cabo serán: establecer contacto con los agricultores, adquirir la trufa y prepararla para su venta, contactar con los clientes y poner el producto en el mercado.

En lo que respecta a la formación de los emprendedores, yo he finalizado el Grado en Economía en la Universidad de Zaragoza. Estos estudios pueden proporcionar una base importante en la gestión económica y financiera de la empresa. También una formación importante en este negocio será el nivel de inglés, mediante el cual podremos abrirnos a operaciones internacionales. En cuanto al segundo emprendedor, Javier Armillas, tiene una formación en el sector asegurador y sobre todo experiencia en la gestión de empresas familiares. Lo más importante será el conocimiento adquirido durante toda su vida en la gestión de la empresa familiar.

Será favorable conseguir mezclar la experiencia profesional de mi padre con mis conocimientos adquiridos durante los cuatro años del Grado en Economía.

Los emprendedores no tenemos una gran experiencia previa en el sector, por ello será preciso un gran trabajo de documentación, anterior a la puesta en marcha del proyecto.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto surge de una oportunidad observada en el mercado de la Tuber Melanosporum, comúnmente denominada *trufa de invierno* o *trufa negra*, especialmente en el ámbito de la provincia de Soria. En el mundo, Teruel es la región con mayor concentración de este hongo debido a la naturaleza de la tierra de esta zona. Hace unos años se demostró que la calidad de la tierra en muchos lugares de Soria es muy similar a la de la región aragonesa. En este sentido, existen estudios publicados en los últimos años que defienden que la tierra de Soria presenta las mismas características propicias para que se desarrolle la Tuber Melanosporum.

Observando la oportunidad de negocio, algunos agricultores sorianos decidieron dedicar algunas de sus hectáreas al cultivo de encinas, a las que se les inocula un hongo para que, en años posteriores, se desarrollen las Tuber Melanosporum. Esta práctica la expondremos posteriormente en los análisis de plantaciones truferas tanto en España como en Soria concretamente.

En previsión de este aumento en la recolección de Trufa de Soria observamos que solo una empresa en Soria se dedica a la distribución del hongo. Por tanto, consiguiendo unas buenas relaciones con el agricultor, tendremos una cuota de mercado para distribuir la trufa.

La mayoría de las empresas existentes en el sector son extranjeras y, dentro de las españolas, predominan las aragonesas. Nosotros desde nuestra posición en Soria, buscaremos comercializar nuestra trufa de Soria. La diferencia con el resto será que nosotros estamos más cerca del agricultor y podemos ofrecerle contratos ventajosos. Los puntos fuertes del proyecto son varios. En primer lugar distribuir una trufa de máxima calidad, disponiendo de un servicio directo a tiendas y restaurantes.

Además de esto tenemos que observar el lado de la demanda. Tanto las instituciones sorianas como los truficultores, están promocionando mucho la Trufa de Soria, creando una imagen de marca. La demanda del producto está creciendo, y en el mercado nacional ya se asocia Trufa de Soria con calidad. Creo que nos podemos apoyar en esta demanda creciente de la Tuber Melanosporum soriana.

Los clientes serán por un lado restaurantes de alta cocina y tiendas gourmet, así como particulares mediante la venta online. Debemos tratar a los dos segmentos de clientes de forma diferente, intentando satisfacer la necesidades de cada uno que por supuesto no son las mismas. Por tanto venderemos a particulares y a empresas.

2.3. COMPETENCIA

Ninguna empresa es una gran dominadora del mercado. Esto hace que podamos conseguir una buena cuota de mercado ya que no hay un gran competidor que pueda impedirnos la entrada. Aunque tendremos que analizar si los competidores pueden ponernos barreras a nuestra incursión en el sector.

En Soria existen apenas tres empresas de distribución de la Tuber Melanosporum, y observamos que hay una oportunidad de entrar en este mercado desde la provincia creando

relaciones con los proveedores locales. Aunque en los inicios serán los que más competencia nos hagan, no debemos centrarnos solo en los competidores cercanos.

Este proyecto se basa en satisfacer las necesidades de estos nuevos agricultores que empezarán a recoger los hongos en los próximos años. Nuestra empresa se acercará al agricultor ofreciéndole acuerdos ventajosos para ambos y encargarnos de la distribución de su producto.

2.4. PRODUCTO Y COMERCIALIZACIÓN

La clave para lograr colocar nuestro producto será crear una buena imagen de marca basada en la calidad de nuestras trufas, garantizando que son *Tuber Melanosporum* de máxima calidad. Nuestros clientes serán en su mayoría de clientes online, que nos realicen pedidos a través de nuestra página web. Además de esto, surtiremos a la hostelería y a tiendas, esto puede ser de forma directa o mediante distribuidores mayoristas de alimentación que ofrezcan nuestros productos a los restaurantes de su cartera de clientes. Al principio será fundamental la alianza con distribuidores del sector de la alimentación, ya que nos darán a conocer y nos introducirán en el mundo de los restaurantes. Para la venta online se hacen necesarios contratos con empresas de transporte, ya que necesitaremos un transporte especializado por tratarse de una mercancía perecedera.

El producto atiende a las necesidades alimenticias de consumidores que gustan de alimentos de alta cocina. Pretende satisfacer necesidades de restaurantes que quieran introducir la trufa en su menú y también de particulares que quieran disfrutar de ese manjar en sus casas. Otra necesidad a cubrir es una que está muy en auge, que son los productos ecológicos, nuestro producto lo será y esto en nuestros días está muy apreciado por el consumidor.

Al ser la trufa un producto bastante homogéneo, deberemos diferenciar nuestro producto sobre todo mediante aspectos intangibles que aprecie el consumidor. Será importante ofrecer la trufa a un precio competitivo, ya que en un mercado homogéneo muchos clientes pueden elegir por precio. Pero aparte del precio la cuestión vital es que el cliente diferencie nuestra trufa de la de la competencia.

Se creará la marca “Trufissima”, intentando crear una imagen de marca en la que los clientes asocien nuestro producto a las sensaciones de producto “natural” y “de calidad”. Se utilizará también la denominación Trufa de Soria para reforzar la imagen de autenticidad de nuestro producto. Crearemos un producto sencillo para el consumidor que se basará en las características de calidad, por la cercanía al agricultor, y la rápida forma de distribución.

La principal diferencia con la competencia es que nosotros buscaremos vender una trufa lo menos procesada posible, ofreciendo al consumidor la oportunidad de degustar el producto tal y como sale de la tierra. También conseguir dar al producto una imagen de producto artesano, diferenciándonos de los productos procesados de trufa. Incluso en las conservas tendremos que garantizar al consumidor que nuestro producto es lo mas artesanal posible.

En cuanto al mercado que queremos abarcar, principalmente será el nacional, aunque se puede estudiar la exportación. Se buscará distribuir a tiendas y restaurantes del país, y

mediante la venta online a los particulares que realicen los pedidos desde la web. Aparte de estos tres mercados, que serán los principales, buscaremos la internacionalización. La trufa es un alimento apreciado en todo el mundo y sobre todo en los países donde existen consumidores con mayor nivel de vida. Mediante la venta online se ofrecerá nuestro producto a la exportación, tanto a particulares como sobre todo a tiendas y restaurantes. Hacemos hincapié en los restaurantes ya que para exportar el producto necesitaremos un volumen lo suficientemente alto.

2.5. OBJETIVOS

Los objetivos del este proyecto es conseguir crear una empresa solvente y que sea capaz de aportar valor en el sector. Los dos objetivos principales serán por un lado conseguir la confianza de los proveedores y ser un buen partner para ellos. El otro será diferenciar nuestra trufa del resto de trufas del mercado. Sabemos que se trata de una inversión a largo plazo, y en un primer momento se necesitará un buen desembolso para tener stock y darnos a conocer, así como para adquirir las máquinas necesarias de procesado.

2.6. PERMISOS Y LICENCIAS

Posteriormente, en los aspectos legales, se profundizará algo más en este campo. Pero en la presentación cabe señalar que este será un apartado importante. Estamos tratando con alimentos, por lo que debemos garantizar una correcta trazabilidad, así como las medidas de higiene y seguridad alimentaria que sean requeridas.

También será importante formar una imagen de marca del producto, y éste habrá que registrarlo para poder explotarlo de forma exclusiva. En este aspecto también sería conveniente introducir a nuestro producto la marca Trufa de Soria.

Tanto para dale el nombre de Trufa de Soria a nuestro producto como para diferenciarlo, tendremos que pasar algunos controles de calidad y garantizar que efectivamente nuestro producto es de la provincia.

3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

Nos dirigimos a un mercado amplio geográficamente, pero no muy numeroso en cuanto a clientes. El producto es un producto de un alto precio, podríamos decir que de lujo, por lo que muchas personas no pueden tener acceso a él de forma habitual. Hay que tener en cuenta que el margen que debemos manejar es amplio, así que no es un producto que necesite un gran volumen de ventas

Geográficamente nos dirigiremos en los inicios al mercado español, pero somos conscientes de que existe un gran público demandante de trufa en el extranjero, por lo que el negocio tendrá un potencial de crecimiento por esa vía.

En este mercado español buscaremos establecer alianzas con restaurantes, ya que la trufa cada vez está más presente en los menús de los restaurantes de calidad. Para llegar a estos restaurantes buscaremos empresas de distribución alimenticia que tengan ya contacto con la hostelería y nos puedan ayudar a introducir nuestro producto.

Por otro lado, mediante el posicionamiento en tiendas gourmet y la venta online buscaremos a consumidores particulares. El mercado no es muy amplio, pero solo existe tres empresas en Soria ocupando este lugar, por lo que pese a ser un mercado reducido podremos ocupar una cuota.

Nuestro producto no tiene estacionalidad en la demanda, pero sí en la oferta. El periodo de recolección de Tuber Melanosporum es de noviembre a marzo, por lo que en estos meses será más sencilla su venta ya que el producto se está recolectando y hay más cantidad. Nuestra empresa también queremos vender durante el resto del año, pero no podrá tratarse de trufa fresca, y por tanto tendremos menos ventas y nos será más caro mantenerla. Por tanto concluimos que los meses de mayores ingresos serán los meses de otoño e invierno.

Los consumidores de nuestro producto valorarán como característica principal la calidad del mismo, que la trufa no pierda propiedades desde el momento de la recolección hasta el momento en el que llega a la mesa. Nosotros deberemos acercar estos dos instantes consiguiendo distribuir una trufa fresca y que no pierda propiedades. Los consumidores valorarán el sabor de nuestra trufa y los tiempos de entrega. La marca Trufa de Soria y nuestra cercanía al campo nos ayudará a relacionar nuestro producto con calidad.

Nuestro producto se distribuye por dos vías, la directa y la indirecta. La vía directa será la venta online a particulares y la venta a restaurantes. Por otro lado tendremos la venta mediante distribuidores de alimentación, que al principio jugará un papel clave para hacernos con una cuota de mercado.

En cuanto a los competidores, en Soria existen tres empresas de distribución de trufa, aunque bien es cierto que competiremos con empresas de toda España y también extranjeras. Por tanto, es importante el acceso a la materia prima que, al ser bastante reducida, será una de las claves para hacerse con un hueco en el mercado de la distribución.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno general está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y resultados de una empresa. Este análisis es estático, los factores pueden variar durante el desarrollo de la empresa.

3.1.1. ANÁLISIS PESTEL

Se va a realizar el análisis del macroentorno mediante el análisis PESTEL. Este análisis recoge las oportunidades y las amenazas de los aspectos macroeconómicos principales y que están fuera del control de la empresa. Este análisis da a conocer los factores políticos, económicos, socioculturales, jurídicos, tecnológicos y de medio ambiente.

a) FACTORES POLÍTICOS

La empresa se sitúa en España, donde tenemos una democracia y gozamos de relativa estabilidad en el aspecto político. Aunque pese a esto también existen algunas amenazas. Al igual que en el resto de Europa, los populismos están muy en auge, y esto puede poner en riesgo la estabilidad del país y la continuidad de las políticas que se están llevando a cabo hasta el momento. También, aunque quizá en menor medida que en años pasados, el problema catalán pone en riesgo nuestra estabilidad política.

Algunas oportunidades en este factor pueden ser las ayudas a jóvenes emprendedores y el hecho de formar parte de la Unión Europea. Por un lado, cada vez se están realizando más políticas para fomentar el emprendimiento, y esto puede ser una buena ayuda para los momentos iniciales. También el libre comercio con Europa favorecerá una posible ampliación al mercado internacional sin tener que incurrir en excesivos costes.

b) FACTORES ECONÓMICOS

En estos momentos España crece más que los países de su entorno, aunque en los últimos años este crecimiento se ha visto algo ralentizado. Aún así podemos decir que nuestra economía se encuentra en un buen momento. En cuanto a las oportunidades, una cuestión clave son los bajos tipos de interés que hay actualmente en la zona euro. Esto nos facilitará el acceso a financiación sin incurrir en grandes costes financieros. También destacar el importante peso de las exportaciones en la economía española. Esto es una señal importante demostrando que nuestra economía es competitiva y podríamos ser capaces de vender al exterior. Como amenaza cabe señalar el alto nivel de competencia que existe en nuestros días. Nos enfrentamos a un mercado global en el que competimos con empresas de todo el mundo. Por tanto debemos realizar una buena oferta para poder ser competitivos.

c) FACTORES SOCIALES

En España la cultura gastronómica es muy importante, tanto para residentes en España como para turistas que nos visitan. Cada vez más personas compran artículos gourmet también de forma particular. Esta cultura gastronómica es una oportunidad

de crecimiento para productos exclusivos como la trufa. Una amenaza viene del aspecto demográfico, la despoblación creciente es un factor preocupante en la provincia de Soria, y esto puede ser desfavorable para nuestro proyecto.

d) FACTORES TECNOLÓGICOS

Los negocios online están creciendo, la gente tiene ahora acceso a la red sin ningún problema y por tanto esto favorece mucho la venta online. También la tecnología está permitiendo a las economías más desarrolladas ahorrar en mano de obra. Una oportunidad interesante se abre en la innovación en los procesos de distribución y producción. En cuanto a las amenazas en este campo, podemos hablar del poco gasto en innovación que se realiza en nuestro país, lo que nos hace estar tecnológicamente por detrás de nuestros socios comerciales. Para conseguir estar a la vanguardia en tecnología se necesita una fuerte inversión, motivo que también sería una dificultad.

e) FACTORES ECOLÓGICOS

Como oportunidades cabe destacar que están en crecimiento los productos ecológicos, y nuestra mercancía viene directamente del campo, así que intentaremos dar visibilidad a esta característica de nuestro producto. También hay una corriente en los consumidores que aprecian los alimentos poco tratados y lo más naturales posibles. Como amenazas tenemos que tener muy en cuenta el cambio climático, dependemos de un fruto que viene de la tierra. El cambio climático perjudica a las cosechas y por tanto puede ser perjudicial también para la trufa. Seremos cuidadosos en la elección de los envases que utilicemos, intentando que sean más ecológicos posible sin incurrir en elevados costes.

f) FACTORES LEGALES

Destacar sobre todo la legislación sobre alimentos, tanto durante el procesado como durante la venta. Será importante conocer bien la normativa nacional e internacional en este campo, para poder cumplir con todos los requisitos de una forma estricta.

3.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación realizaremos un análisis del sector en el que va a operar nuestra empresa. Es importante conocer el sector en el que vamos a realizar nuestra actividad así como todas sus características.

En cuanto a la clasificación legal, nos situamos en el CNAE 4631 *Comercio al por mayor de frutas y hortalizas*. El sector de la distribución alimentaria es uno de los más importantes en nuestras economías, y de gran volumen. Se trata de un sector de gran complejidad en el que tenemos, desde las grandes superficies que representan la mayor parte de las ventas, a los comercios minoristas.

Para realizar un análisis certero debemos centrarnos dentro del sector, en los productos gourmet o premium, productos que ofrecen una gran calidad y también con un precio más elevado.

Estos productos de mayor calidad normalmente se comercializan en comercios minoristas o en venta online. Las grandes superficies no están tan dedicadas a este tipo de productos, por tanto nos situamos fuera de la competencia de grandes empresas. En este sector gourmet crece mucho la venta online y ahí es donde queremos introducir nuestros productos.

En España el consumo de productos premium está a la orden del día, y se puede decir que somos un país con consumo premium. Actualmente 1 de cada 4 euros vendidos en productos alimenticios se destina a productos premium. Esta es la principal conclusión del estudio de la consultora Nielsen, que se basa en una muestra de 150 productos premium de alimentación.

Por tanto, los artículos premium representan un 25% del total de la distribución alimentaria. Este segmento en 2018 experimentó un aumento del 6%, cuatro puntos porcentuales por encima del crecimiento del sector alimentario en general.

El aumento de este tipo de productos, ha colocado a nuestro país en el quinto lugar en el mundo en el ranking de consumidores de productos premium. Por delante se sitúan EEUU, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido. En todos estos países desarrollados cada vez aumenta más el consumo de este tipo de productos.

En el sector alimenticio hay que cuidar mucho el producto, no solo por las regulaciones si no para dar confianza al consumidor. Más adelante hablaremos de las leyes que regulan la comercialización de trufa fresca en concreto, pero dentro del análisis sectorial cabe mencionar algunos detalles importantes. La seguridad alimentaria es un aspecto vital en este ámbito. La conseguiremos ofreciendo una clara trazabilidad desde que el producto sale de la tierra hasta que llega al consumidor. De esta manera en el sector se debe garantizar una buena calidad de los alimentos y que lleguen a la mesa en perfecto estado.

El sector de la alimentación se caracteriza sobre todo por la homogeneidad del producto. Es cierto que en estos momentos hay muy pocos mercados con producto puramente homogéneo, pero quizá el de la alimentación sea uno de los que más lo es. Por esto hay poca diferenciación. Quizá en nuestro sector de la alimentación gourmet existe una mayor diferenciación ya que son productos más concretos. Creo que es importante conseguir diferenciar nuestro producto para que el consumidor no lo perciba como una trufa más.

Por último centrarnos en los aspectos que nos han traído a desarrollar una empresa en este sector. Por un lado el atractivo que nos proporciona el hecho de que sea un sector en crecimiento. Como hemos mencionado, en los últimos años las ventas de alimentación están creciendo, pero crecen aún más las de productos gourmet. En ese crecimiento que están experimentando los productos de este tipo nos apoyamos para iniciar nuestra distribución de Tuber Melanosporum.

Otro atractivo del sector es el crecimiento de la venta online. Cada vez más personas se lanzan a comprar productos gourmet por internet. Esto unido a la globalización nos abre oportunidades a nivel nacional e internacional.

Otro punto importante es el crecimiento de la producción en Soria, donde estaremos situados y podremos establecer buenas alianzas con nuevos trufficultores.

3.2. ANÁLISIS DE MERCADO

3.2.1. MERCADO

El mercado de la trufa es de gran dificultad en su análisis. Existe un gran oscurantismo y por ello en muchos casos tendremos que hacer aproximaciones.

Además de presentar una producción irregular ya por naturaleza, la producción de cada año depende en gran medida de la climatología. Ninguna finca producirá lo mismo cada año, ni dos fincas iguales producirán lo mismo en el mismo periodo.

La venta a los intermediarios se produce en mercados locales. Esto son pueblos en los que los agricultores venden sus trufas. Son mercados atípicos en cuanto a horarios y localización. Es difícil cuantificar las trufas que se comercializan en estos mercados, por la poca información que trasciende, y porque muchas no pasan por ellos ya que se venden de forma directa desde el agricultor.

La venta al consumidor final no se suele producir en estos mercados. Puede suceder que algunos particulares o restaurantes acudan, pero normalmente se trata de mercados de venta al por mayor. El consumidor final la suele adquirir en tiendas especializadas, restaurantes o en el creciente mercado de la venta online.

España representa alrededor del 35% de la producción mundial de trufa. Siendo, con Francia e Italia, uno de los países con más tradición trufera. A pesar del alto peso en la producción mundial, alrededor del 80% de la trufa española se consume fuera de nuestras fronteras.

Como hemos dicho es muy difícil aproximar el tamaño de mercado de trufa negra y por supuesto la cifra de ventas, pero mediante algunos datos de producción podemos hacernos una idea de sus dimensiones.

En un primer momento trataremos de aproximar el tamaño del mercado mediante los datos de hectáreas cultivadas. En la actualidad, en nuestro país hay unas 15.000 hectáreas dedicadas al cultivo de la trufa negra, de las que el 75% se encuentran en Aragón. Esta comunidad es la mayor productora de trufa, y la que más está creciendo con una media de 230 hectáreas al año. Concretamente, la provincia de Teruel es hoy en día el mayor productor a nivel mundial, localizándose el cultivo principalmente en la comarca de Gúdar-Javalambre y en localidades como Sarrión, que es conocida popularmente como la capital mundial de la trufa.

La expansión de este tipo de cultivo se está produciendo también en Castilla y León, así como en otras comunidades como Cataluña y la Comunidad Valenciana. En Castilla y León los cultivos se concentran en la provincia de Soria, donde se encuentra la explotación de Arotz, de 600 hectáreas, la más grande del mundo y más antigua de España.

Mapa: Producción de Trufa en España por provincias (Año 2008)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

En este mapa se puede observar de forma más visual cómo se distribuye la producción en nuestro país. En la actualidad los datos exactos son los que hemos mencionado con anterioridad. El gráfico es de 2008, pero nos ayuda a tener una imagen global de los principales lugares productores de trufa en España.

En un mercado globalizado es necesario conocer también la evolución de las producciones fuera de España. Como hemos mencionado, la producción mundial proviene casi en su totalidad de España, Francia e Italia, aunque nuevos países con clima mediterráneo últimamente se han interesado en su producción.

Es muy difícil obtener datos fiables, debido a la subestimación de los productores y la inexistencia de mercados oficiales, pero se estima que la producción anual europea ronda las 60 toneladas, según la asociación GETT (Grupo Europeo Tuber).

La producción de trufa está aumentando y se espera que siga creciendo, debido a la proliferación de nuevas plantas trufas. Pese al aumento de la producción, la oferta

no consigue satisfacer la creciente demanda. Esto ha provocado alzas en los precios. De hecho, desde 1985, se aprecia una revalorización en términos reales del 4.4%.

En general diferentes estudios del mercado de la trufa negra, señalan que la oferta no alcanza a cubrir el 10% de la demanda, y que los precios deberían mantener la tendencia actual, e incluso incrementarse, debido a que aún no se compensa la caída en la producción de las trufas naturales con las nuevas plantaciones.

Por tanto podemos decir que el grado de madurez de este mercado es bajo, calificándolo de mercado emergente.

3.2.2. COMPETENCIA

El análisis de la competencia debe tener por objeto la identificación de los factores que posicionen a nuestro producto frente a otros ya existentes en el mercado. La mayoría de la venta de trufa se realiza en las diferentes ferias que se celebran en las principales zonas trufas del panorama nacional. Nosotros ofreceremos venta online, lo que cambia radicalmente la forma de vender la trufa tradicionalmente.

Tendremos diversos tipos de competencia, y por tanto tendremos que tener en cuenta a todos, no solo los que realizan nuestra misma actividad.

Truficultores que realizan venta directa: Son productores de trufa que también se dedican a su venta al por menor. Pueden vender solo a restaurantes o también tener tienda online o física. Algunos también hacen productos elaborados de la trufa o trufa en conserva.

Competidores de venta online: Son empresas que venden principalmente desde su sitio web. Estas serán empresas parecidas a la nuestra aunque cada una ofrece distintos servicios para intentar diferenciarse. Debemos buscar fórmulas para que el cliente elija nuestro producto.

Será muy difícil analizar el alcance que tiene la venta directa desde el agricultor, ya que ésta no pasa por ningún mercado y por tanto no deja ningún rastro. Se estima que la venta sin intermediarios puede ser de entre el 15% y el 20% de la producción total.

Nos centraremos en analizar las empresas que ofrecen productos online ya que ésta será nuestra actividad principal y con la que nos queremos diferenciar. Por tanto en una primera aproximación conviene elaborar una relación de las compañías que realicen un servicio similar a la nuestra.

Existen varias webs que venden trufas online, la mayoría de ellas con una corta trayectoria, ya que la venta online de este producto es algo muy novedoso. Haremos ahora un repaso de las más importantes mencionando los productos y servicios que diferencian a cada una.

- **Trufato:** Vende trufa negra por unidades o al peso hasta un kilo. Tiene dos formatos: en caja ofreciendo piezas únicas directamente para consumir o en bolsa,

trufas solo cepilladas. En cajas ofrece trufas de 15-20gr a un precio de 45€ y de 50-60gr a 100€ la caja. En bolsas ofrece trufas de diversos tamaños juntas a un precio de 1200€/kg. Intenta diferenciarse por el formato de las cajas. Ofrece un envío 24/48 horas refrigerado. Solo ofrecen trufas durante la temporada. Destacar también que en la web tiene un apartado para tiendas y restaurantes.

- **Laumont:** Tienen trufa fresca y muchos productos con trufa. El precio es de 1024,40€/kg, ofreciendo paquetes desde 30 gramos. Venden también otros productos, lo que les permite seguir vendiendo Tuber Melanosporum fuera de temporada. Ofrecen piezas en lata a 219,95 la pieza. Aparte de las trufas enteras venden trozos a menor precio 712,40 €/kg hasta 3 kg. Además de estos productos tienen otros derivados de la trufa como jugo de trufa, brisura, peladura, perlas o productos tufados (aceite, foie, etc). Esta tienda normalmente envasa en latas. Es la web más completa que hemos encontrado ofreciendo trufa en muchos formatos pudiendo satisfacer diferentes demandas además de productos trufados. Mencionar también que venden Boletus deshidratado a 200 €/kg.

- **Espora Gourmet:** Es una empresa soriana, así que será competencia tanto en venta como a la hora de negociar con proveedores y clientes de la zona como restaurantes u hoteles. Ofrece trufa fresca en temporada. Los productos que ofrece todo el año para la hostelería son brisura de trufa, polvo, jugo y perlas. Además de esto tiene una selección de productos trufados.

- **Manjares de la tierra:** Tiene trufa fresca desde 10 gramos hasta 125 a un precio de 1400€/kg aproximadamente. Tiene trufas de diferentes tamaños cada una a un precio. Observamos que al igual que Laumont ofrecen muchos productos con trufa así como jugo y láminas. Destacar también que para vender Tuber Melanosporum todo el año ofrecen trufa en conserva tanto en Brandy como en su jugo. Destacar un interesante catálogo para la hostelería disponible en su web.

- **Fungo:** Ofrece solo trufa fresca a un precio de 800€/kg, son recolectores con tienda online. Dispone de apartados para restaurantes y tiendas.

- **Comprartrufanegra:** En esta web se venden trufas silvestres. Las ofrece en una vistosa cajita al igual que el formato Trufato. Las cantidades a partir de 200 gramos las venden en saquitos hasta 1 kg. El precio del kilo es de 900€. Ofrece todas sus trufas cepilladas y limpias.

Hemos mencionado en cada caso los precios de la trufa fresca, pero estos precios son puntuales, ya que varían durante la temporada dependiendo de los precios en los mercados locales donde las empresas adquieran las trufas.

Estos son los principales vendedores de trufa negra online, aunque hay más. Destacar también la empresa **El Diamante del Bosque** que vende trufa congelada. Es la única que hemos observado que la vende en este formato y creo que es una buena manera de lograr vender trufa negra todo el año sin tener que hacerlo en conserva.

Es importante tener en cuenta, como ya hemos dicho, que la demanda supera por mucho a la oferta, por tanto la competencia en el sector, al igual que él, irá creciendo y debemos diferenciarnos y ocupar un buen lugar para no ser relegados.

También hay que mencionar que competimos con empresas de un tamaño pequeño. Nuestro producto no se compra en grandes superficies. Esto es una ventaja ya que competiremos en igualdad de condiciones. También mencionar que de esta manera el producto no está cerca de las familias y es ahí donde debemos acercarnos.

3.2.3. CLIENTES

Debemos definir nuestro público objetivo, es decir, los grupos o segmentos de clientes al que dirigir la oferta. Haremos un análisis de cada uno de los grupos para conocer sus características por separado.

- **Consumidores particulares:** Se trata de clientes que nos compran las trufas de forma particular para su propio consumo. Nuestro producto les aporta una novedad en su gastronomía del día a día. Mucha gente comienza a consumir trufa en sus casas.

Geográficamente debemos atraer consumidores de este grupo de todas las partes a las que podamos abastecer online. Debemos garantizar que la trufa llegue en un estado óptimo y en poco tiempo.

En cuanto al perfil de este tipo de clientes, serán normalmente personas de edad adulta con un buen nivel de vida que gusten de la alta cocina. Serán personas en general con una buena formación y un empleo estable, ya que este tipo de alimentos gourmet no son de primera necesidad. Estas personas se sienten atraídas por este tipo de alimentos que se salen de lo cotidiano.

A estos clientes se les venderá normalmente a través de nuestra web de forma online, aunque también podemos acceder a ellos en ferias y encuentros gastronómicos. Online el pago será con tarjeta de crédito, un método muy generalizado y que no será problema para este grupo de consumidores.

Para lograr la primera compra debemos darnos a conocer en sitios de gastronomía en el que las personas interesadas en ella vean nuestros productos. Este tipo de clientes no son tan sensibles al precio como otros, creo que un buen servicio y calidad serán mucho más determinantes. Debemos minimizar los tiempos de entregas así como crear una buena imagen de marca para que el producto resulte atractivo a los ojos y proporcione una imagen de buena calidad.

Como mencionamos en el apartado de *análisis del sector*, la alimentación gourmet es un mercado en crecimiento. También este segmento de clientes está creciendo, ya que el nivel de vida aumenta continuamente y cada vez se dedica más renta a este tipo de productos. La venta online está aún por explotar, pero con el paso de los años va a ser el principal canal de venta por lo que es importante situarse pronto.

- **Restaurantes:** La restauración es la vía más importante de consumo de trufa. Por tanto será nuestro segmento de clientes más significativo. Es fundamental abrirnos un hueco en este tipo de mercado ya que permite un mayor volumen de ventas que al consumidor particular.

Existen en Soria restaurantes que ofrecen menús de trufa aprovechándose del turismo rural y gastronómico. Por tanto debemos satisfacer en primer momento el mercado cercano. Aún con esto, debemos abrirnos a restaurantes de todo el panorama nacional e internacional, debido al auge que tienen en todo el mundo los platos con trufa.

Estos restaurantes serán empresas de un tamaño normalmente no muy elevado. Nos ofrecerán una mayor venta de trufas pudiendo establecer convenios en temporadas de trufa negra para que ofrezcan menús especiales. En este caso la compra no se producirá a través de la web si no que nos pondremos en contacto las partes para negociar las condiciones. Posteriormente en el apartado de ventas y promoción mencionaremos algunas de las condiciones que podemos ofrecerles.

Los restaurantes sí tendrán en cuenta el aspecto del precio, ya que en un volumen más elevado esto les afectará más. Tenemos que crear una imagen de marca en la que los restaurantes confíen y ofrezcan a los clientes la trufa con el nombre de nuestra marca. De esta manera si nuestra marca es asociada con calidad el consumidor querrá ir a los restaurantes en los que se cocine nuestra trufa.

Nuestro objetivo serán restaurantes con productos de calidad, que realicen una cocina elaborada, destinada a menús de un precio medio-alto. El número de restaurantes que usan la trufa está en crecimiento, al igual que los alimentos gourmet. Debemos aprovecharnos de este factor de crecimiento del sector.

Debemos ser muy cuidadosos en el reparto; es decir, en las condiciones de entrega, así como en las condiciones de comunicación. Intentaremos realizar nosotros el reparto para ser lo más eficaces posible, aunque si el lugar está alejado podemos usar los canales de distribución de la venta online.

- **Tiendas gourmet:** La mayoría de consumidores siguen siendo tradicionales, y debemos buscar una manera alternativa a la venta online para hacer llegar nuestro producto al consumidor final que no compra por internet.

Serán tiendas situadas sobre todo en núcleos importantes de población. Estas tiendas cada vez se ven más en las grandes ciudades, y muchas personas acostumbran a hacer parte de su compra en ellas. Nosotros le aportaremos a estas tiendas otro producto más para ofrecer acorde con los gustos de sus clientes.

Serán normalmente empresas pequeñas, tiendas no muy grandes y con pocos empleados. Al igual que con los restaurantes, con estas tiendas no realizaríamos venta online, si no que en la web ofrecemos nuestro contacto para posteriormente pactar las condiciones y los productos en los que estén interesados.

Posteriormente con estas tiendas debemos establecer una buena relación y abastecerles de forma continuada al igual que a los restaurantes. En este caso también será importante ofrecer un buen precio, pero seguimos haciendo hincapié que lo importante será diferenciar nuestra marca por lo visual (envasado) y por la gran calidad que queremos aportar.

Estas tiendas van en aumento debido a la creciente demanda de estos productos, y por tanto también constituye una oportunidad para colocar nuestras trufas.

3.3. ANÁLISIS INTERNO

En este epígrafe deberemos analizar todos los factores que la empresa es capaz de controlar al menos hasta cierto punto. En este análisis deberemos tener en cuenta las capacidades de los integrantes. Se deberán valorar las capacidades personales, de gestión, técnicas, comerciales, económicas y financieras. Se deberá llevar a cabo este análisis desde un punto de vista realista intentando situar cada factor como una debilidad o una fortaleza.

A parte de las capacidades, deberemos analizar otro factor clave de la empresa: la organización, hace referencia al día a día de la empresa, mostrando las ventajas e inconvenientes del modo elegido

Capacidades personales: El equipo se va a formar en un inicio por dos personas, los dos emprendedores. Yo me encargaré del contacto con proveedores y clientes, así como de la compra y la venta del producto. También del proceso intermedio de procesado y envasado de la trufa. Mi padre se ocupará de tareas de gestión desde la oficina. Además, si fuera necesario para el limpiado y envasado de la trufa se podría contar con una persona en nómina.

Capacidades de gestión: Al tener ya una empresa familiar las capacidades administrativas y de gestión no serán una debilidad. La experiencia de tener una empresa durante años nos ayudará en este campo.

Capacidades técnicas: Quizá en este campo tenemos una debilidad. Al no ser especialistas en el sector carecemos de la experiencia de cómo se procesa la trufa. Deberemos adquirir las máquinas necesarias para elaborar los productos deseados. Será muy importante la conservación del alimento y conseguir que llegue en perfecto estado al consumidor. Contamos con un local en Almazán desde donde prepararemos todos nuestros productos para poder ser enviados al cliente.

Capacidades comerciales: Buena relación con restaurantes y personas del ámbito gastronómico en la provincia de Soria. Al ser un emprendedor joven se explotarán nuevas vías de comercio al máximo, mediante los medios que nos proporcionan las TICs. La imagen de marca será importante, siendo una marca que garantice calidad. Se formará una estructura comercial basada en el comercio online y apoyado en distribuidores físicos de alimentación como tiendas y mayoristas.

Capacidades económicas y financieras: En este apartado los emprendedores realizarán una aportación inicial, pero será necesaria la financiación externa en un primer momento. Esto será una debilidad si la empresa no logra los resultados esperados desde el principio.

Organización: Trabajaremos de lunes a viernes en horario de mañana y tarde a convenir según las necesidades de cada día. Al ser un negocio familiar, la carga de trabajo se repartirá de forma irregular durante la semana, dependiendo de los encuentros con proveedores, pedidos y demás actividades.

La empresa tendrá una mayor actividad en los meses de noviembre a marzo, que es la temporada de recolección de Tuber Melanosporum. Será importante acudir a las ferias del producto cuando se produzcan, para darnos a conocer. También en el día a día se llevará un control mediante una base de datos de los pedidos recibidos.

Esta organización flexible nos puede proporcionar una ventaja, al ser nosotros los que realizamos las tareas, si es necesario algún día podemos realizar más horas. Esto puede ser una ventaja frente a empresas con trabajadores con horarios fijos.

4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos ayudará en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Veremos las acciones que debemos tomar para poder aprovechar las oportunidades detectadas y prepararnos para las amenazas existentes. Para esto deberemos tener en cuenta nuestras fortalezas y sacarles el máximo rendimiento.

El objetivo de este análisis es minimizar nuestros puntos débiles y explotar al máximo aquellos en los que somos fuertes o tenemos una oportunidad de crecimiento. Existen dos pilares básicos en este análisis, por un lado se analizan las fuerzas externas y por otro las internas. De las fuerzas externas obtendremos las amenazas y las oportunidades, y de las internas las debilidades y las fortalezas de nuestra empresa.

4.1. DEBILIDADES

Las debilidades son características de la empresa que la sitúan en una situación desfavorable con respecto a sus competidores. Debemos identificarlas para ser conscientes de cuales son y así poder trabajar en minimizarlas.

- Los emprendedores no tienen experiencia en el sector de la trufa y de la distribución alimenticia.
- Es una empresa pequeña, por lo que será más débil en los primeros momentos frente a las grandes distribuidoras.
- Al ser una empresa de nueva creación carecemos de una imagen de marca consolidada.
- No tenemos una amplia red de contactos en el sector de la distribución alimenticia como restaurantes o tiendas gourmet. Esto puede crear dificultades en el posicionamiento.
- Costes elevados de transporte si no se realizan las suficientes ventas. Podría ser un problema el tener pocas ventas al principio e incurrir en costes de desplazamiento para unos pocos pedidos.

4.2. AMENAZAS

Las amenazas son factores externos de la empresa que pueden poner en peligro la supervivencia de la misma. Se deberán identificar para que no supongan un problema para la organización.

- Cultivo de trufas en el extranjero. Se observa un crecimiento del mercado de la trufa cada vez en más países, y muchos están intentando lograr una producción en territorios en los que hasta ahora no podía haber *Tuber Melanosporum*.
- Los distribuidores extranjeros son una importante amenaza. Cada vez más empresas internacionales acuden al mercado español para comprar la trufa.

- Las empresas ya establecidas en el mercado de la distribución de la trufa pueden establecer barreras a la entrada si poseen altas cuotas de mercado.
- El crecimiento de los sucedáneos de la trufa. Estos ofrecen trufas de peor calidad o productos que no son trufa a precios muy inferiores. Confunden al consumidor y puede que opte por este tipo de productos antes que por una trufa de calidad.
- Aunque cada vez menos, entre las personas adultas existe una cierta reticencia a la compra online sobre todo de alimentos.

4.3. FORTALEZAS

Las fortalezas son aspectos internos de nuestra empresa en los que somos fuertes y debemos apoyarnos. Estos deberán ser los pilares sobre los que se debe asentar la empresa y crecer.

- Marca Trufa de Soria. La provincia está haciendo un gran esfuerzo en promocionar los productos de la tierra, y la Tuber Melanosporum es uno de los pilares. Debemos apoyarnos en el sello de calidad de la trufa soriana a la hora de ofrecer nuestro producto a los clientes.
- Cercanía al agricultor. Al situarnos en Almazán, podremos tener una relación buena y cercana con los agricultores, de manera que sean un aliado en nuestro proyecto. Esto también es importante de cara al cliente, ya que se ofrece una imagen de producto poco tratado y directo de la tierra.
- 100% Tuber Melanosporum. Nos dedicaremos a la venta de Tuber Melanosporum, sin ofrecer productos sucedáneos más baratos. Nuestro producto será la trufa, no envases con un porcentaje de Tuber Melanosporum como podemos encontrar en supermercados.
- Estructura flexible y bajos gastos de personal. Al ser una empresa de nueva creación se pueden realizar fácilmente cambios en la estructura sin incurrir en grandes costes. También es importante que los emprendedores sean los que trabajen en la empresa, por tanto al principio los gastos en personal son reducidos.
- Local propio en Almazán. Al disponer del local se ahorrarán algunos costes, además de disponer de un lugar físico para el procesado de la trufa y desde donde realizar las operaciones administrativas.
- Al ser una empresa familiar garantizaremos un trato directo con clientes y proveedores, de manera que éstos confíen en nosotros. Será importante para la empresa establecer unos buenos lazos con nuestros socios comerciales.

4.4. OPORTUNIDADES

Al igual que las amenazas, éste es un factor externo a la empresa. Las oportunidades son aquellos factores que pueden ser aprovechados y explotados por la empresa permitiendo obtener ventajas competitivas.

- Globalización. Estamos en un mundo global, en el que si ofrecemos un buen producto y tenemos los medios, podemos satisfacer demandas de cualquier lugar del planeta. Esto es una gran oportunidad de crecimiento pudiendo ofrecer la trufa por cualquier parte del mundo.
- Crecimiento de la demanda de la trufa. Por la mejora de la calidad de vida en occidente la trufa como otros productos gourmet están mucho más presentes que antes en nuestra alimentación. Cada vez se utiliza más la trufa, tanto en platos elaborados por restaurantes (menús de la trufa) como de forma particular.
- Gusto por el medio rural. La vida se está concentrando en las ciudades, mucha gente empieza a estar cansada de productos procesados y buscan alimentos ecológicos o poco manipulados.
- Cultura gastronómica. España es uno de los países en los que mejor se come, donde tenemos restaurantes y comidas de mucha calidad. La población y los turistas se sentirán atraídos por este producto.
- Nuevos agricultores. Nos situaremos en la provincia de Soria, zona donde nuevos agricultores se han lanzado al cultivo de la Tuber Melanosporum. Esto nos facilitará el contacto con proveedores y aumentará nuestro poder negociador.
- Venta online en crecimiento. Hasta los últimos años resultaba muy extraño comprar alimentos por internet, pero esto es cada vez más frecuente. Debemos explotar nuestra presencia en internet para lograr una buena cuota de mercado online.
- Mayor acceso al crédito e incentivos al emprendedor. Debemos aprovechar las oportunidades existentes en cuanto a facilidades que el Estado proporciona en el acceso al crédito para PYMES y algunos incentivos que se ofrecen para jóvenes emprendedores.
- Redes Sociales. Tenemos que jugar con las redes a nuestro favor, creando una imagen de marca. En estos momentos es muy importante la imagen que se da en redes, y a través de ellas podemos hacer crecer la empresa y dar a conocer nuestro producto.
- Nuevas tecnologías y medios publicitarios. Si aprovechamos las nuevas tecnologías, podremos estar cerca del cliente y ofrecer un buen servicio. A través de internet podemos realizar una publicidad dirigida, más barata que con los medios tradicionales y llegando a más gente.

5. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En este apartado daremos unas pinceladas de los objetivos y estrategias a seguir por la empresa para después en los planes de acción concretar la forma de actuar.

- **Objetivos empresariales:** La empresa debe buscar una posición en el mercado que le permita conseguir cierta cuota de mercado. Debemos conseguir en un principio esa cuota de mercado y ventas necesarias para posicionarnos en el sector y tras ello labrar una imagen de marca sobre la que crecer.

Además de ser importante posicionarse bien en nuestro entorno cercano, restaurantes, tiendas del entorno, etc., también debemos llevar una estrategia de internacionalización ya que es fuera de España donde está el mayor consumo de nuestro producto.

Será vital que nuestra empresa establezca vínculos duraderos con los socios comerciales. Esto empieza desde los truficultores que nos vendan el producto hasta el consumidor final. A los proveedores deberemos darles servicios y contratos mediante los cuales nos vendan a largo plazo de manera que sepamos que siempre vamos a tener producto para vender a un precio razonable. A nuestros clientes les daremos la tranquilidad de que tenemos un producto de calidad.

- **Objetivos de inversión:** Al inicio deberemos realizar una importante inversión inicial en compra de maquinaria para el cepillado y limpiado de las trufas. También un arcón congelador para poder vender las trufas congeladas y máquinas de envasado. La inversión en existencias deberá ser importante ya que es un producto de alto valor.

En recursos humanos no será necesaria una gran inversión ya que en un principio seremos nosotros los encargados de trabajar en la empresa.

Tendremos que realizar un esfuerzo inicial en el apartado comercial ya que es una marca de nueva creación. Esto será básico en nuestro proyecto ya que queremos que nuestra marca sea una marca de trufas conocida. Será importante la web y la presencia en redes sociales.

- **Objetivos financieros:** Al principio deberemos buscar financiación a través de diversos canales. Nos apoyaremos en entidades bancarias pero también buscaremos usar fórmulas que facilita el país para jóvenes emprendedores como créditos o ayudas. Poco a poco intentaremos apartarnos de la financiación exterior e ir reduciendo nuestra deuda que consideramos necesaria para empezar.

- **Líneas estratégicas generales:** Trataremos de especializarnos en trufa fresca y fuera de temporada en trufa congelada. Debemos convencer al consumidor de que comprar trufa congelada es una buena opción y buscar que sea apreciada y consumida fuera de temporada.

La estrategia principal será crear una marca fuerte que sea conocida en el mundo de la trufa y allá donde se venda el consumidor la conozca y la elija. También que los restaurantes usen nuestra marca para promocionar sus menús.

Podríamos diversificar el negocio vendiendo también Boletus, muy importante su recolección en la provincia de Soria. Tiene los mismos canales de venta y podemos introducir el producto por los mismos canales.

Será importante la inversión en I+D+i para lograr mantener las trufas en estado óptimo así como para lograr que tras su congelación estén en perfecto estado para consumir. Deberemos investigar cómo lograr estos objetivos para seguir mejorando continuamente como marca.

6. PLANES DE ACCIÓN

En este apartado se deberán concretar las acciones a llevar a cabo con exactitud para lograr cumplir los objetivos de la compañía.

6.1. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing no pretende solo vender, si no conocer al cliente a la perfección para así ajustar el producto a las necesidades del consumidor. También busca fidelizar a los clientes mediante determinadas estrategias por las que el cliente quiera seguir siendo un socio comercial de la empresa.

Analizaremos y adaptaremos a nuestros consumidores los aspectos importantes del marketing como son el producto, el precio, la distribución, la promoción y por último elaboraremos un plan comercial.

6.1.1. PRODUCTO:

A continuación hablaremos sobre los productos que ofreceremos. Serán diferentes los artículos que se ofrezcan a la hostelería de los que se ofrezcan a consumidores particulares.

En la hostelería se podrá ajustar algo más el precio pues nos reportará un mayor volumen de ventas y no tendremos que cuidar tanto el envasado, aunque también será importante para mantener nuestra marca y su imagen.

Ofreceremos tanto trufa fresca durante la temporada como trufa congelada durante el resto del año. Además de solo la trufa tendremos en stock productos transformados como son trufas en conserva.

a) DESCRIPCIÓN:

- **Trufa fresca.**- La venderemos en saquitos de tela ecológica y que permite mantener el producto aireado. A continuación se muestran un prototipo de estos saquitos siendo el más grande de un kilo y el más pequeño de 50 gramos.



Fuente: Elaboración propia

- **Trufa extra.**- Son trufas seleccionadas de la categoría extra, piezas enteras y por supuesto son las de mayor calidad. Este es el producto de mayor precio y se presentarán en el envases individuales de 100 gramos, 50 gramos y 20 gramos, destacando su exclusividad.



Fuente: Elaboración propia

- **Trufa congelada.**- Seremos la única empresa del mercado en ofrecer tantas variantes de la trufa congelada. El resto de empresas ofrece solo medio kilo o un cuarto de kilo, sin hacer formatos con unos pocos gramos. Queremos ser pioneros introduciendo los productos de trufa congelada de 50 y 20 gramos para los consumidores particulares mediante la venta online.

Se puede ver a continuación cómo será el envase de la trufa congelada.



Fuente: Elaboración propia

- **Trufa en su jugo.**- Por último se muestran los productos de trufa en conserva, en el que hemos querido buscar un envase alternativo al tradicional bote de cristal para lograr una diferenciación. Se comercializará en formato de 30 gramos y 15 gramos.



Fuente: Elaboración propia

b) USO DEL PRODUCTO

Los productos de mayor volumen están orientados a la restauración, y los de menor volumen a consumidores particulares. Esto es a priori, porque cualquier persona podrá tener acceso a todos los productos desde nuestra web.

A las tiendas gourmet se les ofrecerá tanto la trufa en conserva como los productos pequeños de trufa. Se podría estudiar si en las tiendas disponen de congelador, también comercializar por esta vía los productos de trufa congelada.

Para el consumidor particular elaboraremos envases de trufa fresca desde 20 gramos hasta 1kg y esto será ofrecido en nuestra web para su venta online. Es importante cuidar la imagen de estos envases para darles una diferenciación a nuestros paquetitos de trufa. La trufa fresca alcanza entre 10-12 días en perfecto estado por lo que debemos realizar una rápida comercialización.

También para el consumidor particular tendremos trufa congelada envasada al vacío en diferentes formatos más pequeños y más grandes. Esta trufa envasada al vacío irá dentro de los envases de Trufissima. La trufa congelada es algo diferente a la trufa fresca, pero conserva casi idénticas sus características

Haremos un énfasis especial en la trufa congelada, ya que apenas hemos encontrado dos empresas que la comercialicen por internet. Por tanto mediante la comunicación debemos hacer entender al cliente que la trufa congelada es una buena opción para consumir trufa todo el año. La trufa congelada tiene unas cualidades casi idénticas a la trufa fresca.

También elaboraremos conservas de trufa en su jugo también en dos tamaños de 15 y 30 gramos para la venta a particulares. Estas trufas envasadas tienen una larga fecha de caducidad por lo que no hay tantos problemas con la conservación.

Hemos mencionado anteriormente que existe la posibilidad de diversificar el negocio ofreciendo Boletus Edulis fresco durante la temporada, ya que es un producto también muy demandado en hostelería y en muchas casas.

En cuanto a los **productos ofrecidos a la hostelería** son la trufa fresca y la trufa congelada. Se ofrecerán formatos diferentes a los del consumidor particular ya que son demandas distintas. También el precio variará dependiendo de la cantidad.

Nuestra gama de productos busca satisfacer una necesidad creciente de la sociedad por comer bien y probar nuevos sabores. Cada vez más gente da importancia a disfrutar de sus comidas y con nuestros productos lo pueden hacer, ya que la trufa tiene un sabor y aroma únicos.

Nuestro producto intentará aportar un valor añadido para diferenciarse del resto de productos de la competencia. A continuación relataremos nuestras propuestas de valor.

La principal será la imagen de marca, queremos lograr una marca conocida para el consumidor de trufa. Una marca accesible a todo tipo de públicos y que los restaurantes ofrezcan nuestra marca de trufa. Será importante para esto una buena estrategia de comunicación y un envasado que atraiga al consumidor.

A parte de esto, crearemos una marca que se centre en la trufa congelada ofreciendo trufa fuera de temporada, cosa que ahora es muy inusual.

También nos apoyaremos en la cercanía con el campo y el desarrollo rural. Debemos dar una idea de producto cercano, poco procesado y que va del campo a la mesa. Esto no nos será difícil ya que nuestra empresa se situará cerca del agricultor. Dentro de esto se enmarca la imagen de la Trufa de Soria, que está creciendo como sello de calidad. Tendremos que introducir este sello de calidad en el producto para diferenciarnos de otras trufas de menor calidad.

Además del producto, para lograr fidelizar al cliente y que tenga una experiencia placentera con nosotros, debemos ofrecerle servicios asociados a la compra o el interés por nuestro producto.

A los clientes que nos compren un producto, les otorgaremos descuentos o regalos en compras futuras. También elaboraremos una especie de clasificación de clientes en la que ellos según sus compras irán subiendo de rango y obteniendo mayores beneficios.

Será importante también la comunicación para dar seguridad en la compra. Ofreceremos un servicio de contacto antes de la compra por si tienen alguna duda con un chat en tiempo real durante las horas en las que estemos trabajando, además y en cualquier momento podrán contactarnos por email. También

relacionado con la seguridad, ofreceremos a los clientes una posibilidad de cancelación del pedido.

El servicio post-venta será importante. Mandaremos mensajes a nuestros clientes ofreciendo novedades u ofertas así como descuentos en fechas especiales como cumpleaños y navidad. En este servicio post venta le daremos la oportunidad al cliente de transmitirnos sus sensaciones con el producto, su grado de satisfacción y asegurarnos de que no hubo ningún problema.

En el análisis de mercado hicimos un análisis exhaustivo de la competencia, pero cabe mencionar algunos aspectos también ahora.

Todos los competidores ofrecen productos muy parecidos. Son empresas similares, empresas pequeñas que comercializan trufa fresca y envasada así como productos trufados. Es importante mencionar que los precios son parecidos ya que varían más con la temporada que con la empresa. Son algo más baratas las empresas que además son truficultoras, pero tienen unos productos menos elaborados.

Cabe destacar las empresas **Trufato** y **Laumont**, que presentan la trufa en unas cajas muy vistosas y logran una diferenciación de su producto. Esto es lo que tenemos que conseguir, competir con estas empresas que diferencian su trufa y conseguir que el consumidor conozca también nuestra marca.

La mayoría de las empresas ofrecen un envío garantizado y refrigerado en 24/48 horas. Nosotros debemos, como mínimo, igualar esta oferta ya que en este alimento es importantísimo que le llegue rápido al consumidor.

Otra competencia, que no es *Tuber Melanosporum* pero es importante, son los productos sustitutivos.

El sustitutivo más importante son el resto de especies *Tuber*. Son trufas mucho más baratas que provienen principalmente de China. Estas trufas son de peor calidad pero en muchos sitios cuando se ofrece trufa es de estos tipos. Para los pocos iniciados en el tema o que nunca han comido trufa pueden pasar desapercibidas, pero debemos dar a conocer nuestra trufa y que la gente diferencie las calidades.

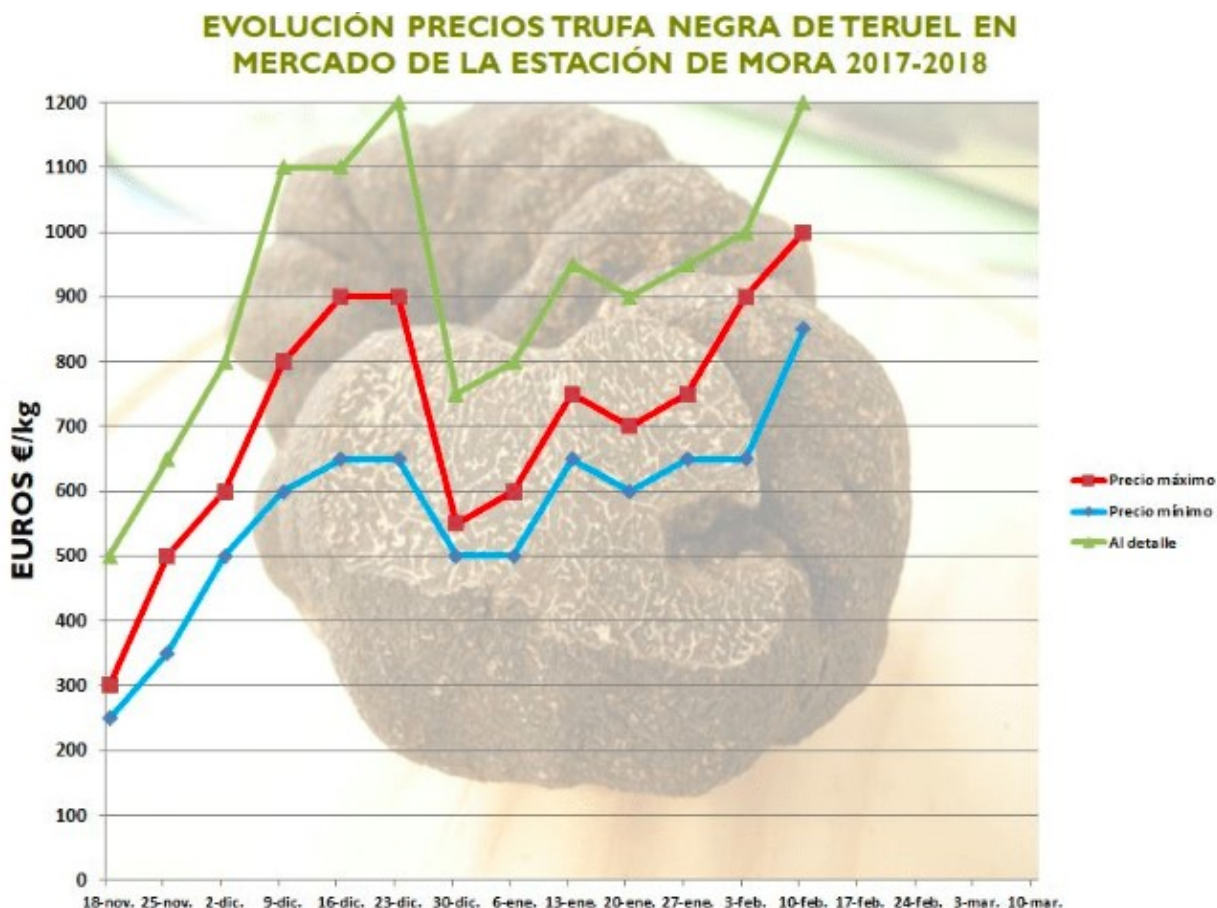
La trufa China (*Tuber indicum*) por la cantidad que se comercializa y su precio quizá sea el mayor sustitutivo, pero existen otras como la *Tuber Aestivum* o trufa de verano. La mayor capacidad de competir que tienen estos productos es que su precio es infinitamente menor que el de la *Tuber Melanosporum*.

6.1.2. POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es la variable del marketing que busca sintetizar la política comercial de la empresa. Tenemos que fijar un precio teniendo en cuenta las demandas de mercado y el proceso de producción con los costes y objetivos de rentabilidad.

Tendremos que conocer nuestros costes a la perfección para poder establecer un objetivo de precios que permita como mínimo recuperar estos costes.

Sabemos que el precio de la trufa varía durante la temporada, por lo tanto debemos tener en cuenta que el precio de la trufa fresca no será igual durante todo el año. A continuación mostramos los precios de la Tuber Melanosporum en la Estación de Mora de Rubielos durante la temporada 2017-2018



Fuente: micofora.com

Como podemos observar, los precios son muy variables, por lo que nuestro producto deberá cambiar de valor según el precio vigente en el mercado para poder ser competitivos.

Para elaborar nuestros precios de trufa fresca, hemos utilizado el último precio de la trufa del año 2018. Para calcular los precios de venta se ha aplicado un margen a cada producto de manera que variará según el momento de la temporada. El margen es decreciente siendo menor cuanto mayor es el formato.

En los artículos que serán vendidos todo el año, tanto la trufa congelada como la trufa envasada, los precios se han obtenido haciendo la media del precio de la temporada de trufa, ya que esta trufa será comercializada durante los meses del año que no se venda fresca. A partir de ahí hemos aplicado un margen a nuestros productos siendo mayor el margen aplicado a los productos de menor cantidad.

Destacar también que el margen no puede ser tan grande como el de la trufa fresca ya que envasada o congelada no tiene el mismo valor.

Tabla: DESGLOSE DE PRODUCTOS POR FAMILIAS Y PRECIOS

DESGLOSE DE FAMILIAS DE PRODUCTOS / SERVICIOS	PRECIO MEDIO	
	VENTA	COSTE
Fresco 1 kg	1.050,00	859,00
Fresco 500gr	585,90	434,00
Fresco 200gr	250,60	179,00
Bolsa 50gr	75,75	50,50
Caja 100 gr extra	149,85	92,50
Caja 50 gr extra	85,00	57,20
Caja 20 gr extra	43,00	28,00
Cong 400 gr	380,00	265,15
Cong 200gr	220,00	137,08
Cong 50 gr	69,00	40,02
Cong 25 gr	39,00	20,81
Trufa en su jugo 15gr	17,65	12,61
Trufa en su jugo 30gr	29,99	22,21

Fuente: Elaboración propia

Estos serán nuestros precios de cara al público y los que se mostrarán en nuestra página web, pero con clientes que nos compren un gran volumen podríamos utilizar la política de precio negociado.

Hemos tenido para el cálculo de los costes, el coste de la materia prima como hemos explicado anteriormente, pero además los costes de los envases de cada producto y en los productos congelados el gasto en electricidad de nuestro ultracongelador.

Además de esto, en cada producto hemos añadido 6€ que será el coste de envío. Tendremos un convenio con la empresa de transporte SEUR por el cual nos costará 6€ el envío, coste que asumiremos nosotros, no el cliente. Este envío es en 24/48 y refrigerado. Para el producto congelado, nosotros lo tendremos ultra congelado a -86°C, de manera que cuando le llegue al cliente le llegará aún congelado y listo para continuar en el congelador de casa.

Se estudiarán ofertas de restaurantes y tiendas que nos ofrezcan un vínculo duradero, y nos garanticen la compra durante un tiempo prolongado o nos compren grandes cantidades de producto. De esta manera estamos abiertos a otros precios o a reducir nuestros márgenes.

TABLA DE PRODUCTOS: FORMATOS Y PRECIOS

Producto	Precio	Cliente Objetivo	Descripción	Proceso	Imagen
Trufa Fresca			Envase: Sacos de tela arpillera ecológica Producto: Trufa fresca de temporada	Cepillado, lavado y envasado en el saco	
1 kilo	1050 €	Restaurantes			
500 gr.	585,9 €	Restaurantes			
200 gr.	250,60 €	Restaurantes			
50 gr.	75,75 €	Online y tiendas gourmet			
Trufa Fresca Extra			Envase: Caja transparente. Producto: Piezas enteras. Trufas seleccionadas de la máxima calidad.	Seleccionamos las trufas extra (piezas únicas). Cepillado, lavado y envasado en su caja.	
100 gr.	149,85 €	Restaurantes, online y tiendas gourmet			
50 gr.	85 €	Online y tiendas gourmet			
20 gr.	43€	Online			
Trufa Congelada			Envase: Bolsas al vacío. Producto: Trufa congelada durante la temporada	Trufas frescas congeladas en el ultracongelador durante la temporada. Conservadas en su envase al vacío a -86°C.	
400 gr.	380 €	Restaurantes			
200 gr.	220 €	Restaurantes			
50 gr.	69 €	Online y Tiendas gourmet			
25 gr.	39 €	Online y Tiendas gourmet			
Trufa en su jugo			Envase: Botes opacos. Producto: Trufa en conserva en su jugo.	Trufas frescas que mediante la autoclave se realizan conservas de trufa en su jugo.	
15 gr.	17,65 €	Online y Tiendas gourmet			
30 gr.	29,99 €	Online y Tiendas gourmet			

6.1.3. DISTRIBUCIÓN

La distribución juega un papel clave en el consumo. Se encarga de poner el producto a disposición del consumidor así como llevarlo hasta el punto de venta para conseguir su adquisición.

Como estamos mencionando en el informe, tenemos distintos segmentos de clientes, y por tanto debemos utilizar diferentes vías de distribución para cada uno de ellos. Como hemos dicho estos serán consumidores particulares, servicio a hostelería y por último tiendas gourmet.

- **Consumidores particulares:** Para este tipo de clientes, utilizaremos el canal directo, venderemos el producto directamente al destinatario final. Como hemos mencionado se hará principalmente por venta online a través de nuestra página web. Ofreceremos los productos en la web y una vez el cliente los compre se le serán enviados en un envío exprés para que el producto mantenga todas sus propiedades.

El cliente elige el producto que quiere comprar y realiza su pedido. Internet en los últimos tiempos se ha convertido en el canal de distribución directo más ventajoso. Mediante la venta online podemos ampliar nuestro público objetivo ya que hay muchas menos barreras geográficas. También el canal de venta directo al cliente nos da la oportunidad de conocerlo y poder mejorar. Además de conocer al cliente el canal directo permite ahorrar costes de intermediación lo que beneficia tanto a la empresa como a los compradores. Es una oportunidad de tener una mejor visión del cliente y adaptarnos a sus necesidades.

Será importante realizar un envío en 24/48 horas refrigerado ya que toda la competencia lo tiene y si no quedaríamos fuera del mercado. Como hemos dicho tendremos un contrato con la empresa de transporte y asumiremos el coste del envío.

Además de la venta online, estaremos presentes en ferias y mercados locales de trufa negra. Debemos desplazarnos a estos lugares ya que muchos consumidores particulares compran ahí alimentos y es un buen lugar de encuentro para empresas y consumidores de productos gourmet. Así veremos personalmente a nuestros clientes y podremos crear fidelidad.

- **Hostelería:** El servicio a la hostelería lo realizaremos mediante canal directo e indirecto.

Será preferible usar un canal directo para reducir costes de intermediación. De esta manera nosotros contactaremos directamente con los restaurantes y en la medida de lo posible seremos nosotros personalmente quien les llevemos los productos. Así podremos negociar con ellos y conocer exactamente sus demandas. Ofreceremos envíos a la hostelería si no somos capaces de abastecerlos nosotros personalmente o están muy alejados geográficamente.

El canal indirecto en este caso será necesario al principio. Se creará un catálogo de productos y se lo daremos a empresas que distribuyan a la hostelería para que ofrezcan nuestra gama de productos. Como hemos dicho preferimos el canal directo, pero mediante este canal se puede llegar a más restaurantes y al principio será importante para hacer crecer nuestras ventas.

- **Tiendas gourmet:** Este es un canal indirecto, ya que nosotros surtimos a las tiendas que después venden al consumidor final. Será también importante este canal ya que muchos consumidores particulares no se atreven a comprar online o no están acostumbrados ver alimentos en la web. También hará crecer nuestras ventas ya que

estas tiendas tienen ya una clientela y de esta manera esos clientes comenzarán a conocer nuestros productos.

A las tiendas gourmet, al igual que los restaurantes, se les intentará servir en un principio personalmente o realizándoles el envío del producto.

En cuanto al aprovisionamiento de las existencias, la idea inicial es realizarlo en la provincia de Soria para así vender trufa con la marca de calidad Trufa de Soria. Por esto seremos nosotros los que nos desplazaremos a las fincas y mercados locales para realizar los aprovisionamientos de la materia prima.

6.1.4. COMUNICACIÓN

La comunicación tiene como objetivo informar y conseguir la atención de las personas que forman parte de los mercados que tiene la empresa como objetivo. Nos permitirá dar a conocer nuestro producto e instalar en el mercado nuestra imagen de marca.

Será importante en nuestra estrategia de comunicación siempre mostrar nuestra imagen de marca, pues será desde ahí desde donde debemos crecer. Diferenciando nuestras trufas por la marca. Hemos creado una imagen corporativa para lograr ser conocidos y que se vaya reconociendo nuestra marca.

El nombre de la marca será Trufissima, con el logotipo que se muestra a continuación. El eslogan de la marca será *just truffle*. Este eslogan pretende dar una imagen de sencillez a la marca a la vez que complejidad ya que el eslogan está en inglés.



Fuente: Elaboración propia

Así el eslogan da imagen de sencillez ya que dice que es simplemente trufa. No comercializamos derivados ni intentamos engañar, simplemente es trufa, pero trufa de calidad.

El hecho de que esté en inglés, por un lado es más sonoro y por otro lado abre fronteras a la marca ya que el objetivo es una internacionalización, pues como ya hemos dicho la trufa es consumida en su mayor parte fuera de España.

Comenzaremos a lanzar el producto cuando comience la campaña de la trufa y tengamos trufas en stock. Utilizaremos diversas estrategias de promoción antes de empezar.

Será muy importante nuestra página web. Hoy en día es muy importante disponer de una página web que se adapte a los clientes y sepa comunicarse con nuestros clientes. En la web debemos dar una imagen sencilla, sin que el consumidor se sienta incómodo y que sea fácil de utilizar. En ella figurará en primer lugar una página de bienvenida con recetas, noticias sobre la trufa o productos estrella de ese momento. Tendremos un apartado con todo nuestro catálogo de productos, con cada producto perfectamente explicado.

En la página web debemos realizar un asesoramiento al consumidor. Este aspecto es muy valorado por los consumidores de este tipo de productos. Debemos explicar bien porque nuestros productos son diferentes a la competencia así como los usos concretos que puede tener cada producto. Añadiremos recetas en las que se use la trufa así como noticias relacionadas con el mercado de la trufa o la recolección.

Además de esto será importante tener una zona de contacto tanto para consumidores particulares como para restaurantes o tiendas gourmet. En esta zona de contacto deberán figurar nuestras redes sociales pues será una de las bases sobre las que sostenemos.

Crearemos un perfil en las redes Twitter, Facebook e Instagram. Debemos ser muy activos, facilitando a nuestros seguidores la interacción con nosotros. Una buena estrategia de promoción será al principio o durante la temporada realizar algún sorteo de forma puntual o descuentos a nuestros seguidores.

Además podemos aprovechar el poder de las redes sociales para hacer publicidad mediante relaciones públicas, personas con muchos seguidores que pueden mostrar nuestro producto a miles de personas.

También usaremos herramientas de publicidad dirigida, para que aparezca nuestro producto a personas que tengan intereses cercanos o sean consumidores de productos parecidos.

Internet será una pieza clave, pero no lo será todo. Será muy importante la publicidad tradicional. Una vía serán anuncios en revistas culinarias para que nos vean chefs o personas interesadas en la alta cocina.

Por último mencionar que la venta directa al principio será una vía importante. De esta manera cara a cara con el consumidor podemos transmitirte todo lo bueno de nuestro producto. Por ello tendremos que realizar una tarea comercial visitando tiendas y restaurantes ofreciendo el catálogo de nuestros productos.

6.1.5. PLAN COMERCIAL

Como acabamos de mencionar, en el apartado de comunicación, la venta directa será muy importante.

Debemos nosotros realizar las ventas como comerciales en un principio para darnos a conocer. Esto se podrá hacer en un ámbito geográfico limitado, creando vínculos con empresas de nuestro entorno.

El resto de la fuerza de ventas será vía internet. Las ventas al extranjero y directas a particulares se producirán mediante nuestra tienda online. Será importante que este tipo de ventas crezca ya que tiene mucho más potencial que la venta personal, aunque sabemos que al principio nos tendremos que apoyar en la venta personal.

La competencia en estos momentos tiene su estructura de ventas en venta personal. Muy pocas empresas venden al extranjero, si no que son personas del extranjero las que vienen personalmente a comprar las trufas para llevárselas. Por supuesto la venta online no es muy significativa todavía en el sector.

- **Consumidor particular:** Será muy importante la web y que transmita confianza así como un buen asesoramiento. Para lograr ser conocidos y nuestras primeras ventas realizaremos sorteos de productos en nuestras redes sociales para así lograr al principio algunos seguidores que nuevas personas prueben el producto.

- **Hostelería:** Para lograr un vínculo con los restaurantes deberemos ofrecerles condiciones que les interesen al principio para que confíen en nosotros. Para darnos a conocer, en la primera compra que nos hagan les haremos la venta a mitad de precio para que prueben nuestros productos. Esto se incluirá en el presupuesto de promoción y comunicación. Nuestro objetivo es crear una web que además de tener una tienda online, sea una web donde la gente que se interese por la trufa tenga recetas, información, noticias, etc. Por tanto otro incentivo para los restaurantes que nos compren trufa será aparecer en nuestra página web y nuestras redes sociales. Esto a nosotros no nos supone ningún coste adicional y es un aspecto más para convencer a los restaurantes.

- **Tiendas gourmet:** Para establecer el primer contacto con las tiendas regalaremos las primeras muestras para que las pongan a la venta en sus tiendas. De esta manera las tiendas que vendan bien nuestro producto seguirán llamándonos.

Con nuestros productos incluiremos de regalo un libro de recetas y un rallador para que la gente pueda disfrutar de la trufa. Este tipo de público gusta de ser asesorado de forma especializada para así usar bien los alimentos.

Ofreceremos una cata de trufas a un precio asequible para los clientes de estas tiendas. De esta manera podremos promocionar nuestra trufa ya que la tienda ofrecerá esta cata a sus clientes y que ellos puedan apuntarse.

6.1.6. PREVISIÓN DE VENTAS

Aproximar las ventas que seremos capaces de realizar quizá sea una de las tareas más difíciles antes de iniciar un negocio. Ya que es muy difícil aproximar las ventas sobre el papel, hemos utilizado un análisis de campo para observar cuánto venden algunas empresas similares a nosotros, así como cuánto podrían demandarnos proveedores como restaurantes y tiendas.

Para este estudio hemos consultado a la empresa soriana GRUMER CATERING. Esta empresa se dedica a servir comidas y aperitivos en todo tipo de eventos, desde comidas de navidad, cumpleaños, cócteles y todo tipo de celebraciones. También poseen un recinto para celebrar bodas y eventos durante la primavera y el verano. Esta empresa es amplia conocedora del mercado de la Tuber Melanosporum en Soria y nos ha ayudado a conocer tanto a consumidores como la demanda de los restaurantes de la provincia. También nos han aportado información sobre proveedores que nos ha sido de mucha utilidad. Todo esto lo hemos utilizado para, con el resto de datos, aproximar nuestras ventas.

A parte de los datos aportados por esta empresa soriana, también hemos visitado diferentes tiendas y distribuidores de trufa en la ciudad de Zaragoza. A continuación se muestra una relación de los establecimientos visitados y que nos han aportado datos para hacer nuestra previsión.

–Mantequerías Sanz (Calle Sta. Joaquina de Vedruna, 2, Zaragoza)

–La Lasca Negra (Calle Anselmo Gascón de Gotor, 13)

-Wine not? (Calle El Carmen, 17)

–El Colmado con luz y alma (C/ El Carmen 24, Local 2)

– La casa de la huerta (Av. de la Ilustración, 14 / Cesáreo Alierta, 27)

Con los datos del estudio realizado, y viendo cuales son las ventas de algunas tiendas en Zaragoza así como los consumos de los restaurantes, hemos calculado aproximadamente las unidades de cada producto que deberíamos ser capaces de vender ajustándonos a una situación realista

Para que nuestra empresa sea viable deberemos conseguir al menos estas cifras de ventas, que se asemejan mucho a lo que se está vendiendo en tiendas parecidas.

PREVISIÓN DE VENTAS ANUALES EN TRES AÑOS

DESGLOSE DE FAMILIAS DE PRODUCTOS / SERVICIOS	PRECIO MEDIO Margen		PREV. VENTAS ANUALES (€) sin IVA		
	VENTA	I	2020	2021	2022
Fresco 1 kg	1.050,00 €	191,00	10.500,00 €	19.950,00 €	35.910,00 €
Fresco 500gr	585,90 €	151,90	7.030,80 €	13.358,52 €	24.045,34 €
Fresco 200gr	250,60 €	71,60	4.009,60 €	7.618,24 €	13.712,83 €
Bolsa 50gr	75,75 €	25,25	1.363,50 €	2.590,65 €	4.663,17 €
Caja 100 gr extra	149,85 €	57,35	3.596,40 €	6.833,16 €	12.299,69 €
Caja 50 gr extra	85,00 €	27,80	2.125,00 €	4.037,50 €	7.267,50 €
Caja 20 gr extra	43,00 €	15,00	1.161,00 €	2.205,90 €	3.970,62 €
Cong 400 gr	380,00 €	114,85	11.400,00 €	21.660,00 €	38.988,00 €
Cong 200gr	220,00 €	82,92	7.700,00 €	14.630,00 €	26.334,00 €
Cong 50 gr	69,00 €	28,98	2.553,00 €	4.850,70 €	8.731,26 €
Cong 25 gr	39,00 €	18,19	1.560,00 €	2.964,00 €	5.335,20 €
Trufa en su jugo 15gr	17,65 €	5,04	794,16 €	1.508,91 €	2.716,04 €
Trufa en su jugo 30gr	29,99 €	7,77	1.199,42 €	2.278,91 €	4.102,03 €
			54.992,89 €	104.486,49 €	188.075,68 €

Fuente: Elaboración propia

También cabe explicar el crecimiento de estas cifras de ventas. Como se puede observar, hemos estimado un crecimiento algo menos del 100%. Esto es debido a que observando las cifras de ventas de los diferentes años de las empresas consultadas creemos que este crecimiento para los primeros años para nada es algo descabellado. Nos hemos informado que la empresa ESPORA GOURMET ha incrementado sus ventas de 125.000 euros a 500.000 euros en dos años, de 2016 a 2018.

La mayoría de los establecimientos consultados, tanto personalmente como online, han experimentado un crecimiento en ventas los primeros años mucho mayor del 100% para la Tuber Melanosporum, por lo que nosotros nos fijamos este objetivo como mínimo, incluso algo más bajo de esta cifra.

6.2. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado analizaremos las etapas del proceso de producción, desde el truficultor hasta el cliente final. Debemos tener claro los pasos a seguir para cada producto y saber los recursos que vamos a necesitar.

6.2.1. PROCESO PRODUCTIVO

La primera etapa del proceso productivo será la adquisición de la trufa al agricultor. Debemos desplazarnos para facilitar a nuestros proveedores la venta de la trufa a nuestra empresa.

Posteriormente, una vez adquirida la trufa, realizaremos el cepillado y el posterior lavado con la máquina que disponemos para ello. Una vez tenemos la trufa lavada, se seleccionarán las trufas extra para venderlas en las cajitas premium, y el resto se destinará al resto de productos.

En el caso de la trufa fresca necesitaremos también proveernos de los saquitos para venderla al público. Estos envases nos los suministrará una empresa externa, de

manera que nosotros los recibiremos ya listos para introducir el producto y enviar al cliente.

La trufa se ofrecerá para vender fresca, pero si no hay la suficiente demanda envasaremos una parte al vacío para posteriormente congelarla y venderla como trufa congelada. Usaremos la máquina para envasar al vacío y posteriormente el ultracongelador para mantener la trufa en perfecto estado. Tras ello cuando se nos pida el producto, lo envasaremos igual que el de la trufa fresca.

Destinaremos también una parte a trufa en conserva. Ésta se realizará con la máquina autoclave de la que dispondremos para realizar los botes de *Tuber Melanosporum* en conserva. Al igual que los envases de la trufa fresca, tendremos una empresa que nos suministrará los botes personalizados para la trufa en conserva.

Será importante en el proceso productivo afianzar a nuestros proveedores de *Tuber Melanosporum*. Esto será importante ya que, para lograr vender un buen producto y a un precio competitivo, es importante lograr un buen precio de compra. Para esto el proveedor debe confiar en nosotros.

Garantizaremos la compra al agricultor durante la temporada, así como una aproximación del precio ofreciendo el precio de mercado y un diferencial pactado, para que así él minimice sus riesgos y nosotros sepamos que vamos a tener trufa a nuestra disposición. Debemos encontrar proveedores que nos garanticen una buena calidad del producto.

Será importante lograr acuerdos con proveedores de Soria para así poder utilizar en nuestros productos la marca de calidad Trufa de Soria.

6.2.2. INFRAESTRUCTURAS

Como hemos mencionado ya, dispondremos de un local que es propiedad de los emprendedores. Es ahí donde se realizarán todas las acciones del proceso productivo. Este local se sitúa en Almazán. La situación nos beneficiará ya que estaremos cerca de nuestros proveedores, y la trufa llegará rápido desde el campo a las etapas del proceso productivo, para así no perder ninguna de sus cualidades.

A parte de beneficiarnos en el sentido de estar cerca de nuestros proveedores, Almazán se sitúa a escasa hora y media de Madrid. Esto nos facilitará las cosas a la hora de la distribución de nuestro producto pudiendo penetrar en el mercado de esta gran ciudad. También facilitará la velocidad de nuestros envíos siendo la capital de España centro de operaciones de las empresas de transporte.

Para poder realizar el proceso productivo, deberemos acondicionar el local y adquirir la maquinaria necesaria. Se realizará una reforma en el local para instalar el mobiliario necesario para el proceso productivo.

Además de la reforma necesitaremos adquirir algunas máquinas:

- Será necesaria una báscula para saber los gramos de trufa que vendemos en cada producto.

- Compraremos cepillos para realizar el primer limpiado de las trufas. También una máquina de limpieza de trufas sin agua. Es una máquina de limpieza por ultrasonidos, para así mantener la trufa en condiciones óptimas.

- Para la trufa congelada compraremos un ultracongelador que mantiene el producto a alrededor de -80°C. Además necesitaremos para este producto la envasadora al vacío que adquiriremos también.

- También necesitaremos un autoclave para hacer nuestros botes de trufa en conserva. Por último mencionar que compraremos también una máquina de etiquetado para nuestros botes de conserva.

Ver Anexo I

6.3. FORMA JURÍDICA Y LEGISLACIÓN

Tenemos que dotar a nuestra nueva empresa de una forma jurídica. Esto se refiere a la estructura legal de la empresa. Podemos optar por diferentes formas jurídicas, y nosotros hemos elegido constituir una Sociedad Limitada.

Las características de esta forma organizativa son:

- Deberá tener entre 1 y 5 socios
- La aportación mínima es de 3.012€
- La responsabilidad está limitada a la aportación
- Tributa los beneficios con el impuesto de sociedades

Por tanto para constituir la sociedad deberemos acudir al Registro Mercantil e inscribirnos con el nombre de nuestra empresa que será SORITRUF S.L.

El objeto social será el procesado y posterior venta de Tuber Melanosporum tanto a consumidores particulares como empresas.

La sede social se situará en Almazán y será el local desde donde se gestionará y administrará la empresa. Por tanto la empresa estará sujeta a las leyes de Castilla y León.

Debemos tener en cuenta la legislación acerca de nuestra actividad. Al ser un alimento tendrá diversas regulaciones durante su procesado. La legislación general alimenticia a tener en cuenta será:

- Ley 11/1997, de 24 de abril, de envases y residuos de envases.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

- Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.

- Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

- Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos. - Real Decreto 19/2014, de 17 de enero, por el que se refunden los organismos autónomos Instituto Nacional del Consumo y Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición en un nuevo organismo autónomo denominado Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición y se aprueba su estatuto.

La normativa específica que rige la comercialización de la Tuber *Melanosporum* es la CEE_ONU FFV-53. Deberemos consultar esta normativa para la realización de la actividad. Se trata de la normativa principal desde 2006. En la bibliografía se puede consultar el enlace al pdf de la normativa completa.

Como hemos mencionado en el plan de marketing, vamos a crear la marca Trufissima. Por tanto esta marca la deberemos registrar en la oficina de patentes y marcas para así poder utilizarla con exclusividad.

6.4. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El plan de inversiones es una estimación de los gastos que se producen al inicio de la actividad y no se vuelven a producir en el tiempo. Incluimos todos los gastos de acondicionamiento del local así como los activos fijos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Diferenciaremos entre inversiones, y aquellos gastos anteriores a la puesta en marcha de la empresa y los necesarios para que la empresa funcione.

6.4.1. INVERSIONES

Estas son las inversiones principales a realizar. En los apartados anteriores hemos explicado para qué sirve cada elemento. La columna denominada años se refiere a los años en los que amortizaremos cada una de las inversiones.

INVERSIONES DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE LA ACTIVIDAD

INVERSIONES	Años	2020	2021	2022
Gastos I+D	5	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Derechos de traspasos				
Concesiones Administrativas				
Patentes y Marcas	1	162,00	162,00	162,00
Progamas informáticos y Web	1	200,00	200,00	200,00
Reforma	10	3.240,00		
Ultracongelador -86°C	5	8.445,00		
Autoclave 10 litros	5	664,99		
Envasadora vacío	3	513,89		
Ultrasonic cleaner 6 litros	3	149,99		
Maquina semiauto etiquetado	3	580,42		
Báscula	3	89,00		
Mobiliario	10	980,00		
Ordenadores y equipos de oficina	5	1.000,00		
TOTAL INVERSIÓN		17.025,29	1.362,00	1.362,00

Fuente: Elaboración propia

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

GASTOS INICIALES	2020
Gastos Previos a la puesta en marcha	1.200,00
Certificados nombre y otros	16,00
Notaria	239,12
Registros y tasas	38,00
Asesoría y otros	154,00
TOTAL PUESTA EN MARCHA	1.647,12

Fuente: Elaboración propia

Estos gastos son los que realizaremos al iniciar la actividad. Los gastos previos a la puesta en marcha son los gastos en los que incurriremos antes de iniciar la actividad. Serán todos los gastos antes de que la empresa se inicie, los gastos de asesoría, creación de prototipos, viajes necesarios, informes etc.

El resto serán gastos de tipo administrativo y tasas necesarios para inscribir nuestra empresa y registrarla como tal.

OTRAS NECESIDADES INICIALES

OTRAS NECESIDADES INICIO	2020	2021	2022
Stock Mercancías Iniciales	12.000,00		
Otras Necesidades Iniciales	2.000,00	500,00	500,00
TOTAL OTRAS NECESIDADES	14.000,00	500,00	500,00

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla incluimos gastos iniciales de mercancías, para tener productos preparados antes de la puesta en marcha. Aquí entrarán tanto materias primas (Tuber Melanosporum) como los envases y paquetes en los que enviaremos el producto.

6.4.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Para comenzar nuestra actividad necesitaremos una financiación inicial para acometer las primeras compras y las inversiones iniciales. A continuación se muestra el cuadro con las principales fuentes de financiación de nuestro proyecto.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

FUENTES DE FINANCIACION	%		2020
APORTACION SOCIOS	45%		25.000,00
Aportacion Socios en Dinero			25.000,00
PRESTAMOS	55%	Años	30.000,00
Prestamo ICO		7	30.000,00
OTRA FUENTE FINANCIACION	0%		
TOTAL FINANCIACION	100%		55.000,00

Fuente: Elaboración propia

Como hemos dicho, los emprendedores poseemos un capital inicial para comenzar la actividad, esta aportación asciende a 25.000€. Además del capital social, será necesario recurrir a la financiación ajena.

Hemos optado por el crédito que ofrece el ICO (Instituto de Crédito Oficial) para emprendedores en 2019. Esta es una financiación más accesible que la de un banco comercial normal y además nos ofrece unas condiciones más ventajosas.

Según nuestras necesidades hemos optado por pedir un crédito de 30.000€ a 7 años con dos años de carencia. Los primeros años serán los más complicados y de mayores gastos, por tanto estos dos años de carencia que nos ofrece el préstamo del ICO nos son de gran ayuda. También destacar el tipo de interés, que según lo que habíamos manejado, es más asequible que los de las entidades comerciales.

Ver Anexo II

Estas son las dos principales fuentes de financiación, pero será importante también intentar buscar otras fórmulas. Estas serán sobre todo subvenciones que se ofrecen para nuevas empresas y jóvenes emprendedores en la web de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Son subvenciones variables, con un capital que se reparte a concurso entre los solicitantes, por tanto no podemos saber si seríamos beneficiarios, y en el caso de serlo, la cuantía que se nos otorgaría.

La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa presenta las Guías dinámicas de Ayudas e Incentivos. El término "dinámica" indica que estas Guías están permanentemente actualizadas y contienen sólo información sobre ayudas e incentivos con plazo de solicitud abierto. Estas Guías recogen todas las ayudas e incentivos otorgados y convocados por la Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas, Administraciones Locales y otros organismos públicos.

En nuestro caso, en el momento de optar a la ayuda, consultaríamos las guías siguientes:

- Por comunidades autónomas: Guía de Castilla y León
- Por sectores productivos: La guía de agroalimentario y la de comercio
- Guía Dinámica de ayudas e incentivos para la creación de empresas
- Guía dinámica de ayudas e incentivos para el emprendedor
- Guía dinámica de incentivos fiscales y bonificaciones a la Seguridad Social

6.4.3. ESTRUCTURA DE COSTES

En la estructura de costes debemos tener en cuenta los costes fijos en los que va a incurrir nuestra empresa. Esto será importante a la hora de fijar nuestros precios, ya que debemos cubrir los costes fijos y variables.

A continuación se muestra una tabla con los costes fijos que soportará nuestra empresa de manera mensual y anual. Estos costes son una estimación, ya que son los que tengamos al principio, pero conforme pase el tiempo puede suceder que la distribución sea diferente.

GASTOS FIJOS MENSUALES Y ANUALES (TRES PRIMEROS AÑOS)

GASTOS FIJOS	%	MES	Año 1	Año 2	Año 3
Numero de meses incluidos		1	12,00	12,00	12,00
Variación respecto al Año 1			0,00%	20,00%	10,00%
SUELDO SOCIOS	40,29%	1.200,00	14.400,00	15.120,00	15.876,00
Seguridad Social Reg Autonomos	2,01%	60,00	720,00	864,00	792,00
Reparaciones y conservación	1,68%	50,00	600,00	720,00	660,00
Servicios profesionales	0,84%	25,00	300,00	360,00	330,00
Primas de seguros	8,39%	250,00	3.000,00	3.600,00	3.300,00
Publicidad, propaganda	16,79%	500,00	6.000,00	7.200,00	6.600,00
Electricidad	6,55%	195,00	2.340,00	2.808,00	2.574,00
Telefono	1,68%	50,00	600,00	720,00	660,00
Gastos desplazamientos y viaje	6,71%	200,00	2.400,00	2.880,00	2.640,00
Otros tributos	1,01%	30,00	360,00	432,00	396,00
Otros Gastos	0,50%	15,00	180,00	216,00	198,00
Otros gastos financieros	0,17%	5,00	60,00	72,00	66,00
Amortización Media	9,65%	287,54	3.450,43	4.012,43	4.574,43
GASTOS GENERALES	96,28%	2.867,54	34.410,43	39.004,43	38.666,43
GASTOS FINANCIEROS		110,90	1.330,80	1.330,80	1.220,26
Intereses Medios de préstamos	3,72%	110,90	1.330,80	1.330,80	1.220,26
TOTAL GASTOS FIJOS	100,00%	2.978,44	35.741,23	40.335,23	39.886,69

Fuente: Elaboración propia

Vamos a explicar estos gastos y como los hemos estimado. Para comenzar, el sueldo de los socios será solo un sueldo ya que solo uno de los emprendedores realizará el trabajo diario de la empresa. Se elige la cuota de autónomos que se ofrece para jóvenes emprendedores que es una cuota fija.

El resto están estimados según nuestra actividad, serán los gastos necesarios para que la empresa vaya funcionando. Destacar el alto gasto en publicidad y propaganda así como en electricidad.

Dentro de los gastos de publicidad incluimos los primeros gastos que hemos mencionado en el plan comercial como algunos descuentos iniciales, catas en las tiendas o los productos que se sorteen en nuestras redes sociales. Será pieza clave este gasto para darnos a conocer.

El gasto en electricidad es alto también debido a que el ultracongelador necesita un consumo elevado que aumenta la factura eléctrica y nuestros gastos fijos.

Señalar que los gastos van creciendo durante los años. Esto es debido a que se espera un crecimiento de ventas y, por tanto, los gastos llevarán un crecimiento no tan grande pero más elevado que con el volumen de ventas inicial.

6.4.4. TESORERÍA

SALDO INICIAL		7.814,19	2.473,38
COBROS	2.020	2.021	2.022
Aportación Capital	25.000,00	0,00	0,00
Cobro de Préstamos	30.000,00	0,00	0,00
Cobro Otra Financiación	0,00	0,00	0,00
Cobros por VENTAS	53.486,23	103.130,50	185.785,56
Cobro Subvenciones para Inversiones	0,00	0,00	0,00
Cobro de Otras Subvenciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
TOTAL COBROS	108.486,23	103.130,50	185.785,56
PAGOS	2.020	2.021	2.022
Compras de productos o materias primas	35.333,83	70.298,51	126.853,74
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00
SUELDO SOCIOS	14.400,00	15.120,00	15.876,00
SUELDOS TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00
Seguridad SOCIAL Reg Autonomos	720,00	864,00	792,00
Seguridad SOCIAL Reg General	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y Alquileres	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y conservación	600,00	720,00	660,00
Servicios profesionales independientes	300,00	360,00	330,00
Primas de seguros	3.000,00	3.600,00	3.300,00
Publicidad, propaganda	6.000,00	7.200,00	6.600,00
Electricidad	2.340,00	2.808,00	2.574,00
Telefono	600,00	720,00	660,00
Combustibles	0,00	0,00	0,00
Otros servicios	0,00	0,00	0,00
Gastos desplazamientos y viaje	2.400,00	2.880,00	2.640,00
Otros tributos	360,00	432,00	396,00
Otros Gastos	1.827,12	216,00	198,00
Otros gastos financieros	435,00	60,00	66,00
PAGO DE INVERSIONES	17.025,29	1.362,00	1.362,00
PAGO DE STOCK INICIAL	14.000,00	500,00	500,00
PAGO / DEVOLUCION DE IVA	0,00	0,00	0,00
Cuota TOTAL de Préstamos	1.330,80	1.330,80	6.701,02
TOTAL PAGOS	100.672,04	108.471,31	169.508,75
SALDO ANUAL : COBROS - PAGOS	7.814,19	-5.340,81	16.276,81

Fuente: Elaboración propia

Según nuestras previsiones, en el primer año el saldo de cobros menos pagos serán positivos, debido al ingreso del préstamo, ya que como veremos posteriormente, el resultado de este ejercicio es negativo.

En el año dos, el saldo anual en nuestra cuenta corriente vemos que es negativo, pero se ve compensado con el saldo positivo del primer año, de manera que la cuenta no se queda en descubierto. A partir del tercer año ya se empieza a amortizar el préstamo pero aún así ya nuestra empresa presenta un saldo anual positivo.

Cobra una especial importancia la carencia que nos da el préstamo ICO, ya que nos permite los primeros años presentar unas cuentas de tesorería viables.

Además de la tesorería anual será importante hacer una previsión mensual de la tesorería ya que en la cuenta bancaria deberá haber siempre un saldo positivo.

Ver Anexo III

6.4.5. CUENTA DE RESULTADOS

INGRESOS DE LA ACTIVIDAD	2.020	2.021	2.022
Nº UNIDADES Vendidas	359,00	682,10	1.227,78
Precio Medio de Venta	153,18	153,18	153,18
Margen Medio de las ventas	53,27%	53,27%	53,27%
IMPORTE DE LAS VENTAS	54.992,89	104.486,49	188.075,68
Subvenciones para inversiones	0,00	0,00	0,00
Otras Subvenciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos			
TOTAL INGRESOS	54.992,89	104.486,49	188.075,68
GASTOS DE LA ACTIVIDAD	2.020	2.021	2.022
Compras de productos o materias primas	38.438,06	73.146,31	131.663,36
Trabajos realizados por otras empresas			
SUELDO SOCIOS	14.400,00	15.120,00	15.876,00
SUELDOS TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00
Seguridad SOCIAL Reg Autonomos	720,00	864,00	732,00
Seguridad SOCIAL Reg General	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y Alquileres	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y conservación	600,00	720,00	660,00
Servicios profesionales independientes	300,00	360,00	330,00
Primas de seguros	3.000,00	3.600,00	3.300,00
Publicidad, propaganda	6.000,00	7.200,00	6.600,00
Electricidad	2.340,00	2.808,00	2.574,00
Telefono	600,00	720,00	660,00
Combustibles	0,00	0,00	0,00
Otros servicios	0,00	0,00	0,00
Gastos desplazamientos y viaje	2.400,00	2.880,00	2.640,00
Otros tributos	360,00	432,00	396,00
Otros Gastos	1.827,12	216,00	198,00
Otros gastos financieros	435,00	60,00	66,00
Amortización Inmovilizado	3.450,43	4.012,43	4.574,43
TOTAL GASTOS GENERALES	74.930,61	112.138,74	170.329,79
RDO.ORDINARIO antes INT. E	-19.937,72	-7.652,25	17.745,89
Intereses de préstamos	1.330,80	1.330,80	1.220,26
RDO.ORDINARIO antes	-21.268,52	-8.983,05	16.525,63
RDO. ACTIVIDAD antes de IMPUESTOS	-21.268,52	-8.983,05	16.525,63
CASH-FLOW	-17.818,09	-4.970,62	21.100,06

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que debido a las inversiones iniciales y a las cifras de ventas estimadas en los primeros años, los resultados del ejercicio serán negativos. Esto es común al comenzar muchos negocios, pero lo importante será la viabilidad a largo plazo. Según nuestras estimaciones, que como hemos dicho siempre son de forma cautelosa, a partir del tercer año la empresa comenzaría a producir beneficios.

Vemos que también influyen bastante en el resultado, las amortizaciones, ya que sin ellas por ejemplo en el segundo año las pérdidas se reducen casi a la mitad.

Por tanto podemos decir que a largo plazo esta empresa será sostenible.

6.4.6. BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	2.020	2.021	2.022
ACTIVO NO CORRIENTE	13.574,86	10.924,43	7.712,00
Inmovilizado	17.025,29	18.387,29	19.749,29
Amortizaciones	-3.450,43	-7.462,86	-12.037,29
ACTIVO CORRIENTE	23.320,84	19.836,02	38.902,95
Existencias	14.000,00	14.500,00	15.000,00
Clientes	1.506,65	2.862,64	5.152,76
Otros Deudores	0,00	0,00	0,00
Tesorería	7.814,19	2.473,38	18.750,19
TOTAL ACTIVO	36.895,70	30.760,45	46.614,94
PASIVO	2.020	2.021	2.022
FONDOS PROPIOS	3.731,48	-5.251,57	11.274,06
Capital	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reservas/ Resultados Anteriores		-21.268,52	-30.251,57
Resultado del Ejercicio	-21.268,52	-8.983,05	16.525,63
Subvenciones de Capital	0,00	0,00	0,00
PASIVO NO CORRIENTE	28.669,20	27.338,40	20.637,38
Prestamos a largo Plazo	28.669,20	27.338,40	20.637,38
PASIVO CORRIENTE	4.495,02	8.673,63	14.703,50
Proveedores	3.164,22	6.012,03	10.821,65
Otros Acreedores	1.330,80	2.661,60	3.881,86
TOTAL PASIVO	36.895,70	30.760,45	46.614,94
INDICADORES	2.020	2.021	2.022
VALOR CONTABLE DE LA EMPRESA	3.731,48	-5.251,57	11.274,06
FONDO DE MANIOBRA	18.825,82	11.162,40	24.199,44

Fuente: Elaboración propia

Observamos que en el segundo año, la empresa tendrá dificultades, ya que solo se pedirá préstamo para el primero, pero esta situación se revertirá para 2022.

Esto lo venimos observando en todos los indicadores de la empresa, por lo que es una situación que debemos asumir sabiendo que a la largo plazo conseguiremos beneficios.

6.4.7. RESUMEN ECONÓMICO

(€)	2020	2021	2022	TOTAL
INVERSIONES EJECUTADAS	17025,29	1362	1362	19.749
Otras Necesidades Iniciales	15647,12	500	500	16.647
TOTAL INVERSIÓN (€)	32.672	1.862	1.862	36.396

(€)	2020	2021	2022	TOTAL
NECESIDADES FINANCIERAS	32.672,41	1.862,00	1.862,00	36.396,41
CAPITAL SOCIAL	25000	0	0	25.000,00
FINANCIACION AJENA L/P	30000	0	0	30.000,00
Ayudas y Subvenciones	0	0	0	0,00
AUTOFINANCIACIÓN PRECISA				0,00
TOTAL FINANCIACION	55.000,00	0,00	0,00	55.000,00

(€)	2020	2021	2022	TOTAL
CIFRA DE VENTAS	54.993	104.486	188.076	347.555
COSTES VARIABLES	38.498	73.146	131.663	
MARGEN BRUTO	16.495	31.340	56.412	104.247
Amortizaciones	3.450	4.012	4.574	12.037
Gastos Personal	15.120	15.984	16.668	47.772
COSTES FIJOS	36.433	38.992	38.666	
RDO ACTIVIDAD	-19.938	-7.652	17.746	-9.844
RDO FINANCIERO	-1.331	-1.331	-1.220	-3.882
RDO antes impuestos	-21.269	-8.983	16.526	-13.726
Impto s/ beneficios	-5.317	-2.246	4.131	-3.431
Beneficio Neto Final	-15.951	-6.737	12.394	-10.294
CASH FLOW	-12.501	-2.725	16.969	1.743

Fuente: Elaboración propia

De aquí es importante analizar el cash flow. Se observa que pese a los malos indicadores el segundo año, la empresa obtiene un cash flow casi positivo, pasando a ser positivo el tercer año.

También mencionar que en el global de los tres primeros años ya obtendremos un cash flow positivo, de forma que la empresa ya nos estará dando beneficios. El resumen económico es una buena forma de valorar la evolución a lo largo del tiempo ya que el cash flow es el mejor reflejo del valor añadido que la empresa puede generar cada año.

7. VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

7.1. SOSTENIBILIDAD

Hasta ahora hemos hablado de la viabilidad económica, pero también debemos tener en cuenta el impacto social y medioambiental que tendrá nuestro proyecto. Nuestra empresa se sitúa en el medio rural, y por tanto será una empresa que tenga un trato cercano al truficultor.

Nos interesa el medio ambiente y debemos ser cuidadosos, ya que nuestro producto depende de la tierra, y debemos seleccionar truficultores que cuiden el medio ambiente y no usen productos agresivos para las encinas truferas.

Además por situarnos en una zona con una densidad de población muy baja, todos los nuevos proyectos de emprendimiento son buenas noticias para la zona. Nuestra empresa contribuirá en la medida de lo posible a activar la economía local. Si fuera necesario en años posteriores optaríamos por contratar a alguna persona y eso sería también beneficioso para la sociedad.

7.2. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Como se puede observar en las cuentas del análisis financiero, si se cumplen nuestras previsiones de ventas, el proyecto será totalmente viable. En el primer año tendremos necesidades de financiación que sufragaremos con el préstamo ICO y con la aportación inicial de los socios.

El proyecto tiene la capacidad de poder soportar los gastos de operativa tanto a corto como a medio plazo. En los inicios los gastos superan a los ingresos y por tanto es necesaria la financiación ajena, pero a partir del tercer año el proyecto ya comienza a dar beneficios.

7.3. GESTIÓN DE RIESGOS

A continuación se muestran los posibles riesgos que pueden suceder durante la actividad de la empresa. A cada riesgo se le ha asignado una probabilidad y un impacto dependiendo las características de la empresa así como los factores externos a la empresa. Hemos utilizado las informaciones que hemos manejado durante todo el trabajo de investigación, para de forma subjetiva poder anticipar cuales pueden ser los riesgos a los que la empresa quizá tenga que hacer frente.

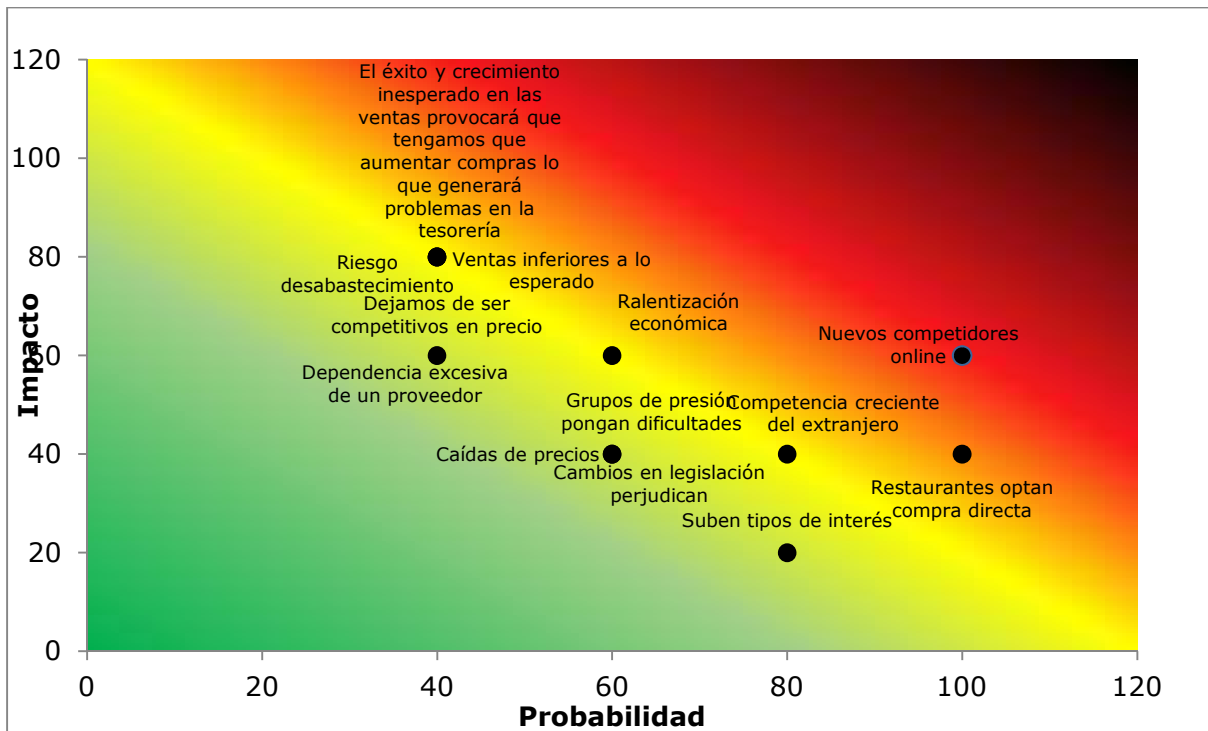
RIESGOS DE LA EMPRESA: PROBABILIDAD E IMPACTO

Tipo de riesgo	Probabilidad	X	Impacto	Riesgo
Restaurantes optan compra directa	5- Casi seguro que		2-Pequeño	Alto
Nuevos competidores online	5- Casi seguro que		3-Moderado	Alto
Dejamos de ser competitivos en precio	2- Es raro que suceda		3-Moderado	Medio
Dependencia excesiva de un proveedor	2- Es raro que suceda		3-Moderado	Medio
Riesgo desabastecimiento	2- Es raro que suceda		4-Grande	Medio
Grupos de presión pongan dificultades	3- Es posible		2-Pequeño	Medio
Caidas de precios	3- Es posible		2-Pequeño	Medio
Ralentización económica	3- Es posible		3-Moderado	Medio
Cambios en legislación perjudican	3- Es posible		2-Pequeño	Medio
Suben tipos de interés	4- Muy probable		1-Insignificante	Bajo
Ventas inferiores a lo esperado	2- Es raro que suceda		4-Grande	Medio
Competencia creciente del extranjero	4- Muy probable		2-Pequeño	Medio
Crecimiento inesperado	2- Es raro que suceda		4-Grande	Medio

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra también el gráfico del mapa de riesgos donde se puede observar de una forma más intuitiva los riesgos enumerados anteriormente.

MAPA DE RIESGOS



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las contingencias de riesgo alto son que la mayoría de restaurantes opten por compra directa y que surjan nuevos competidores online. Vamos a analizar ambos riesgos, ya que son los de mayor impacto para nuestra empresa y por tanto debemos tener un plan de acción claro.

Si los restaurantes optan por compra directa al truficultor, debemos centrar más nuestro negocio en consumidores particulares tanto online como mediante las tiendas en las que colaboremos. Es posible que los restaurantes acudan directamente al truficultor para ahorrarse intermediarios, aunque nosotros ofreceremos otros servicios que el truficultor no puede ofrecerles. Estos son los mencionados, como publicidad para su restaurante en web y redes sociales. También nos diferenciamos del truficultor ya que nosotros ofreceremos una trufa ya limpia y cepillada lista para cocinar.

El riesgo de que aparezcan competidores online es muy probable, y por ello debemos hacer esfuerzos en los inicios por hacernos con una cuota de mercado de la trufa online. Diferenciaremos nuestra marca mediante una gran inversión en publicidad inicial para minimizar este riesgo en caso de que se diera.

El resto de contingencias son de un riesgo menor y, o son menos probables, o es más fácil afrontarlas, por tanto no tendrán un impacto tan grande en nuestra actividad.

CONCLUSIONES

Para finalizar este proyecto, cabe señalar una serie de conclusiones surgidas a lo largo de la exposición del trabajo.

En general, según lo argumentado a lo largo del trabajo, puede afirmarse que este proyecto es viable. La idea es susceptible de ser llevada a cabo. Según nuestras predicciones esta empresa comenzaría a dar beneficios al tercer año. Serían mejorables los resultados de los dos primeros años, pero no se ha querido sobrestimar y por tanto en la realidad estos resultados podrían ser incluso mejores.

Son especialmente importantes las conclusiones obtenidas acerca del sector de la alimentación gourmet. Este sector, como hemos podido comprobar, no para de crecer. Tanto los mercados analizados como las empresas encuestadas nos evidencian que la facturación en este sector va en aumento. Por tanto nuestra empresa podría unirse a este crecimiento.

También el sector específico de la Trufa nos brinda una oportunidad, ya que como se ha comentado a lo largo de la exposición, la oferta es apenas el 10% de la demanda.

Por tanto esta empresa, realizando un buen desembolso en publicidad y promoción de ventas, puede hacerse con una buena cuota de mercado. Hemos de explotar la oportunidad de la trufa congelada que, según nuestros estudios, en la actualidad es una forma de venta de la trufa casi sin explotar. Por tanto las líneas más importantes a seguir serán la diferenciación de nuestro producto y conseguir concienciar al consumidor que se puede consumir trufa todo el año con la trufa congelada.

En el final de la exposición se mencionan los datos económicos. Es difícil aproximarlos con precisión, pero mediante los estudios realizados nos hemos acercado todo lo que hemos podido. Se ha intentado tomar una posición cauta, para no mostrar una imagen equivocada en términos de viabilidad. Pero aún con esa imagen cauta, la empresa comienza a dar beneficios el tercer año.

BLIBLIOGRAFÍA

- <http://www.tuberturol.com/es/latrufanegra/mercadoactual>
- <http://www.cultivosforestales.com/es/preguntas-frecuentes/informacion-de-producto/distribucion-de-diversas-especies-del-genero-tuber-en-espana>
- https://www.foes.es/esp/Servicios/Informacion /Noticias /Primeras operaciones m mercado mayorista Trufa Negra Soria fresca/webDoc_15741.htm
- <https://micofora.com/como-ha-ido-la-temporada-2017-18-de-trufa-negra-en-espana/>
- <https://micofora.com/hacia-donde-va-la-truficultura-datos-mundiales-de-produccion-de-trufa-negra/>
- http://www.agrimundo.gob.cl/wp-content/uploads/121119_boletin_agregados_trufas_n3-corregido-listo-para-despacho1.pdf
- https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/estadisticas/forestal_produccion_2008.aspx
- <https://www.vitruf.com/invertir-en-trufa.html>
- <https://www.shopify.es/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>
- Normativa CEE_ONU FFV-53 <http://trufadeteruel.com/wp-content/uploads/2017/01/NORME-CEE-ONU-FFV-53-commercialisation-et-controle-de-qualite-2016.pdf>
- <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>
- http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/472901_0.pdf
- <http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>
- <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8818606/12/17/La-trufa-gana-terreno-como-cultivo-alternativo.html>
- <http://www.forestales.net/Canales/Ficha.aspx?IdMenu=b6947309-987f-4bff-808d-4e7e974ccaf8&Cod=e3009f40-64da-49a2-bf3f-a1eb68ad98ce&Idioma=es-ES>

ANEXO I. MAQUINARIA

Ultracongelador
86°C



Autoclave
10 litros



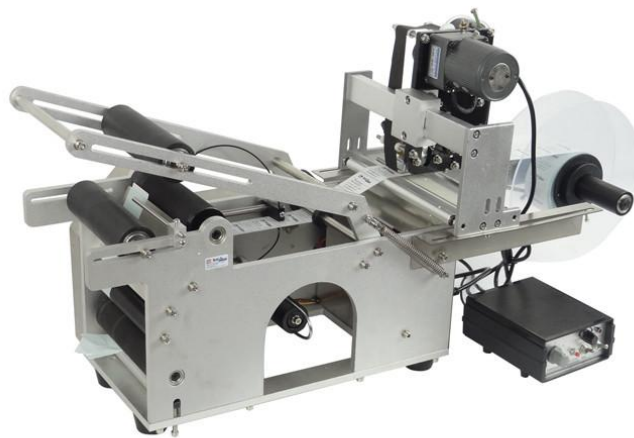
Envasadora al
vacío



Ultrasonic cleaner
6 litros



Máquina
Semiautomática
etiquetado



Báscula de
precisión



ANEXO II. DESGLOSE DEL PRÉSTAMO

Préstamo ICO					
NOMINAL	30.000,00 €			COMISION APERTUR	1,25%
TIPO INTERES ANUAL	4,44%				
Nº AÑOS	7,00			MES INICIO PRESTAMC	12
Nº FRACCIONAMIENTOS	12,00				
Nº PERIODOS	84,00				
CARENCIA	24				
NPER PAGO	INTS	PRINCIPAL	SUMAPRINC.	CAPITAL VIVO	
0	375,00 €	375,00 €		30.000,00 €	
1	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
2	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
3	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
4	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
5	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
6	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
7	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
8	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
9	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
10	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
11	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
12	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
13	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
14	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
15	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
16	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
17	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
18	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
19	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
20	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
21	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
22	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
23	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
24	110,90 €	110,90 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
25	558,42 €	110,90 €	447,52 €	447,52 €	29.552,48 €
26	558,42 €	109,25 €	449,17 €	896,69 €	29.103,31 €
27	558,42 €	107,59 €	450,83 €	1.347,52 €	28.652,48 €
28	558,42 €	105,92 €	452,50 €	1.800,02 €	28.199,98 €
29	558,42 €	104,25 €	454,17 €	2.254,19 €	27.745,81 €
30	558,42 €	102,57 €	455,85 €	2.710,05 €	27.289,95 €
31	558,42 €	100,88 €	457,54 €	3.167,58 €	26.832,42 €
32	558,42 €	99,19 €	459,23 €	3.626,81 €	26.373,19 €
33	558,42 €	97,49 €	460,93 €	4.087,73 €	25.912,27 €
34	558,42 €	95,79 €	462,63 €	4.550,36 €	25.449,64 €
35	558,42 €	94,08 €	464,34 €	5.014,70 €	24.985,30 €
36	558,42 €	92,36 €	466,06 €	5.480,76 €	24.519,24 €
37	558,42 €	90,64 €	467,78 €	5.948,54 €	24.051,46 €
38	558,42 €	88,91 €	469,51 €	6.418,04 €	23.581,96 €

39	558,42 €	87,17 €	471,24 €	6.889,29 €	23.110,71 €
40	558,42 €	85,43 €	472,99 €	7.362,27 €	22.637,73 €
41	558,42 €	83,68 €	474,73 €	7.837,01 €	22.162,99 €
42	558,42 €	81,93 €	476,49 €	8.313,49 €	21.686,51 €
43	558,42 €	80,17 €	478,25 €	8.791,75 €	21.208,25 €
44	558,42 €	78,40 €	480,02 €	9.271,76 €	20.728,24 €
45	558,42 €	76,63 €	481,79 €	9.753,56 €	20.246,44 €
46	558,42 €	74,84 €	483,57 €	10.237,13 €	19.762,87 €
47	558,42 €	73,06 €	485,36 €	10.722,49 €	19.277,51 €
48	558,42 €	71,26 €	487,16 €	11.209,65 €	18.790,35 €
49	558,42 €	69,46 €	488,96 €	11.698,60 €	18.301,40 €
50	558,42 €	67,65 €	490,76 €	12.189,37 €	17.810,63 €
51	558,42 €	65,84 €	492,58 €	12.681,94 €	17.318,06 €
52	558,42 €	64,02 €	494,40 €	13.176,34 €	16.823,66 €
53	558,42 €	62,19 €	496,23 €	13.672,57 €	16.327,43 €
54	558,42 €	60,36 €	498,06 €	14.170,63 €	15.829,37 €
55	558,42 €	58,52 €	499,90 €	14.670,53 €	15.329,47 €
56	558,42 €	56,67 €	501,75 €	15.172,28 €	14.827,72 €
57	558,42 €	54,81 €	503,60 €	15.675,89 €	14.324,11 €
58	558,42 €	52,95 €	505,47 €	16.181,35 €	13.818,65 €
59	558,42 €	51,08 €	507,34 €	16.688,69 €	13.311,31 €
60	558,42 €	49,21 €	509,21 €	17.197,90 €	12.802,10 €
61	558,42 €	47,33 €	511,09 €	17.708,99 €	12.291,01 €
62	558,42 €	45,44 €	512,98 €	18.221,97 €	11.778,03 €
63	558,42 €	43,54 €	514,88 €	18.736,85 €	11.263,15 €
64	558,42 €	41,64 €	516,78 €	19.253,63 €	10.746,37 €
65	558,42 €	39,73 €	518,69 €	19.772,33 €	10.227,67 €
66	558,42 €	37,81 €	520,61 €	20.292,94 €	9.707,06 €
67	558,42 €	35,88 €	522,53 €	20.815,47 €	9.184,53 €
68	558,42 €	33,95 €	524,47 €	21.339,94 €	8.660,06 €
69	558,42 €	32,01 €	526,40 €	21.866,34 €	8.133,66 €
70	558,42 €	30,07 €	528,35 €	22.394,69 €	7.605,31 €
71	558,42 €	28,11 €	530,30 €	22.925,00 €	7.075,00 €
72	558,42 €	26,15 €	532,26 €	23.457,26 €	6.542,74 €
73	558,42 €	24,19 €	534,23 €	23.991,49 €	6.008,51 €
74	558,42 €	22,21 €	536,21 €	24.527,70 €	5.472,30 €
75	558,42 €	20,23 €	538,19 €	25.065,89 €	4.934,11 €
76	558,42 €	18,24 €	540,18 €	25.606,06 €	4.393,94 €
77	558,42 €	16,24 €	542,18 €	26.148,24 €	3.851,76 €
78	558,42 €	14,24 €	544,18 €	26.692,42 €	3.307,58 €
79	558,42 €	12,23 €	546,19 €	27.238,61 €	2.761,39 €
80	558,42 €	10,21 €	548,21 €	27.786,82 €	2.213,18 €
81	558,42 €	8,18 €	550,24 €	28.337,06 €	1.662,94 €
82	558,42 €	6,15 €	552,27 €	28.889,33 €	1.110,67 €
83	558,42 €	4,11 €	554,31 €	29.443,64 €	556,36 €
84	558,42 €	2,06 €	556,36 €	30.000,00 €	0,00 €

ANEXO III. TESORERÍA MENSUAL

GASTOS AÑO 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Numero de meses incluidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Variación respecto al Año 1													
Compras	10.600,15	7.066,77	10.600,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.066,77	35.333,83
SUELDO SOCIOS	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Seguridad Social Reg Autonomos	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Seguridad Social Reg General													0,00
Reparaciones y conservación	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Servicios profesionales	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Primas de seguros	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Publicidad, propaganda	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Electricidad	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	2.340,00
Telefono	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Gastos desplazamientos y viaje	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Otros tributos	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Otros Gastos	1.662,12	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	1.827,12
Otros gastos financieros	380,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	435,00
Intereses Medios de préstamos	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	110,90	1.330,80
Stock inicial	14.000,00												14.000,00
Pago inversiones iniciales	17.025,29												17.025,29
TOTAL GASTOS	34.403,31	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	1.355,90	100.672,04
INGRESOS AÑO 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Aportación Capital	25.000,00												25.000,00
Cobro préstamos	30.000,00												30.000,00
Ventas	6.418,35	7.488,07	5.348,62	3.209,17	3.209,17	3.209,17	2.674,31	3.209,17	3.209,17	3.209,17	4.813,76	7.488,07	53.486,23
TOTAL INGRESOS	61.418,35	7.488,07	5.348,62	3.209,17	3.209,17	3.209,17	2.674,31	3.209,17	3.209,17	3.209,17	4.813,76	7.488,07	108.486,23
SALDO TESORERÍA	27.015,04	6.132,17	3.992,72	1.853,27	1.853,27	1.853,27	1.318,41	1.853,27	1.853,27	1.853,27	3.457,86	6.132,17	7.814,19