



Región de Murcia
Consejería de Empresa,
Industria y Portavoda

Dirección General de Innovación Empresarial
y Defensa del Autónomo y la PYME



Centro Tecnológico
Nacional de la Conserva
y Alimentación

PROYECTO PIDDE
CTNC
Fomento de las Empresas Disruptivas



Plan De Negocio NUEVA EMPRESA-CADENA ALIMENTARIA SEGURA Y SALUDABLE

Documento elaborado por empresa externa, pero con la información facilitada por el CTNC.

Año 2021



Logo de la
Compañía

Naranjetas S.L.

(Nombre de la compañía)

En este Caso, Tomaremos como ejemplo una empresa que crean tres jóvenes emprendedores para producir y distribuir naranjas.



"La Naranja para todo el mundo!"

ASPECTOS CLAVE

Presentar esquemáticamente los puntos de mayor relevancia del la compañía que se va a crear.

A modo de ejemplo:

"Una naranja de calidad.

Para los consumidores habituales de la industria agroalimentaria que demandan un producto sin aditivos. Un producto cuya calidad se ha validado con clientes tipo y está listo para salir al mercado.

En colaboración con "Packmack S.A.", al cargo del embalaje y la distribución a los distintos puntos de venta.

Un volumen de mercado mundial de 12 mil millones de Euros en el que no existen empresas dominantes.

Inversión necesaria para el desarrollo de la producción: 500.000 Euros. "

Resumen Ejecutivo

Resumir brevemente a modo introductorio los puntos considerados más relevantes del plan de negocio que sigue a continuación.

A modo de ejemplo:

"Naranjetas S.L. es un proyecto que nace de la necesidad de los consumidores de comer fruta sin conservantes ni aditivos, en un momento en el que el mercado está saturado por una oferta basada en la macroproducción transgénica. Los servicios y productos que dentro de la industria agroalimentaria comienzan a tener en cuenta este nuevo patrón de consumo, han generado un mercado de 12 mil millones de Euros y pese a ello, siguen sin poder cubrir de manera eficiente la creciente demanda de estos nuevos "consumidores tradicionales".

Las naranjas sostenibles son un producto olvidado, nuestra marca Naranjetas ofrece a los "consumidores tradicionales y modernos" un producto adecuado a sus gustos y preocupaciones por el medioambiente, cubriendo así una necesidad desatendida hasta el momento, que sólo unos pocos actores (compañías) compiten por cubrir en el mercado actual.

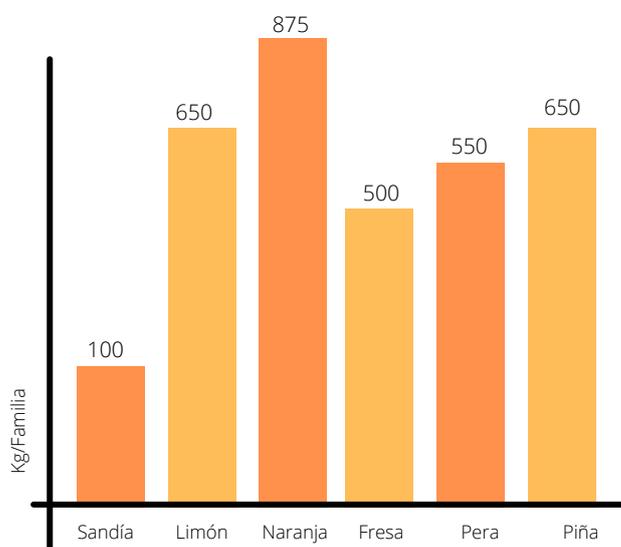
A través de la colaboración con "PackMack S.A." y del desarrollo de nuestros procesos "Cultivo Eco17", innovadores en el sector, podemos ofrecer un producto sostenible a los consumidores, con un coste de producción y entrega inferior al de nuestros competidores.

Gracias a los acuerdos de colaboración suscritos, así como a la validación de las primeras versiones del producto y el servicio de venta, estamos preparados para salir al mercado italiano y crecer rápidamente en el plazo de 2 años al mercado cantonés, alcanzando previsiblemente cifras de ventas cercanas a 7 millones de Euros al final del cuarto ejercicio. En este sentido, se espera que el incremento sea del 23% al final del sexto año gracias al impacto generado con la entrada en el mercado asiático."



1. MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR

Gráfica de los índices de consumo de frutas de 2020 en el mercado italiano (datos ficticios a modo de ejemplo)



2. Problemas detectados:

El análisis de mercado permite comprender las necesidades del mismo, y por lo tanto, cómo se puede aportar valor a sus consumidores. Por ello, es necesario saber cuáles son las deficiencias y problemas de los consumidores y cómo podemos solventarlas con nuestro producto o servicio. En este párrafo se incluye esta información extraída del estudio de mercado que se realice y debe sintetizarse en un párrafo.

A modo de ejemplo:

"Uno de los principales problemas del mercado italiano es la falta de canales de distribución; Al no permitirse la venta directa de producto desde grandes supermercados es necesario estar en contacto con las distintas redes de distribución local para poder hacer llegar las naranjas al consumidor final."

1. Contextualización del mercado:

El mercado y sector objetivos deben comprenderse con precisión tanto en el momento actual, como sus estados previos, por ello debemos identificar cuáles son aquellos factores clave que validen la viabilidad del proyecto.

A modo de ejemplo:

"El mercado objetivo de la compañía (Naranjetas S.L.) es el mercado italiano dado su alto consumo de productos cítricos.

Produce 46 millones de Euros en beneficios que se distribuyen entre 6 empresas principalmente.

Se trata de un mercado estable con índices de consumo lineal cómo podemos observar en la gráfica expuesta, y que no ha sufrido importantes cambios en los últimos años."

Una Naranja de calidad superior.

"UNA PREVISIÓN
DE CRECIMIENTO
DEL 12% ANUAL"

3. Propuesta de valor

¿Qué producto/servicio se ha desarrollado? ¿Cómo ayuda a resolver la situación actual del mercado? ¿Cómo nos gustaría que percibiera nuestro público objetivo el producto/servicio que se les ofrece? Esta serie de preguntas ayudan a comprender, el enfoque necesario para que el producto/servicio esté alineado con la imagen que se desea hacer llegar a los potenciales clientes.

A modo de ejemplo:

"Nuestras naranjas cuentan con un nivel de calidad que permite cubrir las necesidades de vitamina C diarias de los consumidores. Nuestra plataforma de venta online a domicilio plantea una oferta diferente al modelo de venta tradicional a través de canales digitales. Buscamos atraer a consumidores de todas las edades que lleven una dieta equilibrada e ingieran al menos una pieza de fruta al día."

2. SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Público objetivo:

El público objetivo se divide en grupos homogéneos pero heterogéneos entre sí. Determinar los rasgos que definen a nuestros distintos segmentos nos permite desarrollar una estrategia óptima para aumentar las compras de cada segmento o su utilidad (la utilidad es el valor que te aporta un cliente por otro medio que no sea la compra directa).

Un diagrama como el siguiente nos puede servir para visualizar rápidamente el resultado de la segmentación de nuestro target.



Segmento

Relación con el cliente

Valor

Nombre asignado al segmento identificado de clientes.

Tipo de relación que se espera establecer con este segmento de clientes: Ej. Clientes fieles, Ocasionales, promocionales, etc.

Valor asignado al segmento identificado de clientes.

A modo de ejemplo:

Consumidores "tradicionales", sin rango de edad, que disfrutan del consumo de productos alimentarios sin aditivos ni conservantes.

En este caso, se aboga por la creación de lazos a largo plazo que fomenten el consumo regular de nuestro producto.

Se trata de uno de los principales segmentos generadores de ingresos del sector agroalimentario.

Consumidores "modernos", personas de edad temprana concienciados con los métodos de producción sostenible.

En este caso, se espera un alto porcentaje de consumidores esporádicos, por lo que desde Naranjetas fomentaremos el consumo en grandes cantidades mediante ofertas y packs.

Se trata de un segmento cuyo valor dependerá de la visibilidad que otorguemos a nuestro producto en las distintas plataformas de venta.



3. Actividades y Recursos Clave

LOGO



3.1 Actividades Clave

Para llevar a cabo el proyecto es necesario definir previamente cuáles son las actividades clave que se deben desarrollar y quiénes serán los encargados.

A modo de ejemplo:

"Las naranjas se producen en nuestros campos de cultivo especializados, propiedad de "Campillo S.L.", uno de nuestros socios clave, con el que se ha firmado un acuerdo de exclusividad de uso del terreno.

La distribución de las naranjas se desarrolla a través de nuestro equipo comercial, que cuenta con trabajadores expertos en este ámbito y que disponen de los contactos necesarios para desarrollar plataformas de venta online y generar los canales de distribución necesarios para hacer llegar el producto al consumidor final."

3.2 Recursos clave

Del mismo modo que en el apartado anterior, será necesario definir cuáles serán aquellos recursos imprescindibles para el desarrollo y comercialización del producto/servicio, así como los agentes implicados en el proceso.

A modo de ejemplo:

"Dado que Naranjetas se trata de una empresa de nueva creación, ha sido necesario un préstamo económico de 173.000 Euros, concedido en este caso por "Limalimon S.A."; Gracias a ello, "Naranjetas S.L." ha adquirido 2.370 naranjas que han sido trasladados a las instalaciones de "Campillo S.L.". Esto permitirá a "Naranjetas S.L." comenzar con la producción de naranja a principios de Septiembre de 2021.

La marca "Naranjetas" bajo la que se comercializa el producto es propiedad de la compañía "Naranjetas S.L." y no distribuye a otras marcas.."

4. Partnerships y equipo



LOGO

Debemos definir qué personas y entidades forman parte de la compañía, y qué relaciones son aquellas que generan dependencia con otras entidades.

A modo de ejemplo:

"Nuestra compañía apuesta por la innovación y los perfiles jóvenes. Las personas que forman parte del equipo son uno de los mayores activos con los que nuestra compañía cuenta, motivo por el cual abogamos por modos de trabajo flexibles, que permitan una fácil conciliación de la vida laboral y personal.

Así mismo, colaboramos con otras entidades del sector tratando de mejorar las condiciones de trabajo de nuestros empleados y generar un impacto positivo tanto en los consumidores de nuestro producto como en nuestro equipo de producción."

Partners Clave



Campillo S.L
Proveedor de terrenos



PackMack S.A.
Proveedor de terrenos

Miembros clave del equipo



Javier Ramirez
CEO y Socio
Mayoritario



María Antón
CTO y Socio
minoritario



Pedro Soles
CFO



5. Análisis de la competencia

De forma complementaria al análisis del mercado, se recomienda desarrollar ejemplos visuales como tablas o matrices comparativas, que incluyan a los diferentes competidores potenciales junto con los principales puntos que definan su propuesta de valor.

A modo de ejemplo:

"A la hora de entrar al mercado italiano, nuestra compañía ha tenido que hacer grandes inversiones para enfrentarse a sus competidores (en este caso, las barreras de entrada han sido principalmente económicas), que poseen relaciones sólidas y longevas con los proveedores, obligando a "Naranjetas S.L." a realizar grandes inversiones en los canales de distribución.

Nuestros principales competidores son "Competidor 1" y "Competidor 3", cuya actividad se centra en la venta y distribución de cítricos, proporcionando a nuestros clientes la opción de consumir un producto de apariencia similar.

No obstante, los costes a los que estos competidores 1 y 3 producen sus cítricos están muy por encima de los que genera nuestra compañía a lo largo de todo el proceso de producción y distribución gracias a los acuerdos suscritos por "Naranjetas S.L." con "Campillo S.L.", concediéndonos una clara ventaja en cuanto a las posibilidades de rentabilizar nuestro producto una vez lanzado al mercado."

	 Naranjetas S.L.	 Competidor 1	 Competidor 2	 Competidor 3
Partnerships	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio Premium	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
B2B	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
B2C	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Envase reciclable	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Precio unitario inferior a 50 cts	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>



6. Crecimiento

6.1 Estrategia:

Para definir una estrategia de crecimiento, hay que determinar qué hitos se deben alcanzar, en qué orden se han de suceder, qué plazos mantener y cuáles son las acciones necesarias para garantizar el resultado.



Hitos	Plazos	Acciones clave
Objetivo	Tiempo estimado	Cómo se ha de proceder para alcanzar el objetivo
Salida al mercado Italiano	Una vez recogida la producción iniciada en Septiembre, es decir, Marzo de 2022	Desarrollo de canales de distribución ágiles. Campaña de marketing para atraer consumidores potenciales y dar a conocer nuestra compañía y producto.
Salida al mercado Portugués	Una vez establecidos como referente en el mercado italiano, es decir, Marzo de 2025	Desarrollo de nuevos canales de distribución ágiles. Campaña de marketing para atraer consumidores potenciales y exportar nuestra imagen de marca establecida.

6.2 Matriz Ansoff :

Para visualizar la estrategia de crecimiento que se va a desarrollar, es recomendable utilizar modelos de análisis de producto/servicios, como la Matriz Ansoff, que nos permiten comprender, en función del mercado objetivo, en qué fase nos encontramos con nuestro producto. De esta forma se pueden elaborar estrategias de crecimiento que estén en línea con la fase de desarrollo del producto/servicio.



Estrategias según la Matriz ANSOFF:

Fase penetración de Mercado: La estrategia de ampliar el alcance permite una base de clientes más grande, lo que generará más ingresos y mejorará la competitividad en ese segmento. A veces, existe un poco de confusión relacionada con este concepto. Cuando esto sucede, se clasifica como una estrategia de entrada al mercado, con el fin de buscar competitividad.

A modo de ejemplo:

"En Naranjetas S.L. hemos desarrollado una estrategia de marketing digital basada en la emisión constante de publicidad a través de las distintas plataformas de redes sociales para llevar nuestro producto al público joven."

Desarrollo de nuevos Mercados: La empresa busca preservar todas las características de su o sus productos, pero también trata de introducirse en nuevos mercados o expandir su negocio a nivel internacional.

A modo de ejemplo:

"Al haber alcanzado la cuota de mercado prevista, Naranjetas S.L. ha comenzado su expansión intercontinental; Para ello, se han adaptado las campañas de presentación realizadas en el mercado europeo al idioma y gustos del mercado asiático

Desarrollo de nuevos Productos: Mediante esta estrategia de expansión, se busca añadir una o varias funcionalidades al mismo, mejorar sus características con el objetivo de satisfacer alguna necesidad demandada por los usuarios, o desarrollar un producto nuevo complementario al existente.

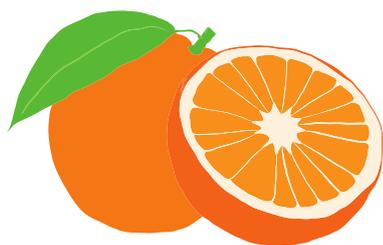
A modo de ejemplo:

"Gracias a la recepción de nuestros clientes, Naranjetas S.L. está preparada para lanzar al mercado su nuevo producto: Se trata de una esfera rígida de cartón reciclado, del tamaño de la naranja, que permite a los jóvenes transportar el producto en su mochila sin riesgo de que sufra daños."

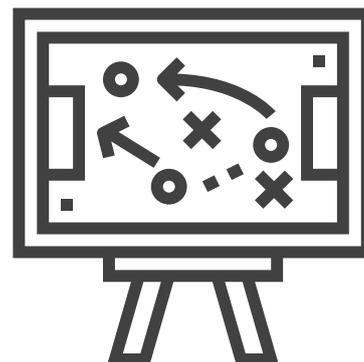
Diversificación: Se trata de la estrategia más disruptiva de todas, y consiste en plantear un cambio o ampliación estructural de la actividad de la empresa para llegar a otro tipo de cliente diferente al del modelo de negocio habitual. Es decir, supone un giro casi total respecto a la actividad habitual.

A modo de ejemplo:

"Dado el alto nivel de producción, Naranjetas S.L. ha adquirido nueva maquinaria para sus cultivos. En este sentido, se ha acordado desde la dirección ofrecer la posibilidad de alquilar la vieja maquinaria de trabajo a pequeños productores locales.



Naranjetas S.L.





6.3 Matriz DAFO :

Mediante el análisis DAFO, se pueden observar las situaciones a las que la empresa se enfrentará y cómo sus características internas desde el punto de vista de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) le influyen en dichos procesos.

A modo de ejemplo:

"Naranjetas S.L. es una compañía de nueva creación, cuyas principales fortalezas se basan en su capacidad para obtener un producto de calidad a bajo coste. No obstante, se enfrenta aun mercado con fuertes competidores, lo cuáles tienen mayor facilidad de acceso a productos sustitutos, así como una mayor relación con los distribuidores.

Sin embargo, gracias al nuevo proceso de cultivo, recogida y embalaje "Eco-17", se espera que "Naranjetas S.L." se convierta en una de las principales compañías del sector a finales de este año.





7. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Uno de los pilares fundamentales para el control y la gestión de la compañía a futuro, es el desarrollo de modelos de estados financieros; Gracias a este tipo de herramientas podemos obtener una visión general de los flujos de caja de la compañía, es decir, de todos los movimientos y operaciones contables que se desarrollen fruto de la actividad de la compañía. Por ello, se recomienda diseñar un modelo financiero que permita conocer los recursos disponibles en cada momento, así como las previsiones de pagos y cobros con sus respectivos plazos .

Se recomienda el uso de herramientas como Excel, Sap, PowerBI...

7.1 Principales consideraciones en la planificación financiera

Para comenzar con la actividad de la compañía, se debe tratar de prever, la cantidad de efectivo disponible y qué cantidad será necesaria consumir en cada momento. Esto permite gestionar los gastos e inversiones, al mismo tiempo que ayuda a tomar decisiones más sanas para el futuro de la compañía.

Para llevar a cabo esta previsión se recomienda diseñar un modelo de control que no se limite al cálculo de la caja en cada momento, sino que establezca mecanismos de control y permita a las personas encargadas visualizar la información de forma fácil e intuitiva, por ejemplo, generando gráficas, diagramas, etc.

Activo	Pasivo
Activo No Corriente	Patrimonio Neto
Árboles.....100	Aportaciones.....100
EQ. Informáticos.....50	BF. No distribuidos.....80
Mobiliario.....250	BF del ejercicio.....50
Software.....25	Pasivo Corriente
	Fact. Pend.Pago.....110
Acciones FiliaI.....100	Imp. Pend.Pago.....30
Activo Corriente	Deuda S.S.....10
Caja/Bancos.....25	Deuda Ent. Finan.....50
Mercaderías.....60	Deuda Suministr.....20
Clientes.....120	Pasivo No Corriente
Acciones BBVA.....70	DeudaEnt. Finan. I/p....250
	Fianza.....100
Total:.....800	Total:.....800

Tipo impositivo	25%
Días de cobro a clientes	60
Días de pago a proveedores	30
Días por año	360

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		2.000,00	2.300,00	2.800,00	3.400,00	4.200,00
Coste de ventas	30%	-600,00	-690,00	-840,00	-1.020,00	-1.260,00
Margen Bruto		1.400,00	1.610,00	1.960,00	2.380,00	2.940,00
Gastos explotación		-600,00	-800,00	-1.000,00	-1.200,00	-1.400,00
EBITDA		800,00	810,00	960,00	1.180,00	1.540,00
Amortización contable		-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00
EBIT		600,00	610,00	760,00	980,00	1.340,00
Gastos financieros		-100,00	-80,00	-60,00	-40,00	-20,00
EBT		500,00	530,00	700,00	940,00	1.320,00
Impuestos (s/ EBT)	25%	-125,00	-132,50	-175,00	-235,00	-330,00
RESULTADO NETO (RN)		375,00	397,50	525,00	705,00	990,00





7.2 Flujos de caja y necesidades operativas de financiación

AL tratarse de una empresa de nueva creación los modelos que desarrollemos serán principalmente previsiones. Es necesario que estas sean lo más adecuadas a la realidad para poder obtener un resultado fiable y obtener una idea general de cómo se financiará la compañía la compañía.

A modo de ejemplo:

"La siguiente tabla muestra las previsiones del flujo de caja de "Naranjetas S.L." mediante el cálculo de las NOF (necesidades operativas de fondos) , cuyas tres partidas fundamentales son existencias, clientes y proveedores. Estas magnitudes dependen de las operaciones diarias y están directamente relacionadas con las ventas.

La compañía "Naranjetas S.L." gracias a su modelo de negocio generador de ingresos, presume de tener unas necesidades operativas de fondos negativas; Es decir, es capaz de autofinanciarse con los recursos existentes y generar caja suficiente para los gastos de la actividad que desarrolla."

NOF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Saldo clientes		333,33	383,33	466,67	566,67	700,00	
Saldo proveedores		50,00	57,50	70,00	85,00	105,00	
Saldo HP Acreedora IS							
Variación NOF por clientes		-333,33	-50,00	-83,33	-100,00	-133,33	700,00
Variación NOF por proveedores		50,00	7,50	12,50	15,00	20,00	-105,00
Variación NOF por IS							
Inversión en NOF		-283,33	-42,50	-70,83	-85,00	-113,33	595,00

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
EBIT		600,00	610,00	760,00	980,00	1.340,00	
Impuestos (s/ EBIT)		-150,00	-152,50	-190,00	-245,00	-335,00	
Amortización contable		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
Variaciones NOF		-283,33	-42,50	-70,83	-85,00	-113,33	
Inversiones inmovilizado		-3.000,00				1.400,00	
Valor residual						595,00	
FLUJO DE CAJA LIBRE		-3.000,00	366,67	615,00	699,17	850,00	3.086,67

7.3 VAN y TIR

Para que un negocio sea realmente rentable, el valor del VAN debe ser siempre mayor que cero. La TIR, hace referencia al tipo de interés en el que el número de VAN es cero. Su función es señalar la tasa a la cual recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio transcurrido cierto tiempo.

A modo de ejemplo:

"Con el fin de homogeneizar los flujos de caja de netos obtenidos por "Naranjetas S.L.", se han elaborado una serie de tablas que, en base a las previsiones realizadas, muestran la viabilidad de la inversión realizada para la producción y distribución de las naranjas."

Para el cálculo del VAN:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

I_0 = Inversión inicial
 F_t = Flujos de Caja previstos
 n = Número de años o periodos elegidos
 k = Tasa de descuento o tipo de interés que se aplicará

Rentabilidad exigida	11,833%
VAN Proyecto	3.627,45
TIR Proyecto	17,633%

Fondos	Ponder.	Importe	Coste
Deuda	33,33%	1.000,00	10,00%
Equity	66,67%	2.000,00	14,00%
WACC	11,833%		

PRÉSTAMO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Capital inicio		1.000,00	800,00	600,00	400,00	200,00	
Cuota		300,00	280,00	260,00	240,00	220,00	
Intereses		100,00	80,00	60,00	40,00	20,00	
Amortización deuda		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
Capital final		800,00	600,00	400,00	200,00	0,00	
Tipo de interés		10%	10%	10%	10%	10%	



8. Estructura legal de la compañía:

Estructura legal:

Es necesario hacer una breve mención a las cuestiones de ámbito legal que rodean a la compañía, de esta manera, se podrán conocer las obligaciones formales que deriven para con las Administraciones públicas.

A modo de Ejemplo:

Hemos optado por constituir una sociedad mercantil de carácter limitado para garantizar la implicación de nuestros socios.

Durante la constitución de Naranjetas S.L., con el fin de asegurar la gobernabilidad dentro de la compañía, se ha firmado un pacto entre los socios mediante el cuál se establece que, aquellos con un porcentaje inferior al 3% del total de las participaciones suscritas, no podrán actuar como administradores de la compañía.

Se trata de una única compañía con Domicilio Social en Madrid, cuya actividad principal es la producción y distribución de naranjas, número de clasificación CNAE "00xx4x23".

Cumplimiento normativo:

A modo de Ejemplo:

El desarrollo de la actividad supone la necesidad de registrar el nombre comercial "Naranjetas" asociado al producto.

Debido a las operaciones realizadas en ámbito nacional e internacional Europeo, ha sido preciso el alta en el registro de operadores intracomunitarios "intraestat".



