



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 LINEA DE NEGOCIO-ECOINNOVACION

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


Año 2021

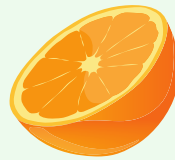


Logo de la
Compañía

Nombre de la Compañía - Naranjas, S.L

Para este modelo usaremos de ejemplo una empresa que
produce naranjas





Presentación de la compañía

Al tratarse de una empresa ya existente, lo primero es presentarse, resumiendo en una o en media cara qué actividad desarrolla y sus aspectos más significativos, como pueden ser sus productos/servicios actuales, clientes / distribuidores reconocibles en el sector (si los hubiere), los países en los que opera, etc.

A modo de ejemplo:

"Naranjas, S.L es una empresa dedicada a la producción y comercialización de naranjas. En la actualidad, su actividad se centra en exclusiva en la producción de Naranjas, vendiendo en 4 países (España, Francia, Marruecos y Alemania) con venta directa a grandes superficies a través de distribuidores locales y en Reino Unido a través de un partner con el que se tiene firmado un acuerdo de exclusividad.

El volumen de ventas total del último año estuvo entorno a mil toneladas, lo que ha supuesto un crecimiento respecto del año anterior del 1,3 %.

En los próximos años se prevé entrar en el mercado Belga aprovechando las sinergias obtenidas en el mercado Alemán y Galo, y ya se han iniciados conversaciones con distribuidores locales.

Ante el crecimiento continuado se ha adquirido una nueva plantación, con la que se espera hacer frente a las necesidades de producción actuales y previstas de los próximos tres años, en las que ya se ha considerado la apertura de la nueva línea de negocio "Super Zumos"."





NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO

SUPER ZUMOS

ZUMO DE NARANJA EN ENVASE DE CARTÓN RECICLABLE PARA NIÑOS

ASPECTOS CLAVE

A modo de ejemplo:

"Zumos de naranja para niños en envases de cartón reciclable.

Un Producto sostenible y saludable para los más pequeños

Orientado a la demanda creciente de los padres de dar a su hijos opciones saludables de consumo.

Producto validado y en fase de testeo final.

En colaboración con EJEMPLOCOLABORADOR que se encarga de la distribución y comercialización en grandes superficies.

Volumen de mercado superior a 9.067 millones de litros y sin empresas dominantes en este nicho.

Inversión necesaria en producción y posicionamiento de producto - 500.000 euros".

Resumen Ejecutivo

Resumir de forma esquemática los puntos considerados como más relevantes del plan de negocio. A modo de ejemplo:

Super Zumos son zumos de naranja en envases de cartón reciclable y de producción sostenible, con un formato más pequeño pensado para ser consumidos por niños de entre 3 y 14 años.

Este proyecto nace de la necesidad de los consumidores de conseguir que sus niños tengan hábitos de consumo más saludables, y ante las nuevas intolerancias a productos lácteos, que son cada vez más comunes entre los niños, se buscan alternativas que ofrezcan una solución enfocada a los más pequeños y que ayuden a cuidar su salud a la par que su consumo sea atractivo para ellos. El mercado actual está sobresaturado con una oferta obsoleta que se enfrenta a unas necesidades que siguen sin estar satisfechas, ya que no sólo se demanda un producto de calidad, sino que también se valora la sostenibilidad de la producción del mismo y su adecuación al consumo de los más pequeños.

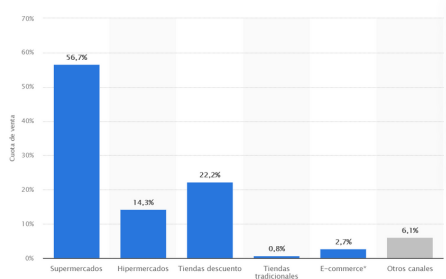
El mercado de zumos y néctares, en Europa, ascendió a 9.067 millones de litros en 2018, ligeramente inferior al año anterior pero superior a varios años previos. Los zumos orientados al consumo de los niños suponen un pequeño porcentaje de este mercado, que está creciendo cada vez más y que supone una oportunidad para aquellos que se adapten rápido a las nuevas necesidades.

A través de la colaboración con EJEMPLOCOLABORADOR, que es proveedor directo de grandes supermercados, podemos posicionar **Super Zumos** en puntos de venta potenciales y con mucho mercado en toda España. Asimismo, las iniciativas europeas para promover los productos de fabricación sostenible posicionan Super Zumos como un producto promotor de una sociedad sostenible.

Con los acuerdos de colaboración ya cerrados y el producto listo para ser producido y testado en los próximos 4 meses, estamos listos para salir al mercado EJEMPLO-ESPAÑOL a mediados del mes de enero y crecer rápidamente en 1 año al mercado EJEMPLO-FRANCÉS Y PORTUGES, alcanzando previsiblemente cifras de ventas cercanas al millón y medio al final de nuestro segundo año y de 10 millones al final del quinto año con la entrada en EJEMPLO-REINO UNIDO y ALEMANIA.

1. MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR

Distribución porcentual de las ventas de zumos y néctares en los distintos canales de distribución en España en 2020



Fuente: Statista

1. Contextualización del mercado:

El mercado y sector objetivos deben comprenderse con precisión tanto en el momento actual, como por sus precedentes y tendencias, por ello se debe identificar factores clave que validen la viabilidad del proyecto. En esta parte, se debe incluir de forma resumida los resultados y las conclusiones obtenidas del estudio de mercado realizado, de modo que permita comprender la situación y la viabilidad del proyecto.

A modo de ejemplo:

"El mercado de Zumos y Néctares en Europa era de 9.067 millones de litros en 2018, un 1,4% menor que en el año 2017. España ocupó el quinto lugar con 799 millones de litros, creciendo ligeramente respecto de años anteriores.

Se trata de un mercado estable cuyo principal punto de venta son los supermercados y que demanda productos saludables y de producción sostenible para niños."

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 como 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, enumerando los principales problemas detectados y las soluciones que aporta el producto. A modo de ejemplo:

"Uno de los principales problemas del mercado es la falta de productos adaptados para el consumo de niños. Los consumidores demandan más alternativas de producción sostenible y de calidad, y todo ello a precios asequibles. Super Zumos se presenta como una solución orientada a cubrir este nicho del mercado, un producto saludable enfocado al consumo diario de los niños y con todos sus elementos producidos de forma sostenible, siendo así el único producto del mercado con estas características."

SUPER ZUMOS

3. Propuesta de valor

¿Qué producto/servicio se ha desarrollado para resolver los problemas detectados? ¿Cómo percibirán los segmentos del público objetivo el valor que les aporta? Esta serie de preguntas puede ayudar a comprender, el enfoque necesario para que nuestro producto/servicio esté alineado con la propuesta de valor que se pretende hacer llegar a los consumidores potenciales.

A modo de ejemplo:

"Super Zumos es un producto que ofrece a los padres una alternativa saludable y de producción sostenible que dar a sus hijos, tanto para almorzar, merendar o tomar entre horas. Super Zumos se presenta como la alternativa a los tradicionales batidos, que habitualmente consumen los niños, que son poco saludables y que en su mayoría están hechos con leche, a la cual muchos niños presentan diversos niveles de intolerancia, siendo estos productos perjudiciales para su salud.

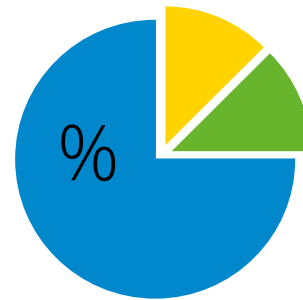
Para los padres, Super Zumos es la forma de cuidar a sus hijos, sustituyendo productos poco saludables y en su mayoría en envases de plástico, por Zumo natural de naranja, que aporta vitamina C, en envases de cartón de producción sostenible, y con la seguridad de que lo tomarán. Para los niños, Super Zumos es un opción atractiva para acompañar sus desayunos, almuerzos y meriendas."

2. SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Público objetivo Segmentación de clientes:

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). Aquí se incluirá el resumen de la segmentación realizada y los grupos resultantes.

Un diagrama como el siguiente, sirve para visualizar rápidamente el resultado de la segmentación del target.



LOGO

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 que tiene un cliente de este segmento.

A modo de ejemplo

Padres concienciados. (preocupados por la sostenibilidad de los productos y la salud de sus hijos)

Clientes que pueden ser **fieles** al producto y serán fervientes defensores del mismo si sus expectativas se cumplen.

Valor Alto
Monetización alta por compra directa y promoción del producto por el boca a boca.

Padres semiconcienciados. (Se preocupan por la salud de sus hijos, pero los elementos de sostenibilidad de los productos no son significativos para su decisión de compra)

Clientes de compra habitual. Les gusta el producto pero están abiertos a otras alternativas aunque no incluyan elementos de sostenibilidad en su producción.

Valor Medio - Alto
Monetización media-alta por compra directa. No promocionan el producto y son susceptibles de cambiar a alternativas más económicas si la calidad percibida es igual.

3. Actividades y Recursos Clave



3.1 Actividades Clave

En este punto, hay que definir cuáles son las actividades clave que se deben desarrollar y quiénes serán los encargados de desarrollarlas.

A modo de ejemplo:

"Las naranjas con las que se hacen los **Super Zumos** se producen en los campos propiedad de Naranjas, S.L, en Murcia. El exprimido y envasado se lleva a cabo en las instalaciones habilitadas en la nueva ala de la fábrica ya existente, también localizada en Murcia, por lo que los costes de envío son muy reducidos.

De la distribución del producto se encarga EJEMPLOCOLABORADOR, que cuenta con la experiencia, el equipo y los contactos necesarios para acceder a las grandes superficies de venta. Se encarga a su vez de recoger el producto final en la fábrica y de distribuirlo a los puntos de venta finales.

La promoción del producto la realiza el equipo de marketing propio de cara al consumidor final. Las relaciones con los puntos de venta finales las gestiona EJEMPLOCOLABORADOR directamente con comisiones por ventas más un fijo por pedido."

3.2 Recursos clave

Igual que en el apartado anterior, es muy recomendable definir cuáles serán aquellos recursos imprescindibles para el desarrollo y comercialización del producto/servicio, así cómo los agentes implicados en el proceso.

A modo de ejemplo:

"Naranjas, S.L realizará la inversión de 100.000 euros para ampliar el ala este de la fábrica y habilitar la línea de exprimido y envasado. Un 20% de la producción de naranjas de los campos propiedad de Naranjas, S.L se destinará para la producción de los **Super Zumos** inicialmente.

La flota de camiones encargados de la distribución es propiedad de EJEMPLOCOLABORADOR, con quién ya se ha firmado un acuerdo de distribución del producto con exclusividad en la región de Murcia.

Los envases finales se adquieren directamente de productores locales con los que ya se ha cerrado un acuerdo y se reciben en fábrica en función de los pedidos que se hagan en un plazo de 2 semanas desde el pedido.

La marca "Super Zumos" bajo la que se comercializa el producto es propiedad de Naranjas, S.L y no se distribuye bajo otros nombres comerciales/marcas."

4. Partnerships y equipo

¿Quiénes son los partners y quiénes forman el equipo propio? Conocer los roles de cada persona implicada en el proyecto, su disponibilidad y dedicación, así como sus aptitudes y tareas, resulta crucial para elaborar un plan de trabajo que lleve al éxito del proyecto y no viceversa.

Ejemplo:

"Naranjas, S.L cuenta con el personal necesario para operar la línea de exprimido y envasado, así como de la recolección y del almacenado. También será el equipo de marketing de Naranjas, S.L quien desarrollará el marketing de los "Super Zumos". EJEMPLOCOLABORADOR será quien se ocupe de la distribución a los puntos de ventas, así como de cerrar los acuerdos con las grandes superficies y otros puntos de venta (comercialización).

Así mismo, se ha firmado con el proveedor de los envases un acuerdo que garantiza un servicio mínimo, de modo que nunca se tenga que detener la producción por no disponer de envases. El acuerdo garantiza un servicio en un plazo máximo de dos semanas.



Partners Clave

EJEMPLOCOLABORADOR
Distribuidor y comercial

PROVEEDOR
Proveedor de los envases

Miembros clave del equipo



Producción y
recolección de
Naranjas
Naranjas, S.L



Exprimido y
envasado
Naranjas, S.L



Equipo de
Marketing
Naranjas, S.L

5. Análisis de la competencia

De forma complementaria al análisis del mercado, se ha de desarrollar una tabla comparativa con los diferentes competidores potenciales. Esta tabla debe resumir las principales características de su producto competitivo y compararse con el propio para identificar los aspectos que se deben potenciar.

A modo de Ejemplo:

"El mercado de Zumos y Néctares no está dominado por ningún competidor principalmente, pero sí existe una gran concentración en las máquinas de exprimido que están en los supermercados.

De entre los competidores directos, Competidor 1 es el competidor más inmediato, por centrarse en casi los mismos puntos de venta y con un producto similar. Adicionalmente, cuenta con venta a través de su plataforma de comercio electrónico desde la que vende directamente al consumidor final.

Competido 2 y 3 no se centran en los mismos puntos de ventas y por ello no suponen el mismo nivel de competencia que Competidor 1. El competidor 3 supone una amenaza ante las nuevas tendencias de comprar online, pero su Marketplace no dispone de suficiente fuerza de ventas como para ser una amenaza a corto plazo."

	 La Compañía LOGO	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Partnerships	Se disponen de acuerdos de distribución y con proveedores clave.	No dispone de acuerdos de colaboración exclusividad.	No dispone de acuerdos de colaboración exclusividad.	No dispone de acuerdos de colaboración exclusividad.
Servicio Premium	No	Tiene un departamento de fidelización de clientes gestionado en su web.	Regalan entradas a eventos al acumular puntos recogidos en las etiquetas.	Pedidos online con entrega urgente
B2B	Sí, supermercados, hipermercados y tiendas de descuento	Sí, supermercados y tiendas de descuento.	Solo tiendas de descuento.	No
B2C	No	Sí, tienda online propia	No	En tienda online
Escalabilidad	Alta	Media	Baja	Media
Envase sostenible	Sí	No	No	Sí
Precio	Medio	Medio	Alto	Alto

6. Crecimiento

6.1 Estrategia:

Para definir la estrategia de crecimiento, hay que determinar qué hitos es necesario alcanzar, en qué orden, en qué plazos y cuáles son las acciones que hay que llevar a cabo. Por ello, para desarrollar el proyecto de forma que su progresión siga un orden lógico y no se llegue a etapas más avanzadas, cuando aún no se ha alcanzado la madurez necesaria y se sufra el conocido "morir de éxito", es necesario definir previamente los hitos de la estrategia. Un ejemplo sencillo de cómo hacerlo se muestra a continuación



	Hitos	Plazos	Acciones clave
1	Puesta en marcha de la línea de exprimido y embotellado	4 meses - Enero 2022 (inicio en septiembre 2021)	Ampliación del ala este de la fábrica Instalación de la línea de exprimido y embotellado
2	Cerrar acuerdos de distribución y con proveedor	4 meses - Enero 2022 (inicio en septiembre 2021)	Firmar acuerdo con EJEMPLOCOLABORADOR OR Firmar contrato con proveedor
3	Conseguir primeros contratos con supermercados y puntos de venta	3 meses - Enero 2022 (inicio en Octubre 2021)	Colaborar estrechamente con EJEMPLOCOLABORADOR para cerrar primeros encargos de clientes

6.2 Matriz Ansoff:

Para entender qué estrategia de crecimiento se debe desarrollar, se ha de utilizar modelos de análisis de producto/servicio, como la Matriz Ansoff, que permite comprender, en función del mercado, en qué fase se encuentra nuestro producto/servicio. De esta forma se puede elaborar una estrategia de crecimiento que esté en línea con la fase de desarrollo del producto/servicio. En este apartado sólo es necesario ubicar la nueva línea de productos en la matriz y entender cuáles son las implicaciones de la opción resultante. En el caso de "Naranjas, S.L" se encuentran en la opción de "Desarrollo de nuevos productos" por lo que las estrategias que se desarrollen deberán hacerse teniendo en cuenta esta categoría.



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.



6.3 Análisis DAFO

D

La D, del análisis DAFO, se refiere a las debilidades identificadas para nuestro producto. Por ello, se debe ser crítico a lo hora de mirarse a uno mismo, de esa forma podemos ver cuáles son los puntos débiles de nuestro producto y cómo podemos atajarlos. A modo de ejemplo:

"Super Zumos es un producto que no está posicionado en el mercado y que trata de explotar un mercado existente con productos sustitutivos fuertemente posicionados y que tienen mayor presencia en la mente de los padres, que son quienes van a realizar la compra para sus niños. Por ello, la principal debilidad es que lo consumidores no van a percibir el valor de "Super Zumos" si no se hace una campaña de marketing agresiva que requerirá una alta inversión.

A

La A, se refiere a las Amenazas externas. Estas amenazas son aquellas que pueden afectar al producto/ servicio y que dependen de factores externos, como puede ser la meteorología, nuevas normativas, eventos sociales, etc. Por ello, identificar las posibles amenazas previo a su acontecimiento es crucial para poder anticiparlas y tomar medidas para mitigar sus efectos. A modo de ejemplo:

"Entre las principales amenazas que puede afrontar el proyecto Super Zumos, está los eventos meteorológicos extremos que afecten a la producción, así como los retrasos en las entregas de los envases por parte del proveedor principal o la avería de la línea de exprimido y embotellado."

F

A nivel interno, nos encontramos con la F de fortalezas. Estas fortalezas son las características que hacen fuerte nuestro producto/servicio. Identificarlas es crucial para poder explotarlas adecuadamente y obtener ventajas competitivas. A modo de ejemplo:

"Super Zumos es el único producto del mercado español y europeo centrado exclusivamente para el consumo de niños y ofrecido en un envase de producción completamente sostenible y reciclable. Su formato reducido es ideal para llevar a cualquier lado y para que lo consuman los niños."

O

La O de oportunidades, se refiere a identificar las oportunidades que pueden surgir en relación con el producto/ servicio de modo que se esté preparado para aprovecharlas. Por ello, el primer paso es identificarlas y después preparar planes para aprovecharlas en cuanto tengan lugar. A modo de ejemplo:

"Ante la nueva tendencia de buscar modelos de sociedades basadas en productos sostenibles y más saludables, Super Zumos es un producto saludable y de producción sostenible que encaja con lo que se persigue desde Europa y que se verá beneficiado por las normativas que están por salir. Asimismo, los cambios en los hábitos de consumo, hacia modelos más saludables, podrían beneficiar aquellos productos que se posicionan como saludables.

7. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Uno de los pilares fundamentales para el control y la gestión de la compañía, es el desarrollo de modelos 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 fruto de la actividad. Por ello, es importante diseñar un modelo financiero que permita conocer el efectivo disponible en cada momento, así como las previsiones de pagos y cobros. De esta forma la toma de decisiones se puede realizar teniendo en consideración la información financiera, un aspecto clave en el desarrollo de un nuevo producto/servicio.

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

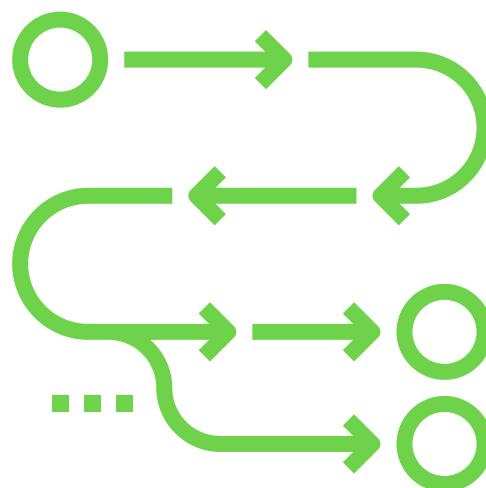


7.1 Principales consideraciones en la planificación financiera

En este apartado, se incluyen las previsiones de gastos e ingresos desglosados y el detalle del flujo de caja y del efectivo disponible en cada momento. Los gastos se dividen en fijos y variables y en necesarios y complementarios. Los ingresos se dividen por segmentos de clientes y a su vez por origen de ventas (esto es, ingresos directos e indirectos).

Al tratarse de una nueva línea de negocio, también es necesario valorar la canibalización de otros productos y su correspondiente pérdida de ingresos.

Para llevar a cabo esta previsión se recomienda diseñar un modelo de control que aparte de calcular la disponibilidad de caja en cada momento, sobretodo a futuro, también permita a los directivos visualizar esa información de forma fácil e intuitiva, por ejemplo, generando gráficas, diagramas, etc.



7.2 Modelos financieros de flujo de caja

Para el cálculo de los flujos de caja, se pueden usar diversos métodos, entre ellos el más habitual es el que utiliza las Necesidades Operativas de Fondos (NOF), que son un indicador de la inversión necesaria en efectivo y activos de liquidez inmediata para hacer frente a los gastos de la actividad ordinaria de la compañía (Ver tabla de ejemplo que se muestra a continuación).

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

Otra metodología comúnmente usada y más sencilla que el método de las NOF, es a través de contabilizar las entradas y salidas previstas de cada mes de la caja. El resultado es la tesorería neta (la caja) del mes, que se puede sumar o descontar a la caja total existente para determinar cual es la disponible al final de cada mes. Esto permite prever, de forma estimada, cuáles serán las necesidades de financiación del proyecto, es decir, cuanto se necesita para que el proyecto funcione hasta que deje de destruir caja y empiece a generarla.

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21
COBROS									
Ventas	12.463,00 €	12.463,00 €	12.463,00 €	24.926,00 €	24.926,00 €	41.543,33 €	41.543,33 €	41.543,33 €	41.543,33 €
Compras	- €	- €	786,50 €	786,50 €	786,50 €	786,50 €	786,50 €	11.676,50 €	786,50 €
Trabajos Exteriores	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Arrendamientos y cánones	510,00 €	510,00 €	510,00 €	1.938,00 €	1.938,00 €	1.938,00 €	1.938,00 €	1.938,00 €	1.938,00 €
Reparaciones y conservación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios de profesionales independientes	- €	145,20 €	145,20 €	145,20 €	145,20 €	145,20 €	145,20 €	145,20 €	145,20 €
Transportes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Primas de seguros	- €	350,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios bancarios y similares	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	- €	15.125,00 €	15.125,00 €	15.125,00 €	15.125,00 €	15.125,00 €	15.125,00 €	15.125,00 €	15.125,00 €
Suministros	10,08 €	10,08 €	10,08 €	10,08 €	10,08 €	10,08 €	10,08 €	10,08 €	10,08 €
Otros servicios	- €	- €	1.089,00 €	1.089,00 €	1.089,00 €	1.694,00 €	1.694,00 €	1.694,00 €	1.694,00 €
Tributos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de Personal	9.923,34 €	14.979,09 €	14.979,09 €	16.056,07 €	16.484,44 €	16.484,44 €	16.484,44 €	42.656,68 €	55.545,18 €
Gastos financieros por descuento efectos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago préstamo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
LIQUIDACION IVA	- €	- €	- €	12.382,65 €	- €	- €	3.205,65 €	- €	- €
LIQUIDACION IRPF PERSONAL	- €	- €	- €	8.361,93 €	- €	- €	8.361,93 €	- €	- €
LIQUIDACION IRPF RETENCIONES	- €	- €	- €	285,00 €	- €	- €	1.083,00 €	- €	- €
LIQUIDACIONES I.SOCIEDADES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
INVERSIONES INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	35.090,00 €	- €	- €
APORTACIONES DE CAPITAL	1.400.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PRESTAMOS ENTIDADES FINANCIERAS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TESORERIA NETA MES	1.402.019,58 €	-18.656,38 €	-20.181,88 €	-31.253,43 €	-10.652,23 €	5.360,11 €	-42.380,47 €	-31.702,13 €	-33.700,63 €

7.3 VAN y TIR

Para determinar de antemano la rentabilidad de una inversión, las metodologías de valoración utilizan el VAN (Valor Actual Neto) como medida de referencia, si el VAN es mayor que cero entonces se considera que la inversión será rentable, siempre que se use la tasa de descuento elegida para el cálculo del VAN. Si el VAN es igual a cero, entonces se espera que no se generen ni beneficios ni pérdidas, y si es menor que cero se entiende que la inversión supondrá pérdidas y se recomienda no realizarla.

A continuación se muestra la fórmula 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

Para obtener la TIR se utiliza la fórmula del VAN igualando el valor del VAN a cero y despejando la TIR, que sustituye a la "k".

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Si la TIR resultante es mayor que la "k", entonces se considera que el proyecto será viable, si la TIR es igual a la "k", entonces se espera rentabilidad cero, y si la TIR es menor que cero entonces se prevé que la inversión dará pérdidas.



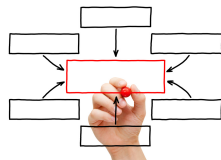
8. Estructuración legal y societaria de la compañía:

En este apartado se incluyen las cuestiones, habitualmente olvidadas, que se refieren a la estructuración legal y societaria de la nueva línea de negocio. Entre otras muchas, y por mencionar las más relevantes, se debe decidir si la nueva línea dependerá del negocio principal y será una rama más del mismo árbol, o si se estructurará como producto principal de una nueva empresa con su marca propia, que a su vez dependerá de la principal o por el contrario será independiente.

La estructura que finalmente se elija, debe ser acorde con los requisitos legales y debe estar sustentada en objetivos estratégicos. En ocasiones, estructurar una nueva línea de negocios bajo la misma empresa pero instalando la fábrica en el exterior, puede suponer que la empresa deba pagar más aranceles para importar el producto final que en el caso de haber constituido la nueva línea de negocio bajo una nueva empresa ubicada en el país de producción. Es por esto que a la hora de realizar la estructuración societaria de la nueva línea, debe considerarse las consecuencias de optar por una opción u otra.

A modo de Ejemplo:

"La nueva línea de negocio Super Zumos se estructurará bajo una nueva sociedad dependiente de la matriz que se localizará en la región de Murcia. La nueva sociedad dependiente contará con su personal propio, cedido desde la matriz y la línea de producción se integrará como activo de la matriz durante los primeros años mientras la nueva sociedad no obtenga beneficios. Legalmente se estructurará como Sociedad Limitada - Super Zumos, S.L - y estará participada al 100% por Naranjas, S.L.



Cumplimiento normativo:

Antes de dar inicio a cualquier actividad, se debe conocer las barreras legales que pueden existir. Por ello, en este apartado se hará referencia a cualquier requisito legal indispensable para el desarrollo de la actividad, si lo hubiere.

A modo de Ejemplo:

"El desarrollo de esta actividad supone la necesidad de registrar las patentes y nombres comerciales asociados al producto - Super Zumos -. Adicionalmente, es necesario cumplir con lo establecido en El Real Decreto 781/2013 que establece las normas relativas a la elaboración, composición, etiquetado, presentación y publicidad de los zumos de frutas y otros productos similares destinados a la alimentación humana, además de ser aprobado por las entidades sanitarias de control alimentario pertinentes.



