

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO: ENSALADAS ECOLÓGICAS DE KILÓMETRO CERO

Autor

Eduardo Carceller Ortega

Director

Carlos Serrano Cinca

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza

Junio de 2022

ÍNDICE

1.	Resumen	3
2.	Abstract	3
3.	Introducción	3
4.	Análisis del plan de negocio	4
4.1	Estudio de mercado.....	4
A.	Mercado.....	4
B.	Segmentos de clientes:	14
4.2	Producto	17
4.3	Plan Comercial y de marketing.....	18
4.4	Plan de Operaciones.....	20
4.5.	Forma jurídica y ayudas	22
4.6.	Plan Económico Financiero	23
4.7.	Sostenibilidad y viabilidad.....	35
A.	Explicación de la viabilidad financiera	35
B.	DAFO: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades	36
5.	Conclusiones.....	37
6.	Bibliografía.....	38

1. RESUMEN

Las ensaladas, ante el crecimiento del interés por las personas de llevar una vida saludable, se han convertido en un plato principal en la dieta de los españoles. El ritmo de vida laboral o profesional de la sociedad actual justifica que cada vez se estén consumiendo más ensaladas en formato envasado, debido a la falta de tiempo para su elaboración. Además, el hábito de comprar alimentos a través del comercio electrónico es algo que también se encuentra al alza. Sin embargo, se hace difícil encontrar en el mercado una alternativa que ofrezca ensaladas envasadas de cercanía o de kilómetro cero y que además ofrezca la compra online. Nace así la idea de este plan de negocio: la venta de ensaladas ecológicas envasadas de kilómetro cero en la ciudad de Zaragoza y sus alrededores, en el cual, tras varios análisis se ha llegado a la conclusión de que se trata de un negocio viable al haber obtenido un VAN positivo y una TIR de un 478%.

2. ABSTRACT

Salads, given the growing interest in people to lead a healthy life, have become a main dish in the diet of the Spanish. The pace of work or professional life in today's society justifies the fact that more and more salads are being consumed in packaged format, due to the lack of preparation time. In addition, the habit of buying food through electronic commerce is something that is also on the rise. However, it is difficult to find an alternative on the market that offers packaged local or kilometer zero salads and that also offers online purchase. This is how the idea of this business plan was born: the sale of zero kilometer packaged ecological salads in the city of Zaragoza and its surroundings, in which, after several analyses, it has been concluded that it is a viable business.

3. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las ensaladas verdes se han convertido en el complemento perfecto en cualquier tipo de hogar. Este tipo de ensaladas, principalmente compuestas por lechugas y hortalizas similares, son el plato preferido de los españoles para comer en sus hogares. Así lo demuestra el Informe de consumo alimentario de España correspondiente al año 2020¹. Factores como el incremento de la alimentación saludable y la llevanza de una vida sana explican esa importancia de las ensaladas verdes en los hogares.

¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Informe del consumo de alimentación en España año 2020], p. 726-727. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/gl/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>

Asimismo, en Aragón, de acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA) sobre hábitos de compra de hortalizas en la Comunidad², se obtuvo que el lugar de producción de las hortalizas es el segundo factor que más valoran los aragoneses para decantarse en la elección de compra sobre una hortaliza.

A raíz de tales datos, surge la idea de negocio de vender lechugas ecológicas embolsadas de kilómetro cero en la ciudad de Zaragoza y sus alrededores. Dichas lechugas se venderán tanto a las tiendas tradicionales como por internet, aprovechando la subida del comercio electrónico que está teniendo lugar en estos momentos.

4. ANÁLISIS DEL PLAN DE NEGOCIO

Para conocer la viabilidad de la idea de negocio explicada con anterioridad, se analizará el mercado en que serán vendidas, para a continuación explicar cuál será el producto ofrecido junto con el plan comercial y el plan de operaciones que se seguirá. Finalmente, tras la identificación de las ayudas que son susceptibles de recepción y una valoración del impacto medioambiental, se procederá al análisis de la viabilidad económico-financiera.

4.1 Estudio de mercado

A. MERCADO

Ámbito geográfico

El mercado en el que van a ser vendidas las lechugas ecológicas de kilómetro cero tiene un ámbito geográfico definido. Este ámbito geográfico al que va a estar enfocado va a ser la ciudad de Zaragoza y sus alrededores. Esto es debido a que por definición, un producto etiquetado con la cualidad de ser de kilómetro cero tiene que ser un producto cultivado o producido a no más de un radio de 100 kilómetros de allí donde va a ser consumido³.

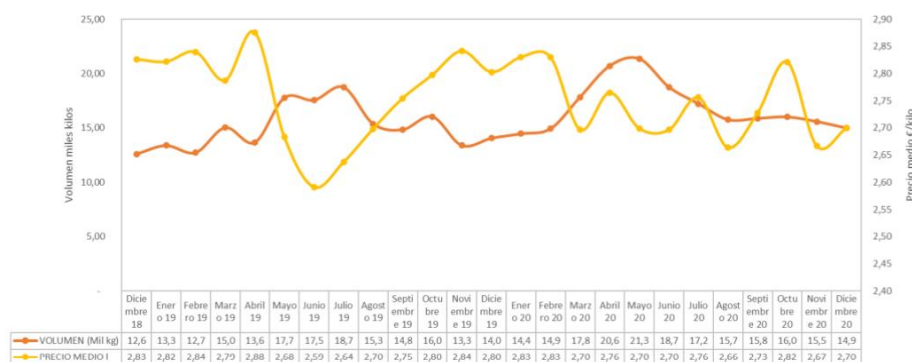
Características

Para conocer las características de este mercado y conocer si se trata de un mercado con características cíclicas o estacionales, se acude a los datos sobre consumo de lechugas,

² Gracia, A. y Mallor, C. (2022) Estudio sobre hortalizas frescas en Aragón: hábitos de compra y consumo, preferencias y conocimiento sobre las variedades locales. Disponible en: <https://www.cita-aragon.es/publicacion/estudio-sobre-hortalizas-frescas-en-aragon-habitos-de-compra-y-consumo/>

³ Pato, S (2019) *¿Qué son los productos kilómetro cero y como encontrarlos en tu supermercado?* Revista Público.

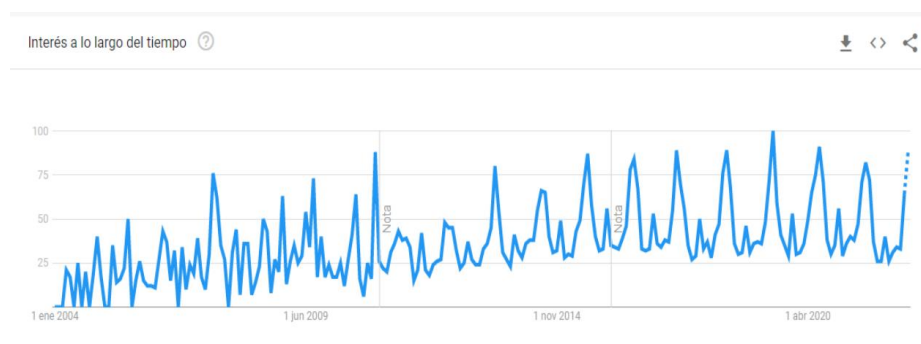
escarolas y endivias en España en el año 2020 y 2019⁴, observamos como el volumen consumido de estos alimentos crece en los meses de mayo y junio.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Atendiendo a un territorio más cercano al lugar geográfico en que se va desarrollar la actividad principal del negocio, esto es, a Aragón, en las búsquedas del término ensaladas disponibles en Google Trends⁵, se observa cómo el interés por las ensaladas en las búsquedas por internet también crece en esos meses (abril y mayo).

También en dicho gráfico se observa cómo la tendencia de búsqueda del término ensaladas viene creciendo interanualmente desde que existen datos. Se puede concluir, con los datos observados tanto a nivel nacional, ofrecidos en el Informe sobre consumo alimentario en España de 2020, como a nivel de Aragón, con los datos ofrecidos por las búsquedas del término ensaladas en Google, que el mercado de las ensaladas tiene cierto grado de estacionalidad, pues el interés sobre las ensaladas (cuyo ingrediente principal son las lechugas) crece en los meses de primavera. Aun así, se consumen ensaladas durante todo el año, aunque en menor medida que en estos meses.



Fuente: Google Trends

⁴ MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Informe... cit. p. 306

⁵ GOOGLE TRENDS. Resultados de las búsquedas del término ensaladas. Disponible en: <https://trends.google.es/trends/explore?date=all&geo=ES-AR&q=%2Fm%2F0grw1>

Tamaño

Para conocer el tamaño del mercado en cuestión, en primer lugar, se va a llevar a cabo un análisis de la **oferta** de ensaladas envasadas que tuvo lugar en el último año disponible en la base de datos SABI, esto es, en el 2020. Esta medición cuenta con el inconveniente de que justo ese año es el año de la pandemia por lo que los resultados pueden no ser del todo acordes a la normalidad de una empresa. Para ello, cogeré la cifra de ventas de las empresas que se dedican exclusivamente a la venta de ensaladas embolsadas.

Una de ellas, es conocida a nivel nacional, se trata de **Florette** dedicada al envasado y venta de productos hortícolas destacando las ensaladas y lechugas como su principal producto. Su cifra de ventas a nivel nacional fue en 2021 de 169.148.000 euros⁶.

Otra de ellas es **Verdifresh S.L.** que se dedica también a la venta de ensaladas embolsadas y es la proveedora en exclusiva de los supermercados Mercadona. Su cifra de ventas en 2020 ascendió a 93.025.000 euros⁷.

Otra de las marcas que hay en supermercados zaragozanos es **Diquesí**, la cual es una marca de ensaladas envasadas perteneciente a la empresa Vegetales Línea Verde Navarra S.A. Su cifra de ventas, asciende a 65.888.000 euros⁸.

A parte de estas tres empresas, tras haber hecho un recorrido por los principales supermercados de Zaragoza, el resto de empresas dedicadas al mercado de las ensaladas embolsadas son las cadenas de supermercados, las que, a través de su propia marca, elaboran, procesan y comercializan ensaladas embolsadas. Debido a ello, es difícil conocer con exactitud la cifra de ventas de cada cadena atribuible únicamente a la venta de ensaladas.

En segundo lugar, con el fin de conocer la **demand**a de este tipo de productos en el último año disponible (2020), se acudirá al informe mencionado anteriormente, el informe anual de consumo alimentario en España, en el que se observa que en España, en el año 2020, se consumieron en total 203.464.620 kilos de lechuga, escarola o envidia, valorados en 556.621.390 euros, por lo que podemos estimar un precio medio de 2,74€ el kilo. De esa cifra, el 4,4% corresponde a Aragón, por lo que en Aragón se consumieron un total de

⁶ SABI. Florette Ibérica S.L. Informe (Balance/ Estado de resultados) Disponible en: https://sabi.bvdinfo.com/version-2022517/Report.serv?_CID=67&product=sabineo&SeqNr=0

⁷ SABI. Verdifresh S.L. Informe (Balance/ Estado de resultados) Disponible en: https://sabi.bvdinfo.com/version-2022517/Report.serv?_CID=177&product=sabineo

⁸ SABI. Diquesí. Informe (Balance/Estado de resultados) Disponible en: https://sabi.bvdinfo.com/version-2022517/Report.serv?_CID=371&product=sabineo

8.952.443,28 kilos de lechuga, escarola o envidia. Esta es la estimación sobre la demanda del mercado de las lechugas en Aragón.

A partir de las **cifras de ventas** y las **cifras de consumo**, se puede hallar la cuota de mercado que cubren las empresas analizadas, tal y como se observa en la siguiente tabla.

$\text{Cuota de mercado} = \text{Ventas 2020} / \text{Total consumo 2020}$

$\text{Crecimiento} = (\text{Ventas 2020} - \text{Ventas 2019}) / \text{Ventas 2019}$

EMPRESAS	VENTAS N (miles €)	VENTAS N-1 (miles €)	BENEFICIO	ACTIVO	CUOTA DE MERCADO	CRECIMIENTO
FLORETTE	169.148	178.162	2.775	31.712	30,38%	-5,06%
VERDIFRESH	93.025	123.118	2.081	33.974	16,71%	-24,45%
DIQUESÍ	65.888	64.747	439	33.328	11,83%	1,762%
OTRAS MARCAS SUPERMERCADO	228.561					
TOTAL	556.622					

Fuente: elaboración propia

Grado de competencia del mercado

Con el fin de conocer el grado de competencia del mercado en el que se quiere introducir, se llevará a cabo un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

En primer lugar, en cuanto al **poder negociador del cliente**, el mercado de las ensaladas es un mercado de primera necesidad. Las lechugas ya sean envasadas o no, son un componente principal de las cestas de la compra de la mayoría de la gente. Es por ello que se encuentra un poder negociador de los clientes fuerte, en el sentido de que tratándose de un producto de primera necesidad, las personas presionarán bien con precios a la baja o bien con demandas de calidad o valor añadido. Ante esta situación, el producto objeto de este plan de negocio pretende luchar contra ese poder negociador

de los clientes elevado, a través de la aportación de un valor añadido como es la posibilidad de consumir hortalizas ecológicas de proximidad, algo que, como ya se comentó en la introducción es valorado positivamente por los aragoneses.

Acerca del **poder negociador de los proveedores**, antes de todo recordar que los proveedores en este mercado para la idea de negocio propuesta, serán los vendedores de semillas de la lechuga requerida y los vendedores de abonos para la tierra donde serán aquellas sembradas. Sin olvidar los proveedores de las bolsas biodegradables. Tras haber realizado una búsqueda amplia vía internet, se concluye que son muy numerosos tanto los vendedores de semillas, como de abonos, como de bolsas biodegradables, todos con precios muy similares, algo que indica que en este mercado, para los proveedores mencionados, no habrá un poder elevado de negociación de los proveedores, lo cual es positivo para obtener buenos precios que hagan incrementar márgenes.

La **amenaza de nuevos competidores entrantes** en el mercado de las ensaladas envasadas de kilómetro cero en Zaragoza y alrededores es elevada porque la inversión inicial no es demasiado elevada, pues tan solo con alquilar un terreno en el que cultivar las lechugas, un local y alquilar o adquirir una furgoneta de reparto, es posible el acceso. Sin embargo, sí que es cierto de que el hecho de que los principales vendedores de este tipo de ensaladas (aunque no sea siempre con la condición de productos de cercanía) sean verdaderos gigantes con millones de euros en cuanto a cifras de negocios con las consecuentes economías de escala que dichas empresas puedan alcanzar con su consiguiente presión a la baja de los precios hace que no resulte extremadamente atractiva la entrada a este mercado.

La solución que ofrece para ello esta iniciativa es aportar valor añadido respecto a las lechugas envasadas de las grandes empresas ofreciéndolas de cercanía y ecológicas.

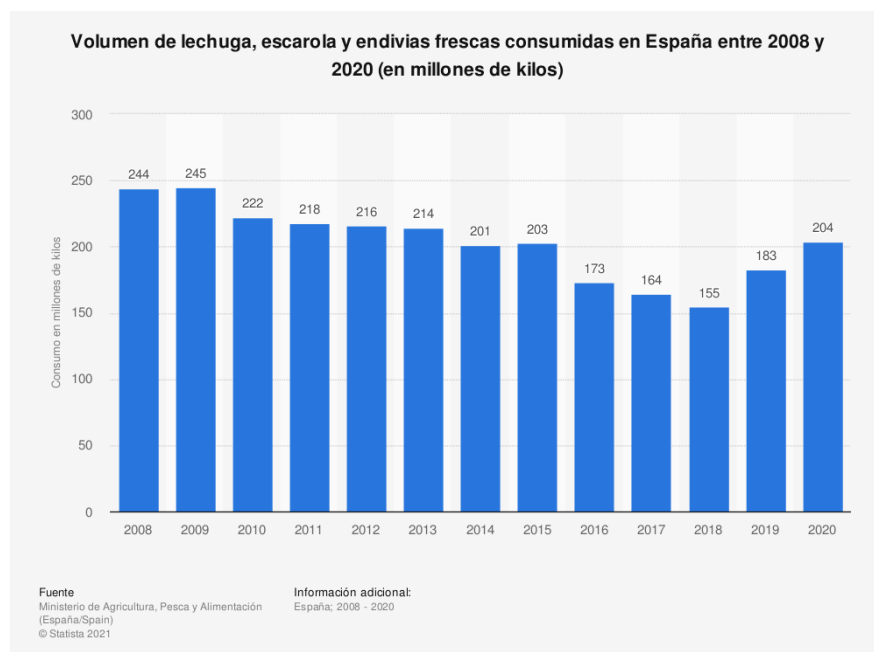
La **amenaza de productos sustitutivos** se considera reducida, pues como alternativa saludable a las ensaladas pocos alimentos fáciles de encontrar y versátiles de combinar como lo hace la ensalada. Sí que se pueden nombrar algunos snacks o entrantes (como competidores indirectos) que puedan suplantar a la ensalada del principal entrante de las comidas y cenas de los aragoneses pero, tan sumamente saludables como lo son las ensaladas, es complicado, por ello se concluye que esta amenaza es reducida en este mercado.

En definitiva, el **grado de rivalidad** de este mercado se considera reducido para las expectativas que se esperan conseguir con esta idea de negocio, las cuales son sacar adelante un negocio de ensaladas ecológicas de proximidad con resultados rentables en base a la inversión y tiempo para conseguirlo necesarias.

Principalmente, existen tres competidores directos, que son las tres empresas dedicadas al negocio de la venta de ensaladas envasadas, pero también existen las propias marcas de supermercado que ofrecen también este tipo de servicios. Sin embargo, dado que las lechugas envasadas objeto de este plan se pretenden vender vía internet y vía tiendas tradicionales es previsible que a través de estos canales no se encuentre el mismo grado de competencia que sí que se encontraría en los supermercados.

Situación actual del mercado

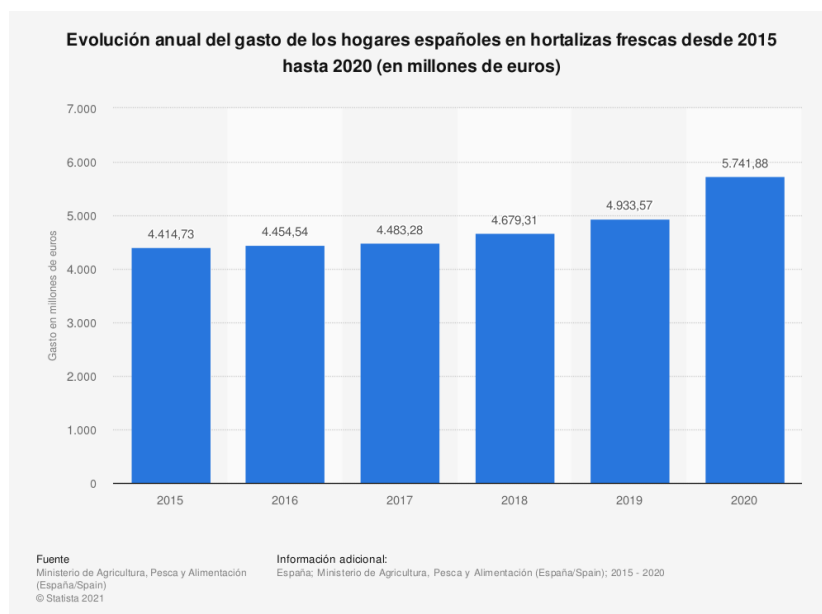
El mercado de las ensaladas, concretamente, el de las lechugas, endivias y escarolas frescas, se encuentra en un momento en el que el consumo viene aumentando desde 2013 tal y como se observa en la siguiente gráfica⁹.



Fuente: Statista

⁹ Orus, A. Statista: Volumen de lechuga, escarola y endivias frescas consumidas en España entre 2008 y 2020. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/494788/consumo-de-lechuga-fresca-espana/>

Asimismo, el gasto de las familias españolas en hortalizas frescas, vemos como ha venido aumentando desde 2015, lo cual es otro indicativo de que las tendencias de consumo hacia este tipo de alimentos se encuentra en crecimiento.



Fuente: Statista

Evolución prevista y tendencias del mercado

Como se observa en las dos gráficas anteriores, cada vez se están consumiendo más lechugas, eso unido a que las lechugas fueron en el año 2020 la segunda hortaliza, después de la patata¹⁰, más consumida per cápita por los españoles, hace prever que el ritmo de crecimiento va a seguir su curso.

Además, Aragón es la segunda comunidad autónoma donde mayor es el consumo per cápita de lechugas escarolas y endivias. Lo cual es otro demostrativo, de que en la zona geográfica donde se va situar el negocio tiene buenos mimbres para crecer en los años venideros.

¹⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Informe... cit. p. 671

	% Poblacion	% Distribución Volumen kg	Consumo x cápita
T.ESPAÑA	100,0	100,0	4,4
ALTA Y MEDIA ALTA	16,3	17,9	5,1
MEDIA	30,7	30,6	4,2
MEDIA BAJA	26,5	27,6	4,7
BAJA	26,5	23,9	4,1
- 35 AÑOS	11,0	6,2	2,5
35 A 49 AÑOS	31,2	26,1	3,0
50 A 64 AÑOS	28,3	32,2	4,8
65 Y MAS AÑOS	29,5	35,5	7,3
CATALUÑA	16,4	19,5	5,6
ARAGÓN	2,9	4,4	6,9
ILLES BALEARS	2,5	2,6	5,1
COMUNITAT VALENCIANA	10,8	10,5	4,3
REGIÓN DE MURCIA	2,9	3,1	4,5
ANDALUCÍA	17,4	16,6	3,9
COMUNIDAD DE MADRID	14,1	10,5	3,3
CASTILLA - LA MANCHA	4,2	2,8	2,7
EXTREMADURA	2,3	2,3	4,0
CASTILLA Y LEÓN	5,4	5,5	4,7
GALICIA	5,8	6,9	5,2
PRINCIPADO DE ASTURIAS	2,4	2,1	4,0
CANTABRIA	1,3	0,9	3,2
PAIS VASCO	4,9	5,9	5,6
LA RIOJA	0,7	1,0	6,0
C. FORAL DE NAVARRA	1,4	2,5	8,5
CANARIAS	4,6	3,0	2,7

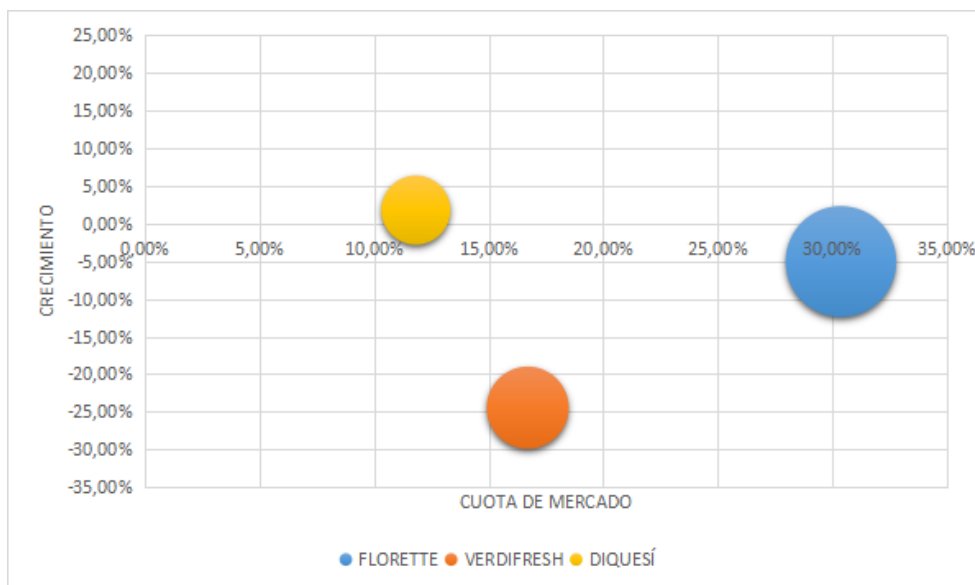
Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

La competencia

En primer lugar se va a comparar la cuota de mercado con el crecimiento de las empresas identificadas que se dedican exclusivamente a la venta de ensaladas envasadas:

EMPRESAS	VENTAS N (miles €)	VENTAS N-1 (miles €)	BENEFICIO	ACTIVO	CUOTA DE MERCADO	CRECIMIENTO
FLORETTE	169.148	178.162	2.775	31.712	30,38%	-5,06%
VERDIFRESH	93.025	123.118	2.081	33.974	16,71%	-24,45%
DIQUESÍ	65.888	64.747	439	33.328	11,83%	1,762%

Fuente: elaboración propia



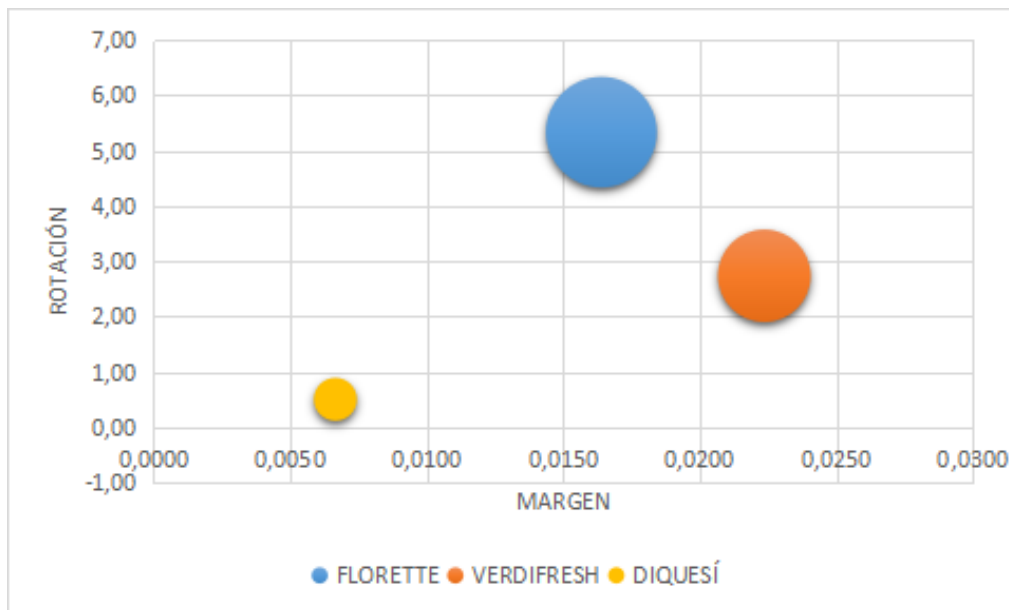
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, Florette y Verdifresh tienen crecimiento negativo debido a que el año analizado es el año 2020 y, debido a la pandemia, ambas empresas tuvieron menos ventas que en el año anterior. La marca Diquesí, crece ligeramente con respecto al 2019. El gráfico nos permite conocer que la que más ha decrecido es Verdifresh, la cual a su vez tiene menos cuota de mercado que Florette pero más que Diquesí. Esto hace indicar que la marca Diquesí, a pesar de ser la menor en cuanto a cuota de mercado, es la que menos le ha afectado la pandemia.

ESQUEMA DUPONT: Cómo obtienen la rentabilidad ambas empresas.

EMPRESAS	VENTAS	VENTAS N-1	BENEFICIO	ACTIVO	MARGEN	ROTACIÓN	RENTABILIDAD
FLORETTE	169168	178162	2775	31712	0,02	5,33	8,751%
VERDI- FRESH	93025	123118	2081	33974	0,02	2,74	6,125%
DIQUESÍ	65.888	64.747	439	33.328	0,00666	0,505828	1,317211%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

A partir del esquema Dupont, se puede observar cuál es la procedencia de la rentabilidad de las empresas. Verdifresh, tiene menos rentabilidad que Florette, a pesar de tener más margen, es decir, a pesar de tener más beneficio por venta de cada unidad, tiene menos rentabilidad que Florette. Esto es debido a que Florette tiene una rotación mayor que le permite, a través de menores precios, obtener mayor rentabilidad que Verdifresh. Florette consigue su rentabilidad gracias a una rotación alta. La marca Diquesí, es la tercera en discordia, con una rotación y un margen bajos se destaca como la menos rentable.

Barreras de entrada y salida

Para entrar en el mercado de la venta de lechugas envasadas, son necesarias varias inversiones. En primer lugar, lo principal es el terreno en que se tienen que cultivar, el cual tiene que ser un terreno con suelo blando y húmedo sin demasiadas piedras y raíces. En segundo lugar, la materia prima (semillas) y el agua con la que se regarán. En tercer lugar, una embolsadora térmica y una gran nevera para guardar algo de stock también es importante.

Asimismo, habrá que tener en cuenta los requisitos sanitarios y los trámites administrativos para vender alimentos al público. Concretamente, para la actividad que se va llevar a cabo (venta mayorista y minorista simultáneamente), el Gobierno de Aragón exige inscribirse en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA) y en el Registro General Sanitario de Establecimientos Alimentarios de

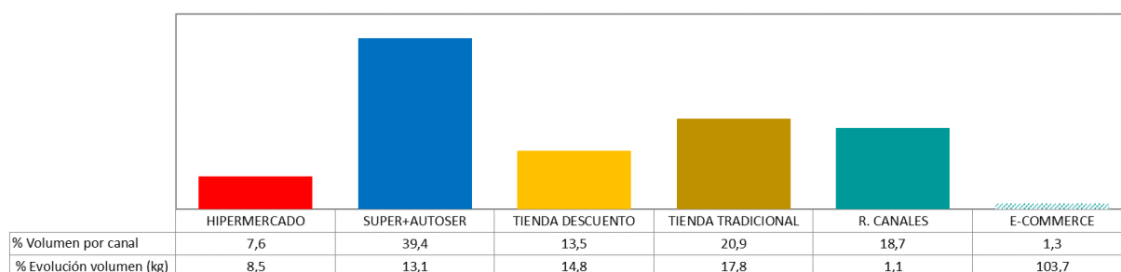
Aragón (RSEAA)¹¹. Para ello hay que seguir unos trámites que se indican en la página web del Gobierno de Aragón. Asimismo, hay que justificar el pago de una tasa: la tasa 13, tarifas 14 y 17, las cuales tienen un precio de 82,34 y 25,74 euros respectivamente.

B. SEGMENTOS DE CLIENTES:

Los clientes a los que se les va a comercializar las ensaladas están formados por dos grupos. El primero serán todas aquellas tiendas tradicionales de Zaragoza y sus alrededores que acepten comercializar nuestras ensaladas envasadas. Con la venta de las ensaladas envasadas a este grupo de clientes llevaremos a cabo lo que se denomina como venta mayorista. El segundo grupo de clientes lo conforman todos aquellos usuarios que residan en Zaragoza y sus alrededores y que adquieran los productos objeto de este negocio por internet. A este tipo de venta se le denominará venta minorista.

En cuanto a la **venta mayorista**, como clientes hay que destacar a las tiendas tradicionales de Zaragoza, las cuales en el año 2020 vendieron un 20,9%¹² del volumen total de lechugas vendidas, colocándose en el segundo puesto de entre los canales de distribución que más lechuga venden.

Se ha escogido las tiendas tradicionales en vez de los supermercados, dado que en los supermercados hay que invertir mucho esfuerzo en colocar un producto en sus estanterías, además de que en un supermercado habría una mayor variedad de este tipo de lechugas embolsadas y por lo tanto se daría una mayor competencia. Sin embargo, en una tienda tradicional, la visibilidad y la cercanía con el cliente serán mayor con un potencial incremento de la fidelización con sus clientes al tratarse de productos de cercanía.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

¹¹ GOBIERNO DE ARAGÓN: Autorización/ inscripción de los establecimientos alimentarios en los registros sanitarios. Disponible en: <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/autorizacion-inscripcion-establecimientos-alimentarios-rgseaa-rseaa>

¹² MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Informe ... cit. p. 307

En cuanto a la **venta minorista** a través de internet habrá que tener en cuenta los datos demográficos de los potenciales clientes para así saber en qué segmento de los mismos hay que centrarse más, ya sea porque son más atractivos porque consumen más o porque consumen menos y son vistos como una oportunidad de centrarse en ellos con el objetivo de quedarse con la mayor parte de ese segmento. También hay que destacar que como vemos en la figura anterior, el comercio electrónico de lechugas es el que más crecimiento ha tenido. Este dato hay que cogerlo con cautela, ya que el informe evalúa el año 2020, es decir, evalúa el año de la pandemia en el que todos estaban en casa y consecuentemente mucha gente pedía por internet la compra. Sin embargo, no cabe duda que es un canal de distribución en auge.

	% Población	% Distribución Volumen kg	Consumo x cápita
T. ESPAÑA	100,0	100,0	4,4
ALTA Y MEDIA ALTA	16,3	17,9	5,1
MEDIA	30,7	30,6	4,2
MEDIA BAJA	26,5	27,6	4,7
BAJA	26,5	23,9	4,1
- 35 AÑOS	11,0	6,2	2,5
35 A 49 AÑOS	31,2	26,1	3,0
50 A 64 AÑOS	28,3	32,2	4,8
65 Y MÁS AÑOS	29,5	35,5	7,3

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Como observamos en los datos demográficos del informe anual de consumo de lechugas, escarolas o envidias, las personas de clase socioeconómica media, son las que más volumen de estos alimentos consumen, algo que puede deberse a que son los más numerosos en este segmento de población, pues en consumo per cápita se encuentran por debajo de los de clase socioeconómica alta o media alta y media baja. Hay que destacar que los que mayor consumo per cápita tienen son los de clase socioeconómica alta o media alta.

Por otro lado, en cuanto a las edades, los que más consumen estos productos son las personas mayores de sesenta y cinco años, ya sea en cuanto a volumen o en cuanto a consumo per cápita. Lo cual viene en concordancia con el dato de que los jubilados también son los mayores consumidores de lechugas, escarolas o envidias. Lo cual puede

deberse a que contra la edad es más avanzada, mayor es la voluntad de comer alimentos saludables.

De este análisis se concluye que, en primer lugar, habrá que prestar atención a las personas de clase media puesto que son los más numerosos y de los que menos consumo per cápita tienen. Con una adecuada campaña hacia estos perfiles de consumidores, el volumen de consumo de estos alimentos puede incrementarse considerablemente.

En segundo lugar, hay que hacer un llamamiento a los menores de 35 años, porque son los que menos consumen estos alimentos con diferencia, es por ello que este segmento de la población puede traer gran afluencia de consumo.

Estimación del número total de ventas y cuota de mercado.

En Zaragoza y alrededores viven alrededor de 700.000 personas¹³. Si éstas siguen el mismo patrón que en la Comunidad Autónoma de Aragón de consumir por cabeza 6,9 kilos de lechuga al año, el total de demanda a satisfacer de lechuga en Zaragoza y alrededores es de 4.830.000 kilos.

Contando con que en 2020 del total de lechuga vendida en Aragón, el 20,9% se vendió a través de la tienda tradicional, y el 1,3% a través de comercio electrónico, resulta que 1.072.260 kilos de lechuga fueron vendidos a través de estos canales.

Haciendo una estimación prudente y contando con que con el negocio objeto de este trabajo se obtendrá una cuota de ese mercado del 0.5-1% de esa cantidad, el número total de kilos hipotéticamente a conseguir con esta estimación es de entre 10.722,6 kilos y 5.361,3 kilos de lechuga al año.

Evolución prevista y tendencias de cada segmento

El segmento más joven es el que menos consume lechugas, escarolas o endivias. Tienen un gran potencial de crecimiento si se consigue llegar a ellos a través de una campaña de márketing por redes sociales, ya que son los que más familiarizados están con el comercio electrónico, algo que es un pilar fundamental en nuestro negocio.

¹³ CIFRAS DE ZARAGOZA. *Datos demográficos obtenidos del padrón municipal de habitantes. 2021*, p. 7. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/cont/paginas/estadistica/pdf/Cifras-Zaragoza-2021.pdf>

El segmento que más volumen de lechugas consume y mayor consumo per cápita tiene son las personas mayores de 65 años. En Zaragoza y alrededores, el total de personas de este segmento asciende a 153.731 personas¹⁴. Si su consumo per cápita se aproxima al de la media de todo Aragón (7,5 kg/persona) resulta que 1.152.982,5 kilos de lechuga son consumidos por este segmento. Es por ello que habrá que prestar especial atención a los consumidores más longevos de edad, bien a través de envases llamativos en las bolsas de las ensaladas o mediante la puesta de carteles publicitarios en zonas concurridas por ellos pues son los que más consumen este tipo de alimento.

Factores clave de compra para los consumidores.

Como se explicó en la introducción del trabajo, la cercanía o proximidad de las hortalizas son el segundo factor más valorados por los consumidores aragoneses para decantarse por la compra de una hortaliza. Por ello, las ensaladas de kilómetro cero, tienen buenas posibilidades de ganar cuota de mercado en el ámbito geográfico escogido. Por otro lado, tal y como indica el estudio sobre los hábitos de consumo de las investigadoras del CITA Gracia, A. y Mallor, C. (2022), el lugar por el que mayormente los consumidores que el producto es de cercanía es a través de las etiquetas del producto, por lo que en las bolsas se pondrá una etiqueta grande con énfasis en la procedencia de las lechugas.

4.2 Producto

El producto consiste en una lechuga romana embolsada en una atmósfera protectora para conservar las propiedades del alimento.

El servicio consta de facilitar el producto objeto del negocio, es decir, la lechuga embolsada, al consumidor final en el menor tiempo y distancia posibles desde el momento y el lugar en el que fue cosechada.

Descripción

La idea es llevar la lechuga del huerto donde va a ser cultivada a la mesa del consumidor en poco tiempo. Para ello, cuando las lechugas están listas para su consumo, se cortan y se lavan bien con agua. Es importante que no se utilicen otros productos para el lavado para tratar de no dañar las propiedades del producto. Una vez las lechugas son cortadas y

¹⁴ CIFRAS DE ZARAGOZA. *Datos demográficos...cit.* p. 8

lavadas, se embolsan en envases a los que se les cambia la composición de su atmósfera, eliminando el aire y sustituyéndolo por una mezcla que contiene menos oxígeno, más cantidad de dióxido de carbono (inhibe el crecimiento de los microorganismos) y nitrógeno, que es inerte y llena el espacio sobrante¹⁵.

Uso del producto.

El producto podrá ser utilizado para cualquier comida, ya sea desayuno, almuerzo, comida, merienda o cena. Esto es así porque las lechugas son muy versátiles y se pueden consumir individualmente correctamente aliñadas con una simple mezcla de vinagre, aceite y sal, o pueden ser el acompañante de una variedad enorme de platos, bocadillos o hamburguesas y ensaladas

Valor añadido que se aporta.

El valor añadido del producto es su frescura y la cercanía al terreno donde fue cultivado, facilitando una apuesta por el producto local. Al tratar de minimizar al máximo el proceso de distribución, se consigue que el deterioro de las lechugas en el transporte no se produzca. Además, el hecho de que estén cultivadas a menos de cien kilómetros de donde se van a consumir provoca que cada persona que las consuma saboree el producto de cercanía.

Además, se aporta también el servicio de venta por internet, para que no haga falta ni siquiera tener que desplazarse a la tienda para comprarla, pues se reparten a domicilio.

4.3 Plan Comercial y de marketing

Distribución

Dado que su venta se va a hacer tanto en las tiendas tradicionales de Zaragoza y alrededores, como vía Internet para ciudadanos de la misma ciudad y sus alrededores, el radio por el que va a haber que transportar los productos es un radio de 100 kilómetros. Es por ello que se ha optado por que el socio principal se encargue del reparto de las lechugas cada día, tanto a las tiendas tradicionales de Zaragoza, como a los que pidan a domicilio.

¹⁵ INFOAGRO: *Cuarta gama, una alternativa de futuro, apartado 5º: envasados de productos de cuarta gama*. Disponible en: https://www.infoagro.com/industria_auxiliar/cuarta_gama2.htm

La estrategia de distribución consistirá en el transporte por carretera en furgoneta frigorífica, tanto a las tiendas tradicionales como a los consumidores directamente que hagan sus pedidos en la web. La furgoneta será adquirida para dedicarla al transporte.

Los canales de distribución serán por tanto las tiendas tradicionales, en calidad de intermediarios de distribución y el propio Internet, a través de una página web que se creará para que los usuarios puedan adquirir los productos desde donde deseen.

La competencia.

Mercazaragoza es una empresa semipública que se ocupa de casi la mitad de la distribución de vegetales como la lechuga en la provincia de Zaragoza. Para acceder a sus servicios es necesario cumplir los requisitos marcados por un Pliego de Condiciones Administrativas, ya que se trata de un contrato con un organismo público. Dado que los requisitos que pedían eran de difícil cumplimiento para un negocio de nueva creación como el que es objeto de esta obra, se ha optado por llevar a cabo la distribución en furgoneta propia, sin descartar que algún día se opte por presentar una oferta para acceder a Mercazaragoza, ya que las ventajas que ello traería en cuanto a visibilidad de la marca y posicionamiento son notables.

Comunicación y promoción

Habrán dos tipos de clientes. Por un lado, las tiendas tradicionales, y por el otro, los clientes que compren por la página web. Con las tiendas tradicionales se llevará a cabo una comunicación directa, ya sea presencialmente ofreciéndoles nuestros productos en el establecimiento o vía telefónica. Con los clientes online, llevaremos a cabo una promoción a través de las redes sociales y mediante carteles publicitarios.

A través de unos envases llamativos y de unos carteles publicitarios en las tiendas tradicionales y demás lugares concurridos, se tratará de captar la atención de los consumidores, y en segundo lugar, a través de una campaña de marketing por redes sociales se intentará llegar a ese segmento de clientes jóvenes a que se animen bien a ir a las tiendas a comprar las lechugas o bien a que las adquieran vía internet.

Estrategia de venta del producto.

La estrategia de ventas será vender las lechugas embolsadas en paquetes de aproximadamente 200 gramos. Por ello, con cada kilo de lechuga obtenida, se llenarán

cinco envases. El precio de cada envase será de 1,34€, ya que las lechugas se venderán a 6,7€ el kilo, tal y como se explicará en el apartado de la viabilidad financiera.

Política de precios

Se calcularán los costes y con una previsión razonable de ventas se aplicarán a esos costes un margen para obtener un precio y ver si se obtienen beneficios. También se tendrá en cuenta el precio de mercado al que se están vendiendo este tipo de ensaladas pues no interesa ponerlos demasiado elevados.

4.4 Plan de Operaciones

Proceso productivo

El proceso productivo en este caso será el del cultivo de las ensaladas. Las lechugas, para obtener una producción de 10 toneladas necesitan 5000 metros cuadrados y 500 gramos de semillas. Cada gramo de semilla cuesta 2,915€ sin IVA por lo que 500 gramos de semillas de lechuga romana cuestan un total de 1457,5€ sin IVA.

Para su cultivo, primero se han de sembrar en maceteros con el suelo muy húmedo y en un recinto con mucha luz solar. A continuación, se trasplantan en un suelo sin piedras ni raíces. En un terreno de 5.000 metros cuadrados caben 25.000 plantas. Posteriormente entre el día 60 y el día 90, se procede a la cosecha. El rendimiento promedio oscila entre 20 y 40 toneladas por hectárea¹⁶. Sin embargo, con el objetivo de que las lechugas salgan de calidad no se plantarán todas las plantas posibles, sino que se tratará de dejar huecos amplios entre las mismas. Así, se estimará que para una hectárea se obtendrán unas 10 toneladas de lechuga anuales.

Se ha optado por alquilar el terreno de regadío para plantas herbáceas. Este tiene un coste de 380,2€ la hectárea¹⁷. Se alquilará una hectárea pero, como se ha dicho, no se plantará entera, sino se plantará media a principio de la temporada sin llenarla al completo, para plantar la otra media a principio de la segunda temporada anual de la siembra. De esta manera, se contará con lechugas para la gran mayoría del año y no habrá que interrumpir la actividad en los meses en los que no haya lechugas. Así, tampoco se desgastará en

¹⁶ WIKIFARMER. «Guía completa del cultivo de la lechuga, desde la siembra hasta la cosecha»

¹⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Encuesta de cánones de arrendamiento rústico], año 2021 p. 9

demasiado el terreno donde se plantan, pues se deja en barbecho medio año cada media hectárea.

En el cultivo de lechugas, será necesaria una persona que se encargue de plantar las lechugas cuando toque y de cosechar las que ya estén crecidas. Por tanto, se hará la contratación de una persona para que trabaje un total de dos meses al año. No trabajará los dos meses seguidos, sino que solo trabajará cuando sean los tiempos correctos para cada actividad, ya sea la siembra, la recolecta, el mantenimiento o la supervisión de las mismas.

Existencias y suministros

Las materias primas necesarias serán las semillas de las lechugas y los abonos necesarios. Como productos terminados estarán las lechugas ya sembradas y envasadas y como productos en curso, las lechugas recolectadas pero todavía sin envasar. Sin embargo, con el fin de evitar el deterioro de las mismas, se envasarán todas para preservar al máximo la duración de las mismas y para tenerlas como inventario dentro de la nevera, de manera que no habrá productos en curso.

En cuanto a las semillas y los abonos, se comprarán únicamente los necesarios para obtener la producción estimada cada año, pues se tratará de reducir costes de fabricación por esta vía, por tanto no habrá existencias de materias primas.

Únicamente se darán existencias de productos terminados, las cuales se valorarán al coste de producción, esto es, a 0,44 euros el kilo de productos terminados. Si se cumple la previsión de que se venden 670 kilos de lechuga mensuales, es decir, 8.040 kilos de lechuga anuales, si se producen con media hectárea en dos cosechas, siendo prudentes, unas 10 toneladas de lechuga, las existencias serán de unos 1.960 kilos de lechuga repartidos durante todo el año, los cuales serán almacenados para tener algo de stock e ir vendiéndolos en épocas donde no sea temporada alta de producción de lechugas, esto es, en los meses más fríos del año.

Proveedores

Los proveedores del negocio serán los vendedores de semillas y abonos y los vendedores de bolsas biodegradables. El proveedor de semillas será la empresa Planeta Huerto¹⁸, una empresa con amplia experiencia en el sector de la venta de semillas y planteros de todo

¹⁸ PLANETA HUERTO. [Semillas ecológicas de lechuga romana rubia]. Disponible en: <https://www.planetahuerto.es/venta-semillas-ecologicas-de--lechuga-romana-larga-rubia> 00078

tipo de vegetales y hortalizas. Una de las razones por las que se escogió dicha empresa es la venta online a domicilio y el amplio surtido de semillas ecológicas de lechuga, que son las que se necesitan para obtener un producto ecológico de calidad. En cuanto a los abonos, su proveedor será Fertitienda, un portal web de venta de abonos y fertilizantes con amplia gama de los mismos y precios económicos¹⁹.

Por último, las bolsas biodegradables se adquirirán a través de amazon, en packs de 250.

Infraestructuras

Con el objetivo de contar con un lugar en el que realizar todas las actividades que sean necesarias para envasar y guardar las lechugas, se alquilará un local en Monzalbarba, cercano al terreno en el que se cultivarán las lechugas para evitar que pasen demasiado tiempo en la furgoneta desde que son cultivadas hasta que se envasan.

Instalaciones

El local se acondicionará con una nevera grande para guardar las ensaladas y una embolsadora térmica para envasar adecuadamente las lechugas

4.5. Forma jurídica y ayudas

Forma jurídica

El socio principal ha optado por iniciar la actividad dándose de alta como empresario individual (autónomo) ya que el proceso de constitución no requiere de trámite alguno y se puede realizar el proceso de alta telemáticamente por internet mediante el envío del Documento Único Electrónico (DUE), siguiendo los trámites del empresario individual que se indican en el portal PYME en la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo²⁰. De esta manera se ahorrarán muchos de los costes que serían necesarios para la constitución de una empresa.

¹⁹ FERTITIENDA. [Nitrosip (abono azul)]. Disponible en: https://fertitienda.com/abono/abono-azul-nitrosip.html#/111-envases_5kg-5_kilos

²⁰ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. [Crea tu empresa. Elección de la forma jurídica. Empresario individual] Portal PYME. Disponible en: [http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20\(Aut%C3%B3nomo\)&idioma=es-ES](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20(Aut%C3%B3nomo)&idioma=es-ES)

Ayudas

En Aragón existe la subvención para aquellas personas que se establezcan como trabajador autónomo. De acuerdo con el artículo 10.b de la Orden EPE/35/2021, de 28 de enero, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones del Programa para el fomento y consolidación del empleo autónomo²¹, la cuantía de la subvención es de 4.000€ al ser emprendedor de menos de 30 años. La recepción de la misma se tendrá en cuenta que tiene lugar al inicio del segundo año.

4.6. Plan Económico Financiero

Con el fin de conocer la viabilidad económico-financiera de este negocio, se llevará a cabo una descomposición de todos los costes a los que hay que hacer frente. En primer lugar en lo referido a todo lo necesario para poner en marcha la empresa, en segundo lugar, en lo referido a todas inversiones que son necesarias y por último, en lo referido a todos aquellos costes que se van a generar mensualmente independientemente de lo que se venda.

- **Gastos previos a la puesta en marcha de la empresa:**

Para llevar a cabo por cuenta propia una actividad como esta, es necesario darse de alta como Autónomo acogido al Sistema Especial para Trabajadores por Cuenta Propia Agrarios, tal y como exigen los arts. 323 y 324 del Texto Refundido de la Ley de la Seguridad Social.

Este sistema especial tiene una cuota del 18,75% cuando se opta por una base comprendida entre 960,6€ y 1.152,60€/mes y de 26,50% si se opta por una base superior a la máxima de las anteriores²².

Para realizar estos trámites no es necesario contratar ningún asesor legal, pues se pueden realizar telemáticamente por internet siguiendo las instrucciones que aparecen para ello

²¹ BOLETÍN OFICIAL DE ARAGÓN. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y EMPLEO. [ORDEN EPE/35/2021, de 28 de enero, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones del Programa para el fomento y consolidación del empleo autónomo.]

²² MINISTERIO DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL Y MIGRACIONES. [Bases y tipos de cotización para 2022. Sistema Especial para Trabajadores por Cuenta Propia Agrarios] Disponible en: <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/>

en el portal PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Es por ello que no habrá costes que se deriven de esta función ya que el socio principal puede encargarse de ello sin coste alguno mediante un ordenador conectado a internet.

En definitiva, en este proyecto no se dan costes previos a la puesta en marcha de la empresa.

- **Puesta en marcha de la empresa**

Para poner en marcha la empresa son varias las necesidades que hay que satisfacer. En primer lugar, tal y como se indicó anteriormente, para dedicarse a esta actividad el Gobierno de Aragón requiere la inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias si la actividad consiste en comerciar con alimentos de manera mayorista, y la inscripción en el Registro General Sanitario de Establecimientos Alimentarios si la actividad se va desarrollar de forma minorista. Como la actividad objeto de este plan va a desarrollar su actividad de venta de alimentos de las dos formas, será necesario inscribirse en los dos Registros sanitarios, lo cual lleva aparejado un pago de unas tasas de unos 108€ por inscripción, por lo que los costes de este trámite ascenderán a unos 216€.

Si se quiere tener una página web para que los clientes observen los productos y los adquieran a través de esta vía, es necesario contar con una página web y un dominio web. El nombre de dominio en internet en España tiene un precio de unos 14,95€²³.

Para tener un centro de operaciones en el que se pueda lavar y cortar las lechugas para a continuación envasarlas y ser transportadas a su destino, así como para almacenarlas y contar así con algo de stock, es necesario el alquiler de un local cerca del terreno donde las cultivaremos. Es aquí donde se guardarán las lechugas en la nevera y donde se realizarán todas las funciones que se han detallado. Para ello, el local tiene que estar adaptado y limpio, por lo que habrá que acondicionarlo correctamente conforme a las reglas sanitarias. Por ello, el precio del acondicionamiento del local será de unos 250€

Se creará una partida denominada “Otros gastos” con una dotación inicial de 300€ por posibles contingencias que puedan surgir, ya que al ser novatos en el negocio es posible que gastos no previstos tengan lugar.

²³ DOOMINIO.COM. [Comprar dominio y precios] Disponible en: <https://www.dominio.com/dominios>

- **Inversiones**

Como inversiones de inmovilizado, será necesario, en primer lugar, la adquisición de una furgoneta frigorífica de reparto, con un precio de 3.305,79€ sin IVA²⁴, en segundo lugar el mobiliario necesario para el local, formado por la máquina envasadora térmica, con un precio de 48,76€ sin IVA²⁵ y la nevera, con un precio de 243,80€ sin IVA²⁶. Por último, también será necesario un ordenador en el local, para controlar la actividad de la página web y gestionar los pedidos y la contabilidad. Este ordenador lo aportará el socio y tiene un precio de alrededor de 1000€. Tampoco hay que olvidar que la página web conlleva unos gastos de entorno 600€, sin embargo, dado que también la aportará el socio principal, no habrá que hacer ningún desembolso en este concepto.

En definitiva, la tabla con las inversiones necesarias queda como sigue:

	PRECIO	Plazo amortiz	Amortiz. Año	AMORTIZ.LIN
Mobiliario	292,56 €	10 años	29,26 €	29,26 €
Equipos informáticos	1.000,00 €	4 años	250,00 €	250,00 €
Software	600,00 €	4 años	150,00 €	150,00 €
Elementos de transporte	3.305,79 €	14 años	236,13 €	236,13 €

Gastos e ingresos

Gastos:

A continuación se detallan los gastos a los que habrá que hacer frente independientemente de las lechugas que sean vendidas. Es decir, a continuación se detallan una serie de costes fijos a los que habrá que hacer frente independientemente de la producción. Estos son:

- **Publicidad mensual:** Con el fin de conseguir visibilidad entre los clientes, se pondrán carteles publicitarios lo más llamativos posible en las tiendas tradicionales en las que se van a vender las lechugas y en zonas comunes como en las marquesinas de las paradas de bus, por ejemplo.

24 MILANUNCIOS. [Renault traffic segunda mano]. Disponible en: <https://www.milanuncios.com/furgonetas-de-segunda-mano/renault-traffic-frigorifica-323914544.htm>

²⁵ AMAZON. [Selladora térmica de bolsas] Disponible en: [Hanchen Selladora Térmica de Bolsas 200mm Sellador de Impulso Doméstico y Comercial para Bolsas de Plástico Textil no Tejido Papel de Aluminio \(200mm*3mm\) : Amazon.es: Bricolaje y herramientas](#)

26 **MAKRO MARKETPLACE.** [Arcón horizontal]. Disponible en: <https://www.makro.es/marketplace/product/0f73ca09-b878-42c2-b89e-69f1f7d5075d?gclid>

La impresión de estos carteles tienen un coste aproximado de unos 165,28€. Se irán actualizando cada trimestre, por lo que el costo mensual de la publicidad será de unos 57,9€²⁷.

Como el resto de la publicidad se hará por redes sociales no es necesario dedicar presupuesto para ello, pues las redes sociales son gratuitas.

- Cuota de autónomo: Dado que habrá que darse de alta como empresario individual, otro coste es la cuota de autónomo que hay que pagar a la Seguridad Social. En España, la cuota de autónomo del año 2022 asciende a 294€ mensuales²⁸.
- Mensualidad por sueldos brutos del personal: Para las épocas en las que haya que realizar tareas de campo con las lechugas, se necesitara la contratación de al menos un trabajador. Este trabajador solo se contratara en los meses en los que las tareas tengan lugar, esto es, aproximadamente para un total de dos meses al año, sin necesidad de que sean meses continuos, solo para cuando haya que realizar las tareas necesarias. Consultando los datos agregados sectoriales en la central de balances del banco de España, se sabe que el coste medio por trabajador en el sector de la agricultura son 21.886€ anuales²⁹, por lo que para una contratación de 2 meses el coste será de 3.647,66€ anuales. De esa cifra, el 32% corresponde a la Seguridad Social (1.167,25€) y el resto al salario del trabajador (2.480,41€). Para el cálculo de los costes fijos mensuales se prorratea dicho coste para todos los meses del año y se obtiene un gasto por mensualidades de sueldos brutos del trabajador de 206,70€ y otro de 97,27€ para la Seguridad Social.
- Local: El alquiler del local asciende a 247,9€/mes sin IVA³⁰.
- Terreno: El alquiler del terreno, tal y como se explicó en el apartado el plan de operaciones, asciende a 380,2€ mensuales.
- Luz: Se provisionan 82,6€/mes sin IVA en concepto de luz, pues actualmente las facturas de un local con similares características rondan esa cifra.
- Agua: Se provisionan 41,3€/mes sin IVA de agua.
- Telecomunicaciones: Se provisionan 82,6€/mes sin IVA en concepto de telecomunicaciones, pues será necesario tanto una línea móvil, como fibra de internet.
- Gasolina: Se provisionan 41,3€/mes sin IVA en concepto de gasolina.

²⁷ ZAASK. [Cuánto cuesta el diseño de un cartel]. Disponible en: [¿Cuánto cuesta diseñar cartel? - Zaask](#)

²⁸ INFOAUTÓNOMOS. [Cuota de autónomos 2022] Disponible en: <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>.

²⁹ BANCO DE ESPAÑA. [Coste medio por trabajador. Datos agregados por sectores] Central de balances, año 2021. Disponible en: [Resultado agregados sectoriales \(bde.es\)](https://www.bde.es/estadisticas/AGREGADOS/Resultados/agregados-sectoriales)

³⁰ FOTOCASA. [Alquiler de locales en Monzalbarba]. Disponible en: <https://www.fotocasa.es/es/alquiler/local-comercial/zaragozacapital/monzalbarba/154900468/d?from=list>

- Seguros: 41,3€/mes sin IVA en concepto de seguros.
- Hosting: se provisionan 206,6€/mes sin IVA en concepto de hosting, para el mantenimiento de la página web.
- Otros: 330,6€
- Existencias: tal y como se explicó en el apartado correspondiente, se mantendrán en torno a 1960 kilos de lechuga a lo largo del año como existencias, las cuales, valoradas al coste de producción (0,44€/kg) equivalen a 862,40€.

La tabla con todos los costes mensuales sin IVA queda como se indica a continuación:

Publicidad mensual	57,9 €
Mensualidad de alquiler local	247,9 €
Mensualidad de luz	82,6 €
Mensualidad de agua	41,3 €
Mensualidad de telecomunicaciones	82,6 €
Mensualidad de transporte	41,3 €
Mensualidad de seguros	41,3 €
Mensualidad de hosting	206,6 €
Mensualidad por sueldos brutos personal	206,7 €
Seguridad Social del personal (32%)	97,3 €
Terrenos	380,2 €
Cuota autónomo	294,0 €
Otros gastos mensuales	330,6 €
Alquiler de Terreno	380,20 €
Existencias habituales en el almacén	862,40 €

En cuanto a la evolución de los costes, concretamente, los de aprovisionamientos se ha considerado que, debido a la inflación actual³¹ que se está viviendo a nivel nacional y global, sobretudo en productos alimenticios, se ha considerado que aumentarán bastante en el primer año para ir disminuyendo ese incremento conforme la situación macroeconómica vaya mejorándose. En el año uno se toma una tasa de aumento del 6% y se irá disminuyendo conforme pase cada año un punto porcentual.

³¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. «Índice de precios al consumo» *Nota de prensa*, mayo 2022. Disponible en: [INEbase / Nivel y condiciones de vida \(IPC\) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos](#)

Los gastos de personal también aumentarán una tasa constante del 3% cada año y el resto de costes de explotación, al ser menos sensibles a la inflación que los productos alimenticios, un 4% el primer año y cada año que pase un punto porcentual menos.

Ingresos:

Para la estimación de los ingresos se ha cogido el total de lechugas consumidas en tiendas tradicionales y en comercio electrónico en el año 2020 en Zaragoza y alrededores. Se ha estimado que con este negocio se venderán lechugas en un rango de entre el 0,5% y el 1% del consumo total en los canales mencionados y la zona determinada.

Esa cifra nos da un total de un rango entre 10.722,6 kilos y 5.361,3 kilos. Siendo prudentes y haciendo una media entre ambas cifras, nos saldrían unas ventas mensuales de 670 kilos de lechuga.

Para estimar el crecimiento anual de las ventas, se tienen en cuenta varios aspectos. Por un lado, se tienen en cuenta los datos de consumo del Informe Anual de Consumo que indica que entre 2019 y 2020 este aumentó en un 11,4%³², por otro lado también hay que tener en cuenta el crecimiento del comercio electrónico en el ámbito de la alimentación, el cual creció en España un 175% en 2021³³. Por ello, se estima de una forma prudente que las ventas crecerán un 2% en el segundo año, incrementándose un 1% anualmente (el tercero un 3%, el cuarto un 4%...).

Financiación

- **Financiación propia:**

El socio principal lleva acabo la aportación de los equipos informáticos y la página web. Los equipos informáticos consisten en un ordenador cuyo precio está en torno a los 1.000 euros. La creación de la página web está valorada en unos 600 euros y también es aportada por el socio³⁴.

La financiación propia, por tanto asciende a 1.600€

³² MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Informe...] cit p. 306

³³ FOOD RETAIL & SERVICE. [El ecommerce de alimentación se disparó el 175% en España en 2021] Disponible en: <https://www.foodretail.es/food/ecommerce-alimentacion-espana-tendencias-xchannel>

³⁴ Gustavo, B. (2022) «¿Cuál es el precio de crear una página web en 2022?» Disponible en: [¿Cuál es el Precio de Crear una Página Web en 2022? \(hostinger.es\)](https://hostinger.es/precio-de-crear-una-pagina-web-en-2022/)

- **Financiación ajena:**

La financiación ajena que será necesaria es la que cubre todos aquellos gastos que no pueden cubrir entre la financiación propia y las ayudas recibidas. En este caso la suma de todos los gastos que hay que afrontar asciende a 5.941,3€ sin IVA y sumando la valoración de la financiación propia (1.600€) más la subvención por inicio de actividad en un establecimiento como autónomo (4.000€) no se llegan a cubrir los mencionados gastos.

Es por ello que será necesario solicitar un préstamo de la diferencia. La cuantía del préstamo a solicitar será de 341,43€. Según la línea de crédito dispuesta por el Instituto de Crédito Oficial de ayudas a emprendedores, un préstamo de esta cuantía con un año de periodo de carencia y para el periodo de 5 años, tiene una TAE de 5,584%³⁵.

Año	0	1	2	3	4	5
Anualidad		80,1 €	80,1 €	80,1 €	80,1 €	80,1 €
Intereses		19,1 €	15,6 €	12,0 €	8,2 €	4,2 €
Amortización		61,0 €	64,5 €	68,1 €	71,9 €	75,9 €
Total amortizado		61,0 €	125,5 €	193,5 €	265,4 €	341,3 €
Saldo	341,3 €	280,2 €	215,8 €	147,7 €	75,9 €	0,0 €

Umbral de rentabilidad

Para hallar el umbral de rentabilidad, ha de hallarse el número de kilos de lechuga que tienen que ser vendidos para hacer beneficio cero, teniendo en cuenta todos los costes que hay que afrontar.

Precio de compra por unidad	0,44 €
Precio de venta por unidad	6,7 €
Costes fijos mensuales	2.175,9 €

Para ello se ha utilizado la fórmula que divide a los costes fijos mensuales entre la diferencia entre el precio unitario de cada kilo de lechuga y el coste variable unitario que cuesta producir cada kilo de la misma. En cuanto a los costes fijos mensuales se han sumado todos aquellos costes que son independientes de la producción, la cifra asciende a 2.175,90€.

³⁵ MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL. [ICO Empresas y Emprendedores. Tipo de interés TAE] Disponible en: [Tipos de interés TAE \(ico.es\)](https://www.ico.es/Tipos-de-interes-TAE)

Para el cálculo del coste variable unitario de cada kilo de lechuga se han tenido en cuenta los precios de las semillas necesarias para producir un kilo de lechuga junto con los precios del abono necesario para producir un kilo de lechuga, junto con el coste de las bolsas biodegradables, el cual también se tiene en cuenta como coste variable, ya que es dependiente de la producción.

Para la superficie de terreno que se va a plantar (5.000m² en total), se sabe que son necesarios 500 gramos de semillas. Como ya se indicó anteriormente, se conoce que al proveedor que se le adquieren las semillas, vende cada gramo de semillas a 2,915€ (sin IVA), recordar que el IVA de las semillas es del 10%, así, se obtiene que se necesitan 1454,54€ (sin IVA) para la plantación de 500 gramos de semillas. Dado que una plantación de 5.000 m² de lechuga suele producir aproximadamente 10.000 kg de la misma, con una regla de tres se sabe que para producir un kilo de lechuga se necesitan 0,05 gramos de semilla, por tanto el precio de las semillas para producir ese kilo son 0,1454€.

Asimismo, para conseguir un crecimiento adecuado de las semillas se necesita abono rico en nitrógeno, fósforo y potasio. Se ha optado por el abono azul con un precio de 1,793€ sin IVA el kilo. Sabemos que para una superficie de 5.000m² son necesarios unos 500kg de abono. Haciendo la equivalencia explicada en el párrafo anterior, si cada 5.000m² de superficie generan unos 10.000kg de lechuga, mediante una regla de tres, obtenemos que se necesitan 0,05 kilos de abono para cada metro cuadrado. Además como se sabe que el kilo de abono cuesta 1,793€ sin IVA (el tipo de IVA de los abonos también es un 10%), 0,05 kg de abono cuestan aproximadamente 8,96 céntimos. En definitiva, para producir un kilo de lechuga, son necesarios 8,96 céntimos en abono por kilo.

Para hallar el coste unitario de producción de las lechugas también habrá que tener en cuenta el precio de las bolsas biodegradables. Las bolsas serán de 200 gramos por tanto, por cada kilo de lechuga producido son necesarias 5 bolsas biodegradables. Sabiendo que el coste de 250 bolsas es de 10,33€ sin IVA, el precio unitario de cada bolsa es de 4,13 céntimos. Así, por cada kilo de lechuga producido, hay que gastar 20,6 céntimos en bolsas biodegradables.

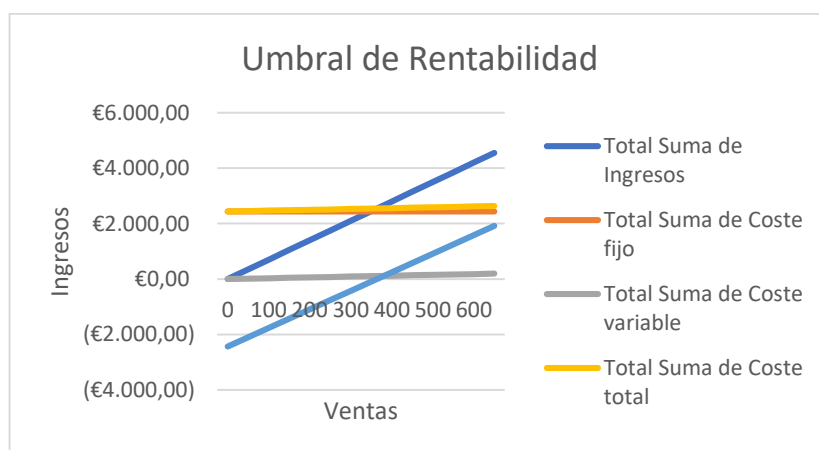
Sumando el precio de las semillas más el precio de los abonos más el precio de las bolsas de forma individualizada para cada kilo de lechuga, resulta que el coste variable unitario de producir un kilo de lechuga es de **0,44€** ($0,1454\text{€} + 0,0896\text{€} + 0,206\text{€}$).

En cuanto al precio unitario del kilo de lechuga, se establecerá un precio de 6,73€/kilo sin IVA, recordar que el IVA de las hortalizas tiene un tipo superreducido del 4%. Es un precio que se asemeja a los de mercado.

Tras hacer la ecuación anteriormente mencionada, el umbral de rentabilidad obtenido es de 345,9 kilos de lechuga. Lo cual quiere decir que hay que vender 345,9 kilos de lechuga mensuales para cubrir gastos. Al día será necesario vender al menos 11,6 kg de lechuga para que el negocio funcione.

Umbral de rentabilidad (kg mensuales)	345,9
---------------------------------------	-------

Ventas	Ingresos	Coste fijo	Coste variable	Coste total	Beneficio
0	0,0 €	2.175,9 €	0,0 €	2.175,9 €	-2.175,9 €
50	336,5 €	2.175,9 €	22,0 €	2.197,9 €	-1.861,4 €
100	673,0 €	2.175,9 €	44,0 €	2.219,9 €	-1.546,9 €
150	1.009,5 €	2.175,9 €	66,0 €	2.241,9 €	-1.232,4 €
200	1.346,0 €	2.175,9 €	88,0 €	2.263,9 €	-917,9 €
250	1.682,5 €	2.175,9 €	110,0 €	2.285,9 €	-603,4 €
300	2.019,0 €	2.175,9 €	132,0 €	2.307,9 €	-288,9 €
350	2.355,5 €	2.175,9 €	154,0 €	2.329,9 €	25,6 €
400	2.692,0 €	2.175,9 €	176,0 €	2.351,9 €	340,1 €
450	3.028,5 €	2.175,9 €	198,0 €	2.373,9 €	654,6 €
500	3.365,0 €	2.175,9 €	220,0 €	2.395,9 €	969,1 €
550	3.701,5 €	2.175,9 €	242,0 €	2.417,9 €	1.283,6 €
600	4.038,0 €	2.175,9 €	264,0 €	2.439,9 €	1.598,1 €
650	4.374,5 €	2.175,9 €	286,0 €	2.461,9 €	1.912,6 €



Tesorería

En cuanto a los flujos de caja, se ha tenido en cuenta para su cálculo que el primer año no se vende nada, pues el primer año se dedicará a hacer las inversiones oportunas y a recibir la financiación ajena que se ha calculado que será necesaria.

En este primer año únicamente se tendrá como salidas de dinero, las inversiones necesarias, eso sí, aquí solo se ha tenido en cuenta la adquisición de la furgoneta y la del mobiliario para el local (envasadora y nevera), pues tal y como se ha apuntado, los equipos informáticos y la página web son aportadas por el socio principal y por tanto no son consideradas como salidas de efectivo.

Como entrada de efectivo estará únicamente la recepción del préstamo, el cual, al tener un año de carencia se empieza a amortizar y a pagar intereses a partir del segundo año.

Con todo, se obtiene que el desembolso inicial para empezar el negocio asciende a 4.885,82 euros.

A partir de aquí, en el denominado en las tablas año 1 (segundo año), ya se recibe la subvención y se empiezan a tener en cuenta las entradas previstas y las salidas de efectivo previstas resultantes de la explotación del negocio. Destacar que se tiene en cuenta también como entrada el IVA repercutido y como salida el IVA soportado.

Así, los flujos de caja obtenidos para los 5 primeros años son:

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros Previstos	341,26 €	60.287,22 €	57.412,96 €	59.135,35 €	61.500,76 €	64.575,80 €
Por ventas a clientes		54.122,32 €	55.204,77 €	56.860,91 €	59.135,35 €	62.092,12 €
Por subvenciones	0,00 €	4.000,00 €				
Financieros	341,26 €					
IVA repercutido	0,00 €	2.164,89 €	2.208,19 €	2.274,44 €	2.365,41 €	2.483,68 €
Pagos Previstos	5.227,08 €	36.759,97 €	37.455,19 €	38.656,15 €	39.806,78 €	40.785,73 €
Por compras a proveedores		3.538,46 €	3.750,77 €	3.938,30 €	4.095,84 €	4.218,71 €
Salarios		2.480,40 €	2.554,81 €	2.631,46 €	2.710,40 €	2.791,71 €
Seguridad Social		4.695,24 €	4.836,10 €	4.981,18 €	5.130,62 €	5.284,53 €
Publicidad y comercialización		694,21 €	721,98 €	743,64 €	758,52 €	766,10 €
Seguros		495,87 €	515,70 €	531,17 €	541,80 €	547,21 €
Suministros (luz, agua)		4.958,68 €	5.157,02 €	5.311,74 €	5.417,97 €	5.472,15 €
Arrendamientos		7.537,61 €	7.839,11 €	8.074,28 €	8.235,77 €	8.318,13 €
Transporte		495,87 €	515,70 €	531,17 €	541,80 €	547,21 €
Otros gastos mensuales		3.966,94 €	4.125,62 €	4.249,39 €	4.334,38 €	4.377,72 €
Inversiones previstas	3.598,35 €					
Intereses		19,06 €	15,65 €	12,05 €	8,25 €	4,24 €
Devolución principal		61,04 €	64,45 €	68,05 €	71,85 €	75,86 €
Pagos iniciales	742,91 €					
IRPF (15% APROX.)		3.755,55 €	3.145,40 €	3.248,03 €	3.533,56 €	3.893,07 €
IVA soportado	885,82 €	4.061,04 €	4.212,87 €	4.335,68 €	4.426,04 €	4.489,07 €
FLUJOS DE CAJA	(4.885,82 €)	23.527,25 €	19.957,78 €	20.479,20 €	21.693,99 €	23.790,07 €

Cuenta de resultados

En cuanto a la cuenta de resultados, el primer año, como no se vende ni se produce nada, solo existen como gastos los de amortización del inmovilizado. Esto es, tanto del inmovilizado adquirido, como del aportado por el socio, es decir, estas partidas de amortización incluyen la amortización de los equipos informáticos, la amortización de la máquina envasadora y la nevera, la amortización de la furgoneta y la amortización de la aplicación web.

A partir del segundo año, se empiezan a vender las lechugas. Conforme a la previsión realizada, se obtienen como ingresos un total de 58.984,72€, 54.122,32€ en concepto de ingresos por ventas a clientes, 4.000€ por la subvención y el resto en concepto de existencias finales estimadas. Como gastos, un total de 33.839,71€ en concepto de gastos, entre los que se incluyen los gastos de explotación, los gastos financieros del préstamo y la dotación a las amortizaciones del inmovilizado.

En cuanto a las existencias, tal y como se explicó en el apartado correspondiente a las mismas, se ha tenido en cuenta que, dado que se producirán en torno a 10.000 kilos de lechuga entre las dos cosechas, y se prevén unas ventas de 8040 kilos de lechuga anuales, el stock de lechugas a lo largo del año asciende a 1960 kilos, los cuales se irán guardando para su venta.

En definitiva la cuenta de resultados previsional es la siguiente:

INGRESOS	AÑO CERO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Ventas	0,00 €	54.122,32 €	55.204,77 €	56.860,91 €	59.135,35 €	62.092,12 €
Existencias finales		862,40 €	862,40 €	862,40 €	862,40 €	862,40 €
Ingresos Financieros (prestamos)	341,26 €					
Subvención	0,00 €	4.000,00 €				
TOTAL	341,26 €	58.984,72 €	56.067,17 €	57.723,31 €	59.997,75 €	62.954,52 €
GASTOS	AÑO CERO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Compras materias primas y auxiliares		3.538,46 €	3.750,77 €	3.938,30 €	4.095,84 €	4.218,71 €
Existencias iniciales		4.400,00 €	4.400,00 €	4.400,00 €	4.400,00 €	4.400,00 €
Cuota autónomo		3.420,00 €	3.522,60 €	3.628,28 €	3.737,13 €	3.849,24 €
Sueldo personal		2.480,40 €	2.554,81 €	2.631,46 €	2.710,40 €	2.791,71 €
Seguridad Social		1.167,24 €	1.202,26 €	1.238,32 €	1.275,47 €	1.313,74 €
Intereses del préstamo		19,06 €	15,65 €	12,05 €	8,25 €	4,24 €
Publicidad y promoción		694,21 €	721,98 €	743,64 €	758,52 €	773,69 €
Suministros (luz, agua, telecomunicaciones, etc.)		4.958,68 €	5.157,02 €	5.311,74 €	5.417,97 €	5.472,15 €
Alquileres (terreno, local)		7.537,61 €	7.839,11 €	8.074,28 €	8.235,77 €	8.318,13 €
Seguros		495,87 €	515,70 €	531,17 €	541,80 €	547,21 €
Transportes		495,87 €	515,70 €	531,17 €	541,80 €	547,21 €
Gastos primer establecimiento	742,91 €	3.966,94 €	4.125,62 €	4.249,39 €	4.334,38 €	4.377,72 €
Dotación a la amortización del inmovilizado mater	515,38 €	515,38 €	515,38 €	515,38 €	265,38 €	265,38 €
Dotación a la amortización del inmovilizado inmat	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €		
TOTAL	1.408,29 €	33.839,71 €	34.986,61 €	35.955,19 €	36.322,70 €	36.879,14 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	(1.067,03 €)	25.145,01 €	21.080,56 €	21.768,12 €	23.675,05 €	26.075,38 €
Impuestos	0,00 €	3.771,75 €	3.162,08 €	3.265,22 €	3.551,26 €	3.911,31 €
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS	(1.067,03 €)	21.373,26 €	17.918,48 €	18.502,90 €	20.123,80 €	22.164,07 €

Balance de situación

Una vez obtenidos todos los saldos de las cuentas de activos, pasivos y de patrimonio neto, es posible obtener una aproximación de lo que sería el balance de situación del negocio para los tres primeros años.

En el activo no corriente se encuentra todo lo que es el inmovilizado, incluyendo los bienes aportados por el socio, esto es, los equipos informáticos y las aplicaciones informáticas, los cuales se amortizan en una vida útil de 4 años cada uno. El resto del inmovilizado lo conforman los elementos de transporte (la furgoneta), la cual se amortiza en un periodo de vida de 14 años, y el mobiliario del local con un periodo de amortización de 10 años.

En el activo corriente están los flujos de tesorería acumulados, las existencias finales de cada año y los créditos contra hacienda en concepto de IVA, pues se soporta más IVA del que se repercute, entre otras cosas, porque al tener las lechugas un tipo de IVA superreducido, se ocasiona que la cuantía del IVA repercutido sea de escasa cantidad.

Por el lado del pasivo, destaca como pasivo a largo plazo el préstamo y como pasivo a corto las deudas con hacienda, bien por seguridad social, tanto del trabajador contratado como por la cuota de autónomo, como por el IRPF, para el que se ha tomado un tipo aproximado del 15%.

Finalmente como patrimonio del negocio se encuentra los fondos propios aportados por el socio, a los cuales se les va quitando su amortización anual, y los resultados del ejercicio, los cuales, conforme pasan los años se pasan íntegramente a reservas.

ACTIVO				
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
ACTIVO NO CORRIENTE	Aplicaciones Informaticas	600,00 €	450,00 €	300,00 €
	Mobiliario y enseres	292,56 €	263,31 €	234,05 €
	Elementos de transporte	3.305,79 €	3.069,66 €	2.833,53 €
	Equipos informaticos	1.000,00 €	750,00 €	500,00 €
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.198,35 €	4.532,96 €	3.867,58 €
ACTIVO CORRIENTE	Existencias	0,00 €	862,40 €	862,40 €
	Hacienda pública deudora	885,82 €	2.580,64 €	2.022,37 €
	Caja	(4.885,82 €)	18.641,43 €	38.084,92 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		(4.000,00 €)	22.084,47 €	40.969,69 €
TOTAL ACTIVO		1.198,35 €	26.617,43 €	44.885,68 €

PATRIMONIO Y PASIVO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
PATRIMONIO NETO				
	Fondos propios	1.600,00 €	1.200,00 €	800,00 €
	Resultado del ejercicio	(1.067,03 €)	21.284,46 €	17.823,92 €
	Reservas	0,00 €	0,00 €	20.214,42 €
	Rdo negativo ej. anteriores	0,00 €	-1.067,03 €	
PASIVO NO CORRIENTE				
	Deudas con entidades de crédito l/p	341,26 €	280,22 €	215,77 €
PASIVO CORRIENTE				
	Hacienda publica acreedora	0,00 €	3.752,55 €	3.462,08 €
	Organismo de la seguridad social acreedora		1.167,24 €	2.369,50 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.198,36 €	26.617,44 €	44.885,69 €

4.7. Sostenibilidad y viabilidad

A. EXPLICACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

Tras haber realizado una previsión de todos los gastos necesarios para poner en marcha la empresa, así como los gastos necesarios para la explotación del negocio y de los ingresos previstos atendiendo a unas previsiones de demanda determinadas, se han obtenido numerosos datos con los que se puede prever la rentabilidad del negocio.

En primer lugar, se ha realizado el Valor Actual Neto de todos los flujos de caja que son previsibles que se obtendrán. Para ello, se han utilizado varias tasas de descuento para ver como varía este indicador en función del tipo escogido.

Tasa para el cálculo del VAN	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%
Valor Actual Neto (VAN)	77.972,0 €	60.453,9 €	48.345,9 €	39.635,7 €	33.155,1 €

Como vemos, en un periodo de 6 años, para una tasa de descuento de los flujos del 10% se obtendrían unos flujos de caja que actualizados a día de hoy ascenderían a un total de 77.972€. Si se van subiendo los tipos el rendimiento será menor porque el dinero del futuro conforme sube la tasa de descuento, tiene menos valor que el dinero actual.

A continuación se ha procedido al cálculo de la Tasa Interna de Retorno³⁶, y el resultado ha ascendido a 479%. Lo cual quiere decir que en un periodo de 6 años se obtendrá un beneficio equivalente al 479% de lo invertido.

Tasa Interna de Retorno (TIR)	479,00%
-------------------------------	---------

La conclusión que de estos indicadores se desprende es que el negocio objeto de este trabajo es **viable** para las estimaciones de producción, ventas, ingresos y gastos realizadas.

B. DAFO: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Para finalizar con el plan de negocio se llevará a cabo una recolecta de las características del negocio con el objetivo de obtener las debilidades, las amenazas, las oportunidades y las fortalezas del negocio.

Si son factores internos se tratará de debilidades y fortalezas y si se trata de factores externos, de amenazas y oportunidades.

- **Debilidades:**

Carencia de experiencia en la agricultura al ser agricultor joven.

Poca experiencia en la venta online y el reparto a domicilio.

Dependencia notable del clima y los temporales climáticos.

- **Amenazas:**

Alto poder competitivo de las cadenas de supermercados y las empresas establecidas en el sector.

Creciente concienciación de las personas a auto consumir con la creación de huertos familiares en sus casas.

Aumento de los precios de las materias primas (luz, gasolina...), causantes de una espiral de inflación en el resto de precios que puede ocasionar pérdidas de rentabilidad.

Subida de los tipos de interés por el Banco Central Europeo que ocasionará un encarecimiento de los préstamos.

- **Fortalezas:**

Producto con buenas propiedades alimenticias.

Gran valor añadido del producto al tener la cualidad de producto de cercanía, preferido por los aragoneses.

Trato cercano con los clientes, tanto con las tiendas tradicionales como con los usuarios de internet, al entregarles el producto en persona a ambos.

Capacidad de aumentar la producción al no tener todo el terreno arrendado en uso.
Empleo de las redes sociales en la comunicación con los clientes.

- **Oportunidades:**

Creciente apuesta de las personas por la comida saludable y las ensaladas preparadas.
Creciente interés por los productos de cercanía.
Incremento del comercio electrónico en el ámbito de la alimentación.

5. CONCLUSIONES

El negocio de la venta de ensaladas ecológicas envasadas de kilómetro cero en el ámbito geográfico de Zaragoza y sus alrededores, parece ser un negocio con una rentabilidad suficiente en base a las previsiones efectuadas. Para ello se han hecho una serie de estimaciones y cálculos en base a datos objetivos obtenidos de fuentes fiables.

Para conocer el posible atractivo o no del negocio, en primer lugar, se ha obtenido el tamaño de mercado potencial al que poder satisfacer mediante un análisis tanto de la oferta de ensaladas de este tipo como de la demanda de lechugas y similares.

Una vez establecidos los límites del mercado, se ha procedido a la definición del producto a vender, el cual será la lechuga envasada ecológica, la cual se cultivará teniendo más en cuenta la calidad que la cantidad, pues se dejará terreno libre para que la tierra descansa y conserve adecuadamente sus cantidades de nutrientes. Estas lechugas se venderán tanto a través de internet como a través de las tiendas tradicionales. A continuación, se ha detallado cuál será el plan de operaciones previsto, estableciendo los alquileres y adquisiciones necesarias (terreno, local y furgoneta), la forma en la que se actuará y trabajará con una explicación de la necesidad de contratación de un trabajador para cuando haya que realizar actuaciones con las ensaladas.

Finalmente, con la clasificación de todos los gastos y la previsión de los ingresos se ha obtenido la viabilidad financiera del proyecto, en la cual ha resultado una viabilidad lo suficientemente buena como para invertir en el proyecto. En conclusión, este proyecto es viable con una Tasa Interna de Retorno de un 478%.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BANCO DE ESPAÑA. [Coste medio por trabajador. Datos agregados por sectores] Central de balances, año 2021. Disponible en: [Resultado agregados sectoriales \(bde.es\)](https://www.bde.es/estadisticas/indicadores/indicadores-sectoriales/)
- BOLETÍN OFICIAL DE ARAGÓN. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y EMPLEO. [ORDEN EPE/35/2021, de 28 de enero, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones del Programa para el fomento y consolidación del empleo autónomo.]
- CIFRAS DE ZARAGOZA. *Datos demográficos obtenidos del padrón municipal de habitantes. 2021*, p. 7-8. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/cont/paginas/estadistica/pdf/Cifras-Zaragoza-2021.pdf>
- GOBIERNO DE ARAGÓN: Autorización/ inscripción de los establecimientos alimentarios en los registros sanitarios. Disponible en: <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/autorizacion-inscripcion-establecimientos-alimentarios-rgseaa-rseaa>
- FOTOCASA. [Alquiler de locales en Monzalbarba]. Disponible en: <https://www.fotocasa.es/es/alquiler/local-comercial/zaragozacapital/monzalbarba/154900468/d?from=list>
- FOOD RETAIL & SERVICE. [El ecommerce de alimentación se disparó el 175% en España en 2021] Disponible en: https://www.foodretail.es/food/ecommerce-alimentacion-espana-tendencias-xchannel_0_1631836816.html#:~:text=Food%20El%20ecommerce%20de%20alimentaci%C3%B3n,pandemia%2C%20seg%C3%BAAn%20la%20consultora%20XChannel
- GOOGLE TRENDS. Resultados de las búsquedas del término ensaladas. Disponible en: <https://trends.google.es/trends/explore?date=all&geo=ES-AR&q=%2Fm%2F0grw1>
- Gracia, A y Mallor, C (2022). Estudio sobre hortalizas frescas en Aragón: hábitos de compra y consumo, preferencias y conocimiento sobre las variedades locales. Disponible en: <https://www.cita-aragon.es/publicacion/estudio-sobre-hortalizas-frescas-en-aragon-habitos-de-compra-y-consumo-preferencias-y-conocimiento-sobre-las-variedades-locales/>

- Gustavo, B. (2022). «¿Cuál es el precio de crear una página web en 2022?» *Hostinger tutoriales*. Disponible en: [¿Cuál es el Precio de Crear una Página Web en 2022? \(hostinger.es\)](https://hostinger.es/que-precio-se-paga-crear-un-sitio-web-en-2022/)
- INFOAUTÓNOMOS. [Cuota de autónomos 2022] Disponible en: <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/#>.
- INFOAGRO: Cuarta gama, una alternativa de futuro, apartado 5º: envasados de productos de cuarta gama. Disponible en: https://www.infoagro.com/industria_auxiliar/cuarta_gama2.htm
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. «Índice de precios al consumo» Nota de prensa, mayo 2022. Disponible en: [INEbase / Nivel y condiciones de vida \(IPC\) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos](https://inecbase.instituto-nacional-de-estadistica.gob.es/INEbase/Nivel-y-condiciones-de-vida(IPC)/Índices-de-precios-de-consumo-y-vivienda/Índice-de-precios-de-consumo/Últimos-datos)
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. [Informe del consumo de alimentación en España año 2020]. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/gl/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>
- MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL. [ICO Empresas y Emprendedores. Tipo de interés TAE] Disponible en: [Tipos de interés TAE \(ico.es\)](http://ico.es/tipos-de-interes-tae)
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. [Crea tu empresa. Elección de la forma jurídica. Empresario individual] Portal PYME. Disponible en: <http://www.ipyme.org/esES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?>
- Orus, A. «Volumen de lechuga, escarola y endivias frescas consumidas en España entre 2008 y 2020» *Statista*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/494788/consumo-de-lechuga-fresca-espana/>
- Pato, S. ¿Qué son los productos kilómetro cero y como encontrarlos en tu supermercado? Revista Público 18 octubre 2019.
- Serrano Cinca C_ (2017): "Lecciones de Finanzas", [en línea] 5campus.org <http://www.5campus.org/ifinanzas>
- SABI. Informes financieros de Florette, Verdifresh y Diquesi. (Balance/ Estado de resultados) Disponible en: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022517/Report.serv? CID=67&product=sabineo&SeqNr=0](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022517/Report.serv?CID=67&product=sabineo&SeqNr=0)

- WIKIFARMER. «Guía completa del cultivo de la lechuga, desde la siembra hasta la cosecha». Disponible en: <https://wikifarmer.com/es/como-cultivar-lechuga-guia-completa-de-cultivo-de-la-lechuga-desde-la-siembra-hasta-la-cosecha/>