

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN COMERCIO Y MARKETING



ECOWELT
ASESORÍA DE ECONOMÍA CIRCULAR

PLAN DE VIABILIDAD PARA IMPLEMENTAR UNA ASESORÍA DE
ECONOMÍA CIRCULAR EN GIJÓN, ASTURIAS

AUTOR: Patricia García García

Gijón, 23 de mayo de 2021

RESUMEN

El cambio climático constituye una gran amenaza para el medioambiente lo que representa un serio peligro tanto en el presente como en el futuro para la humanidad. Nuestro estilo de vida consumista y derrochador tiene un devastador impacto en el medio: el aumento de la temperatura de la Tierra, la subida del nivel del mar, el deshielo de los glaciares, etc. La adopción de medidas beneficiosas para nuestro planeta tiene un elevado coste, pero que es preciso asumir por parte de las empresas, las economías domésticas y los organismos públicos, con el objetivo de ponerle freno a este catastrófico impacto en lo ambiental, y en consecuencia en lo económico y lo social.

Nuestra idea de negocio surge de la necesidad que presentan las empresas asturianas de adaptar sus modelos productivos tradicionales a sistemas más sostenibles. El objetivo es analizar la viabilidad de crear una asesoría ambiental que fomente y proporcione los recursos necesarios para que las empresas apliquen una economía circular en nuestra región. En este proyecto analizaremos el entorno socioeconómico, explicaremos los servicios de la empresa, detallaremos la estrategia empresarial, diseñaremos el plan de *marketing* y, por último, estudiaremos la viabilidad económica de la asesoría.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	8
1.1	OBJETIVOS	9
2	PRESENTACIÓN DE LA IDEA.....	9
2.1	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA	10
2.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
2.2.1	Estrategia corporativa	11
2.2.2	Estrategia competitiva.....	12
2.2.3	Misión y visión de la empresa	12
2.2.4	Valores de la empresa	13
2.2.5	Objetivos y propuestas del proyecto.....	13
3	SERVICIO.....	14
3.1	PÚBLICO OBJETIVO.....	16
3.2	LOCALIZACIÓN.....	17
3.3	ORGANIGRAMA.....	19
4	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	20
4.1	ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO	20
4.1.1	PESTEL.....	20
4.2	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	24
4.2.1	PORTER.....	24
4.3	DAFO.....	30
4.4	CAME.....	31
5	MARKETING Y COMUNICACIÓN COMERCIAL.....	32
5.1	IDENTIDAD CORPORATIVA	32
5.2	PRECIO	34
5.3	PROMOCIÓN.....	35
6	VIABILIDAD DEL PLAN	38
6.1	PLAN DE INVERSIÓN FIJA.....	38

6.2	PLAN DE FINANCIACIÓN	39
6.3	BALANCE DE SITUACIÓN	40
6.4	CUENTA DE EXPLOTACIÓN	40
6.4.1	Tasa Interna de Retorno	42
6.4.2	Rentabilidad económica	44
7	CONCLUSIONES	45
8	BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1:	DAFO	31
Tabla 5.1:	Precio para los servicios de la empresa.....	35
Tabla 6.1:	Plan de inversión fija.....	39
Tabla 6.2:	Plan de financiación.....	39
Tabla 6.3:	Balance de situación.....	40
Tabla 6.4:	Cuenta de explotación	41
Tabla 6.5:	Flujos de caja	42
Tabla 6.6:	Resultados de los ejercicios.....	44
Tabla 6.7:	Rentabilidad económica.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1:	Localización sede central de la empresa	17
Figura 3.2:	Imágenes sala principal y distribución de la oficina.....	18
Figura 3.3:	Imágenes sala polivalente de la oficina.....	18
Figura 3.4:	Organigrama de la empresa	19
Figura 5.1:	Nombre y logotipo empresarial	33
Figura 5.2:	Tarjeta Comercial	33
Figura 5.3:	Tríptico empresarial.....	38

1 INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo con alto grado de integración e interdependencia entre las economías de los diferentes países; este fenómeno económico y social se conoce como globalización. Presenta grandes beneficios al igual que graves problemas y conflictos a escala mundial como son el cambio climático, la sobreexplotación de recursos y la destrucción del ecosistema, todos ellos causados por la tendencia del ser humano de adquirir y consumir bienes y servicios innecesarios.

Uno de los principales problemas es el consumo a alta velocidad de los recursos naturales dando lugar a su agotamiento. El Informe del Planeta Vivo 2020 (WWF) advierte “la actividad humana insostenible está empujando los sistemas naturales del planeta que sustentan la vida en la Tierra al límite.” Es decir, la sobreexplotación de recursos excede lo que la Tierra puede regenerar. El Día de Exceso de la Tierra es un concepto creado por la Global Footprint Network para concienciar a la humanidad de que los recursos naturales son limitados y que cada vez se consume más rápido, lo que de continuar así hará que mediados del siglo, se hayan agotado los recursos naturales equivalentes dos planetas.

El exceso de emisiones de dióxido de carbono (CO₂), es otro gran problema, incrementa la temperatura planetaria acentuando el efecto invernadero. Las principales consecuencias de este fenómeno son el deshielo de masas glaciares, inundaciones de islas y ciudades costeras, pérdida del valor real de zonas fértiles, huracanes devastadores y migraciones de especies, entre otras muchas. Según un informe de Global Carbon Project, se estima que la media de las emisiones de CO₂, de este último año 2020 con respecto a 2019, se hayan aminorado un 7% debido a la pandemia mundial, que redujo la circulación de transportes y cambió el estilo de vida de las economías domésticas. Pero no hay que olvidar que en el informe del año anterior, Global Carbon Project 2019, se reflejó el récord de emisiones de dióxido de carbono, un total de 36,8 Gt¹ de CO₂, un 0,6% más que en 2018.

Otro gran inconveniente es el aumento de residuos sólidos urbanos generados como consecuencia de actividades de consumo y domésticas, un total de 2010 millones de toneladas anuales. El Informe What a Waste del Banco Mundial (2021), estima que para el año 2050 los desechos van a aumentar un 70% (3400 millones de toneladas). Es un grave problema porque la mala gestión de estos desechos es perjudicial para la salud, genera contaminación de los océanos y aumenta la emisión de gases de efecto invernadero.

La solución para estos problemas es cambiar el modelo de producción y consumo tradicional conocido como economía lineal, que consiste en transformar los recursos naturales, usar los

¹ Gt es un gigatón, la abreviatura de giga tonelada (10⁹ t).

bienes durante un periodo de tiempo y luego desecharlos al final de su vida útil. Dicho modelo debería ser sustituido por uno de economía circular, que tiene por objetivo alargar la vida útil de los recursos naturales, reutilizar los residuos, optimizar los recursos y reducir la destrucción del ecosistema, es decir, fomentar el crecimiento económico, el empleo, la innovación, la competitividad y el suministro de materias primas de una forma más sostenible, aplicando estrategias eficientes que generen valor añadido a los productos en todas las ocasiones posibles, como pueden ser el reciclaje, la reutilización y la reparación de bienes.

A continuación, vamos a estudiar y analizar la viabilidad económica de crear una asesoría de economía circular que ofrezca sus servicios a empresas asturianas, desarrollando un plan de viabilidad empresarial.

1.1 OBJETIVOS

El objetivo estratégico de este estudio de viabilidad es analizar si esta idea de negocio es rentable llevarla a cabo, una vez estudiado el entorno interno y externo de la empresa, la competencia y los posibles productos sustitutivos, los clientes potenciales, definir los valores de marca y la misión de la empresa, estudiar la viabilidad económica y valorar las herramientas de comunicación.

2 PRESENTACIÓN DE LA IDEA

Con este Trabajo Fin de Grado se pretende analizar la viabilidad económica de crear una consultoría de economía circular en Gijón, Asturias. El objetivo es adelantarse a los posibles problemas y gestionar el proyecto de una forma eficaz, por lo que es imprescindible tener presentes las debilidades y las amenazas de la empresa a la hora de tomar decisiones, analizar el público objetivo, crear una imagen de marca adecuada y estudiar la rentabilidad del proyecto.

Esta idea surge de la necesidad de cambiar los patrones de consumo y producción en la sociedad, para reducir al máximo los problemas planteados anteriormente, con el objetivo de satisfacer las necesidades humanas actuales y de generaciones futuras. Los países industrializados presentan una amplia gama de herramientas de innovación y desarrollo para llevar a cabo importantes inversiones que fomenten la eficiencia de los procesos productivos. Por esa razón, consideramos que las empresas asturianas son posibles clientes potenciales.

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA

La empresa se llamará ECOWELT, y su actividad principal será desarrollar proyectos y dar apoyo técnico acerca de la economía circular y del medio ambiente a las empresas asturianas, es decir, desarrollar el tipo de modelo de negocio B2B “*business to business*”. Este modelo hace referencia a todas aquellas acciones y estrategias empresariales que van dirigidas a un público objetivo, en este caso a otras empresas, por eso es “de negocio a negocio”, no se centra en satisfacer las necesidades del consumidor final sino dar servicio a otras empresas asturianas. El objetivo del proyecto es crear una microempresa regional, ubicada Asturias, y de carácter mercantil.

Será una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), formada por un socio trabajador y dos socios exclusivamente capitalistas. Su denominación social será Garpegar, SRL, se presentará un acta notarial para la inscripción en el Registro Mercantil de Gijón y su domicilio social será la dirección en la que se ubique la empresa.

Es una idea de emprendimiento que surge a raíz de las medidas que se reflejan en el Pacto Verde Europeo, que las empresas europeas deben aplicar en su modelo de negocio, con el objetivo de dotar a la UE de una economía sostenible. Este reto que en principio se puede considerar una amenaza para las empresas porque tienen que invertir, formarse y externalizar o integrar un departamento de medio ambiente, para nosotros es una gran oportunidad para explotar esa necesidad que presentan las empresas asturianas. Consideramos que esta idea por un lado es muy novedosa, y al mismo tiempo necesaria, porque cada vez se están aprobando más leyes que condicionan a las empresas a invertir en modelos de producción y distribución más sostenibles. Por esa razón, creemos que hay un importante segmento del mercado que va a demandar ese asesoramiento, implantación y desarrollo de proyectos responsables con el medio ambiente, lo que dará lugar a que este proyecto presente una rentabilidad económica adecuada, para llevarlo a cabo durante muchos periodos económicos.

El servicio principal se orienta hacia el área de consultoría ambiental, que diseña estrategias circulares, desarrolla proyectos sostenibles adaptados a las características del modelo de producción y las necesidades del cliente, gestiona sistemas de certificación ISO (International Organization for Standardization) y otro tipo de certificados ambientales y define estrategias para realizar con los residuos de las empresas.

El negocio secundario lo constituye el área de formación para los trabajadores de las empresas y para la población más joven, gracias a la plataforma digital que estará en nuestra página web y a las charlas que se impartirán tanto en los colegios asturianos como en la propia oficina. El objetivo de este negocio es inculcar a la población la importancia del

reciclaje, la reducción de emisiones de CO₂, la adecuada gestión de los residuos, etc. realizando actividades de formación para jóvenes, así como ofertando cursos propios a los adultos que entran en más detalle sobre la economía circular.

2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La estrategia de la empresa es el patrón que siempre hay que considerar cuando se llevan a cabo nuevas acciones, con el fin de maximizar los beneficios a largo plazo. Está dividida en tres niveles de actuación: la estrategia corporativa, que es la estrategia global de la empresa, cuyas decisiones son tomadas por la alta dirección y afectan a la totalidad de la compañía; la estrategia competitiva, entendida como el conjunto de acciones que se aplican en cada modelo de negocio y tienen que ser coherentes con la filosofía de la empresa; y la estrategia funcional o el conjunto de objetivos, que se aplican en cada departamento de la empresa. A continuación, vamos a definir las estrategias corporativas y competitivas, y sus elementos básicos intangibles como son la misión, la visión, los valores de la empresa y los objetivos a largo plazo.

2.2.1 Estrategia corporativa

En primer lugar, vamos a definir el ámbito de actuación general de la empresa, para tenerlo siempre presente a la hora de tomar decisiones coherentes, unificadas e integradas, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo, ya que estas estrategias afectan a la totalidad de la empresa.

Nuestro producto es intangible y ofrece un servicio de asesoramiento medio ambiental a la población. Vamos a llevar a cabo una estrategia de diversificación concéntrica para ofertar distintos servicios, adaptándonos a las necesidades de cada mercado. Los objetivos de implantar esta estrategia corporativa en la empresa son reducir el riesgo y obtener economías de alcance o gama, para optimizar nuestros recursos y explotar nuestras infraestructuras al máximo. Uno de los riesgos que deseamos reducir al competir en diferentes mercados dentro de la región, es evitar que nos afecte la posibilidad de que nuestro público objetivo lleve a cabo una estrategia de integración parcial, implantando un departamento medio ambiental en su empresa y prescindiendo de nuestros servicios.

2.2.2 Estrategia competitiva

En segundo lugar, vamos a definir la estrategia que va a implantar la empresa en los distintos negocios. En nuestro caso, la actividad empresarial se va a dividir en dos negocios que detallaremos a continuación.

El negocio principal consiste en prestar un servicio de asesoramiento referente a cómo implantar la economía circular en los procesos de producción, y cómo aplicar nuevas estrategias sostenibles con el medio ambiente al mercado industrial y al mercado de consumo. En esta unidad de negocio efectuaremos una estrategia de diferenciación, descartamos la de liderazgo en costes porque al ser un proyecto nuevo no contamos con el efecto experiencia, ni con economías de escala. La ventaja competitiva radicará en crear más valor que los competidores gracias al desarrollo de proyectos personalizados, teniendo presente el modelo de negocio de los clientes potenciales, adaptándolos a sus necesidades y llevando a cabo un servicio totalmente personalizado.

El negocio secundario se orienta hacia la formación de la población acerca de este sector y los beneficios que conllevaría cambiar nuestra cultura de consumo lineal por una más respetuosa con el medio ambiente. Va dirigido tanto a las empresas privadas, como a las instituciones públicas, así como a la población más joven. Gracias a la estrategia de diferenciación, se realizan distintas acciones para adaptarse a las necesidades de cada segmento del mercado y ofrecer un servicio de gran calidad, que presente una diferenciación real.

2.2.3 Misión y visión de la empresa

La misión de la empresa, es decir, el valor de nuestro trabajo, la existencia del negocio y la propuesta que damos a la sociedad, es la siguiente:

“Ayudamos a las empresas a gestionar su cadena de producción de una forma eficiente y respetuosa con el medio ambiente”.

La visión es la manifestación de la empresa hacia el público objetivo sobre la razón de ser de la misma en el largo plazo, expresado de una forma motivadora y clara. En nuestro caso es la siguiente:

“Lograr ser una Comunicada Autónoma responsable con el ecosistema, para mantener el paraíso natural en el que vivimos durante muchos siglos, a la vez que invertimos en innovación tecnológica, para que las empresas sean pioneras en proyecto circulares”.

Con esta declaración de visión de la empresa, queremos dejar claro que nuestro objetivo a medio y largo plazo es cambiar los patrones y la mentalidad de consumo y producción de la población, hacia una economía más circular para así alargar la vida de la Tierra. Pretendemos llegar a toda la población con estas palabras, porque este cambio cultural debe ser conjunto, tanto por parte de las economías domésticas, las administraciones públicas como las entidades privadas. Es un problema que nos afecta a todos en gran medida y la sociedad es quién tiene la solución.

2.2.4 Valores de la empresa

A continuación, vamos a hablar de los principios de acción de la empresa para tenerlos siempre presentes a la hora de tomar nuevas decisiones. Estos valores van dirigidos a nuestros *stakeholders* y son los siguientes:

- Sostenibilidad
- Adaptación
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Eficiencia

El corazón de la empresa es la sostenibilidad y la responsabilidad con el medio ambiente, son valores que tenemos muy presentes a la hora de ofrecer un servicio personalizado a nuestros clientes, para adaptarnos a sus necesidades, comprometiéndonos a desarrollar proyectos eficientes e innovadores gracias al trabajo en equipo.

2.2.5 Objetivos y propuestas del proyecto

Las metas de la organización que se pretenden alcanzar gracias a la gestión eficiente de la actividad económica de la empresa son las siguientes:

1. Desarrollar un modelo de negocio rentable económicamente y sostenible a lo largo del tiempo.

2. Dar soluciones eficientes a los clientes para satisfacer sus necesidades, sobre cómo integrar una economía circular en su modelo de negocio.
3. Contribuir con el desarrollo de procesos productivos sostenibles para el medio ambiente en el Principado de Asturias.
4. Potenciar y dar valor a nuestra imagen de marca gracias a una buena presencia en el sector, y a la correcta gestión de las herramientas de comunicación para posicionarnos en la mente de consumidor.
5. Imponer en la región una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa con el medio ambiente, gracias a impartir formación sobre el sector a la población.

Para alcanzar esos objetivos es importante desarrollar propuestas coherentes y acordes con los valores de la empresa, como son las siguientes:

- Desarrollar un correcto plan económico-financiero que no perjudique a la empresa, gracias a la elaboración de un estudio exhaustivo de la inversión empresarial.
- Contar con un equipo de ingenieros e informáticos especializados en el sector medio ambiental para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- Realizar una gestión semanal de las redes sociales para dar a conocer la empresa y crear una buena imagen de marca, a la vez que se emplean otras estrategias de comunicación para estar presente en más medios.
- Crear una buena página web con una plataforma de formación para realizar distintas acciones a través de ella y así concienciar a la población.
- Tener un local espacioso para poder recibir a los clientes y exponerles sus proyectos sostenibles de una forma cómoda y dinámica.

3 SERVICIO

El producto que vamos a ofertar al público objetivo es un servicio puro, se trata de un bien totalmente intangible que integra procesos simultáneos de producción, distribución y consumo, y requiere la interacción entre comprador y vendedor. Es muy importante tener presente el tipo de servicio que se va a llevar a cabo, para así aplicar más adelante estrategias que ayuden a “tangibilizar” el servicio, potenciar la comunicación “boca-oído” y crear una imagen consolidada de empresa.

Como ya mencionamos al referirnos a la estrategia competitiva de la empresa, hay una diversificación del negocio en dos, el área de asesoramiento ambiental y el área de formación, es decir, son dos líneas de productos que integran la cartera de la empresa.

La línea de asesoría ambiental está formada por distintas gamas interrelacionadas entre sí, tratando de dar soluciones a las empresas acerca de cómo adaptar su modelo de producción a normas medioambientales o qué estrategias sostenibles aplicar. Son las siguientes:

- Gestión de residuos: analizaremos y estudiaremos detenidamente el modelo de negocio de nuestros clientes, teniendo muy presente la gestión que realizan con los residuos, con el objetivo de tener un punto de partida donde aplicar nuevas estrategias más eficientes para reducirlos, darles una mayor vida útil gracias a la creación de valor, y gestionar la reutilización de los envases y embalajes empleados en el proceso de producción. A largo plazo, nos plantearíamos poner en contacto a nuestros clientes, para negociar la adquisición de residuos de unas empresas a otras, y así usarlos como materias primas y alargar su vida útil. Para ello debemos tener una buena base de datos, y un detallado análisis del sistema productivo de las empresas. Este sería otro servicio que entraría dentro de esta gama con el objetivo de llevar a cabo la estrategia de “residuo cero” entre las empresas asturianas.
- Certificación y licencias medioambientales: se trata de ayudar a las empresas a desarrollar un sistema productivo más eficiente, con el objetivo de cumplir los estándares medioambientales internacionales impuestos por la Organización Internacional de Normalización, para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia a escala mundial de los productos ofertados gracias a su excelente modelo productivo. Vamos a prestar servicio a las empresas acerca de la regulación impuesta en las normas ISO 14001, ISO 50001, ISO 266002, ISO 9001 e ISO 20121. Dentro de esta gama de servicio, también vamos a asesorar a los clientes sobre otras licencias ambientales o ecoetiquetas como es la Ecolabel (Etiqueta Ecológica de la UE), que fomenta el uso eficaz de los recursos y la protección medio ambiental, o la Declaración Ambiental de Producto (DAP), que valora el ciclo de vida de los productos, entre otros.
- Desarrollo de proyectos sostenibles: en este caso el servicio que ofrecemos a nuestros clientes es totalmente personalizado. Diseñamos nuevas estrategias de producción adaptadas a sus necesidades, para implantar sistemas productivos más eficientes y sostenibles con el medioambiente, gracias a la aplicación de herramientas innovadoras como es el ecodiseño o la economía circular. También desarrollamos Software personalizados, para que estos puedan gestionar sus procesos productivos teniendo muy presente el impacto medio ambiental y la optimización de recursos.

- Reducción de emisiones: en primer lugar, calcularemos la huella de carbono de la empresa y analizaremos su modelo de producción, con la finalidad de aplicar diferentes estrategias sostenibles, para reducir todas aquellas emisiones que acentúan el efecto invernadero en nuestro ecosistema. También analizaremos las rutas de transporte de los productos y de las materias primas, para aplicar planes y estrategias de movilidad que minimicen las emisiones de CO2.

Por lo que se refiera a la línea de formación ambiental, su objetivo principal consistirá en concienciar a la población sobre la importancia de aplicar actividades respetuosas con el medio ambiente, tanto en el entorno empresarial como en el doméstico. En este caso, la división del tipo de servicio estará en función de a quién va dirigido, es decir, realizamos una segmentación del mercado en dos. Vamos a llevar a cabo cursos y congresos para adultos profesionales que quieran adquirir formación sobre el sector, gracias a nuestra plataforma *online* disponible en la página web. Para la población más joven, nuestro objetivo se dirigirá a ponernos en contacto con los institutos y colegios para realizar distintas actividades, más dinámicas, de concienciación ambiental. A largo plazo, si el área de formación da sus frutos y la situación sanitaria actual lo permite, ampliaríamos nuestras instalaciones para realizar ciertos talleres de manera presencial.

3.1 PÚBLICO OBJETIVO

El perfil de nuestro público objetivo para la línea de asesoría ambiental son las empresas localizadas en Asturias, principalmente las privadas, que desarrollan su actividad en el sector industrial, en el sector servicios o en el sector de consumo. Puede darse el caso que instituciones públicas requieran de nuestros servicios. Consideramos que la mayor cuota de mercado serán las empresas privadas industriales, porque les beneficia no sólo económicamente implantar estrategias empresariales eficientes, innovadoras y sostenibles, sino también para adquirir reconocimiento y presencia en el plano internacional.

La línea de formación se divide en dos gamas de servicios distintas en función de a qué público objetivo se dirige.

En primer lugar, el servicio de formación *online* de cursos y congresos sobre economía circular y estrategias medioambientales va dirigido a un público mayor de edad, con estudios superiores y que quiera adquirir conocimientos más específicos acerca de este sector. Ofreceremos diferentes niveles de formación, para así adaptarnos al nivel de conocimiento de nuestros clientes y ampliar el segmento de mercado al que nos dirigimos. Impartiremos cursos muy básicos donde entraremos en materia hablando de conceptos claves, analizando

ejemplos de empresas que emplean estas herramientas, exponiendo los beneficios que aportan a las empresas y al ecosistema aplicar estas estrategias, etc. Este curso irá dirigido a todas aquellas personas que desconocen este sector y es su primera toma de contacto. También impartiremos cursos a los clientes que cuenten con un nivel superior en esta materia, para explicarle el funcionamiento de algunos programas, las estrategias empresariales que se puede llevar a cabo, la normativa europea, etc.

En segundo lugar, nuestro público objetivo al que va dirigido este otro servicio es la población más joven por lo que, vamos a aplicar estrategias de formación más dinámicas y entretenidas para captar la atención y aconsejar a los estudiantes entre 8 a 18 años sobre la importancia de reciclar, de alargar la vida útil de los productos, de usar coches eléctricos o los medios de transporte públicos, etc. Para entrar en este segmento del mercado, es importante realizar una adecuada estrategia de comunicación dirigida a los institutos y colegios tanto públicos como concertados y privados de nuestra región, para impartir estas actividades en sus centros escolares.

3.2 LOCALIZACIÓN

La sede central de la empresa se sitúa en Gijón. La ubicación a corto-medio plazo será en la calle Álvarez Garaya, justo en la plaza del Carmen, es decir, en la zona centro de la ciudad. En Figura 3.1 se puede observar la ubicación de la oficina en el plano de la ciudad, y en la fotografía de la derecha la plaza desde la que se accede a la oficina. El local en alquiler lo hemos encontrado en la página web Foto Casa (09 de abril de 2021).

Figura 3.1: Localización sede central de la empresa



Fuente: Google Maps

Fuente: Foto Casa

Hablamos de ese plazo de tiempo, porque a la larga nos gustaría disponer de unas instalaciones de mayor tamaño, con capacidad para impartir cursos de formación presenciales y ampliar nuestra plantilla, si la demanda del sector lo requiere.

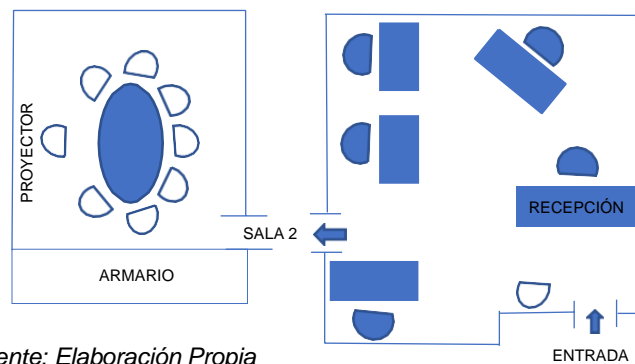
La oficina se ubica en un quinto piso con ascensor y cuenta con un espacio de 67m², dividido en dos zonas abiertas y un aseo situado fuera de la oficina. La zona principal, a la que se accede al entrar en la oficina, la vamos a emplear como espacio de trabajo y recibidor.

Dispondrá de una zona para que nuestros clientes puedan esperar a ser atendidos por el personal, por norma general la directora será la que se encargue de realizar la función de recibir. El resto del espacio estará equipado con puestos de trabajo independientes para el personal: consideramos que trabajar en un espacio abierto potencia el espíritu de equipo. A continuación, en la Figura 3.2 se pueden visualizar dos imágenes de la sala principal y el plano de la oficina de cómo se distribuirían los dos espacios de trabajo.

Figura 3.2: Imágenes sala principal y distribución de la oficina



Fuente: Foto Casa



Fuente: Elaboración Propia

La segunda sala se utilizará como espacio polivalente, donde recibir a nuestros clientes y exponerle nuestros proyectos, grabar e impartir la formación *online* y reunirse el propio personal. En esta zona de la oficina habrá una mesa con capacidad para 8 personas, un proyector que será empleado como herramienta de apoyo a la hora de exponer los proyectos y un rincón con cafés, infusiones y bebidas para ofrecer a los clientes, cuando las medidas sanitarias lo permitan. En la Figura 3.3 se pueden ver dos imágenes de esta segunda sala.

Figura 3.3: Imágenes sala polivalente de la oficina

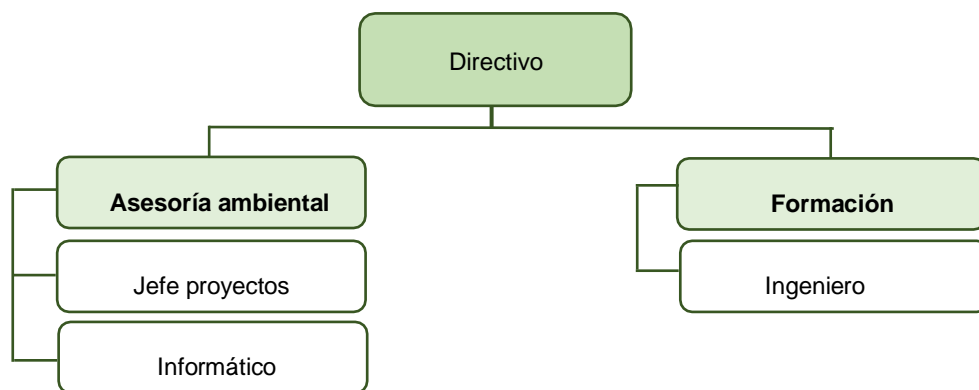


Fuente: Foto Casa

3.3 ORGANIGRAMA

En este apartado vamos a explicar la estructura del equipo de trabajo de nuestra asesoría, detallando las funciones que va a desempeñar cada uno. Nuestro objetivo es crear un equipo poco jerarquizado, para fomentar la unión de conocimiento entre los trabajadores a la hora de llevar a cabo los proyectos. El organigrama de la empresa que aparece a continuación, en la Figura 3.4, está dividida en las dos áreas de negocio. Con el paso del tiempo, y en función de la demanda de trabajo, la estructura empresarial puede ir variando, si fuera necesario buscaríamos un ingeniero más para el servicio de asesoramiento.

Figura 3.4: Organigrama de la empresa



Fuente: *Elaboración Propia*

Como mencionamos al principio, la empresa estará formada por dos socios meramente capitalistas y un tercero que va a realizar las funciones de dirección de la empresa y de recepción de los clientes en la oficina.

Las funciones principales de la directora serán las siguientes:

- Liderar y orientar al equipo de trabajo, gracias a aplicar estrategias de inteligencia emocional que motiven e incentiven al personal.
- Planificar y ejecutar nuevas estrategias empresariales, con el propósito de enriquecer el modelo de negocio.
- Organizar y administrar los recursos tanto materiales como humanos, con el objetivo de formar una empresa eficiente.
- Controlar y reorganizar las estrategias empresariales llevadas a cabo, para verificar la optimización de estas.
- Realizar las funciones de recepción de los clientes en la oficina.
- Gestionar las estrategias de comunicación comercial de la empresa.

La directiva que va a gestionar la empresa será una recién graduada en Comercio y Marketing, que cumple con creces todas las tareas que debe llevar a cabo un director general, como son ser un buen líder, un buen comunicador, ser resolutivo y responsable.

El área de asesoría medioambiental estará formada por tres trabajadores, el jefe de los proyectos, un ingeniero informático y un ingeniero medioambiental que formará parte de las dos áreas de negocio.

- El jefe de los proyectos deberá tener el siguiente perfil: ingeniero medioambiental con experiencia en el sector, capacidad de liderazgo y un buen comunicador. Se encargará de desarrollar los proyectos y designar las distintas funciones al resto del equipo.
- El ingeniero informático deberá tener conocimientos sobre desarrollo de *software*, para crear aplicaciones informáticas que satisfagan las necesidades de gestión ambiental y sostenibilidad de las empresas, también sobre diseño y desarrollo *web*, para crear una excelente página web que refleje la profesionalidad de nuestros servicios y donde se impartirá la formación *online*.

El área de formación estará compuesta por un ingeniero medioambiental con capacidad de expresión y comunicación, para impartir los cursos y las conferencias tanto de forma *online* como presencial. En función de la carga de trabajo, este trabajador también realizará determinadas funciones en la línea de negocio de la asesoría.

4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

4.1 ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO

En el Análisis Externo vamos a estudiar y analizar el conjunto de factores ajenos a la empresa, es decir, los acontecimientos y las tendencias que ésta no puede controlar al producirse en un entorno dinámico, complejo y global, y que afectan directamente a su modelo de negocio.

4.1.1 PESTEL

En primer lugar, vamos a estudiar los factores exógenos que afectan al entorno genérico de la empresa empleando la matriz PESTEL (Aguilar 1967; Fahey y Narayanan 1986). Este instrumento analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medio ambientales que afectan al conjunto de la empresa en un tiempo y en un espacio dados.

- Político-Legal: España es un Estado social y democrático de Derecho donde la soberanía nacional reside en el pueblo. La forma política es la Monarquía parlamentaria, la Jefatura del Estado la ejerce el actual Rey Felipe VI, el poder

ejecutivo es ejercido por el Gobierno y el poder legislativo es ejercido por las Cortes Generales.

El Gobierno actual está conformado por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y el Partido de Unidas Podemos. Pedro Sánchez, es el presidente del Gobierno, fue elegido por votación parlamentaria.

En la actualidad, estamos viviendo una pandemia mundial derivada de una enfermedad, conocida como COVID-19. Desde el mes de marzo de 2020 el Gobierno ha ido aprobando distintas medidas urgentes y excepcionales para proteger la salud pública ante la crisis sanitaria. Esta situación ha dado lugar a que el Gobierno haya promulgado el Real Decreto 926/2020 (2021), por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2 (B.O.E. nº282, de 25 de octubre de 2020) una prórroga del Estado de alarma en todo el territorio nacional finalizado el 9 de mayo de 2021, limitando la circulación de personas por vías y espacios públicos a determinadas horas del día, restringiendo la entrada y la salida del país, limitando las reuniones de grupos de personas, entre otras muchas medidas delegadas a las Comunidades Autónomas.

- Económico: el profundo impacto de la crisis sanitaria causado por la COVID-19 ha dejado malos resultados económicos durante el año 2020. En primer lugar, el Producto Interior Bruto, es decir, el conjunto de bienes y servicios producidos en España en el 2020, según el Instituto Nacional de Estadística (2021), fue de 1.121.698 millones de euros a precios corrientes; ha caído un 9,9% respecto al año anterior. Asturias (según la revista económica y financiera, Expansión, año 2021) se sitúa en la décima tercera posición de economías de nuestro país por volumen del PIB con 23.765 millones de euros. Si analizamos esta magnitud macroeconómica en función de su población (1.018.706 habitantes) presenta un buen indicador, es decir, su PIB per cápita es de 23.321 euros y el nacional 23.640 euros.

Los principales tipos de interés son los intereses legales, el EURIBOR, MIBOR y otros del mercado hipotecario. El EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate) a lo largo del 2020 ha presentado vaivenes considerables. Según el Banco de España (2021), a principios de año estaba en -0,253 y el último mes del año se ha reducido hasta -0,497. Este tipo de interés que es aplicado a las operaciones entre bancos europeos y es fijado por el Banco Central Europeo, se espera que a lo largo de este año siga siendo negativo. El MIBOR (Madrid InterBank Offered Rate) es el tipo de interés interbancario al que las entidades financieras de Madrid se prestan dinero entre sí y cumple la misma

función que el Euribor a nivel europeo; presentó los mismos valores que el EURIBOR en ese periodo.

La variable que mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen las familias españolas, se conoce como IPC (Índice de Precios de Consumo). Como indica el Instituto Nacional de Estadística (2021), la tasa de inflación en el mes de diciembre del último año fue de -0,5%. Ha sufrido un aumento de tres décimas con respecto al mes de noviembre (-0,8%), causada por la subida de los precios de la electricidad y de los carburantes y combustibles. Los precios durante el 2020 se han reducido considerablemente teniendo en cuenta que a principios de ese año el IPC era del 1,1%.

En el último periodo del 2020 en España, la cifra de población parada fue de 3.719,8 miles de personas, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (2021), es decir, una tasa de paro del 16,13%. Durante este año el empleo ha decrecido un 3,12% (un total de 622.600 personas). Estos valores son negativos para la economía del país, porque en los últimos años la cifra de paro había disminuido. Con respecto a la tasa de ocupación, en la que se incluyen los afectados por ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo), según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat), se sitúa en 19.344.300 personas, es decir, España a finales de año presentó una tasa de empleo del 48,81%. La situación en nuestra Comunidad Autónoma a finales de año presentó, una tasa de paro del 13,5% (60.000 parados), y una cifra de población ocupada de 384.700 personas.

La renta media equivalente del hogar nacional por unidad de consumo, según el Instituto Nacional de Estadística (2021), en 2019 fue de 17.287 €; la renta media equivalente en Asturias fue superior a la nacional: 17.868 €.

- Socio-cultural: los últimos datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (2021) sobre la población española son de mediados del 2020, con una población total de 47.351.567 habitantes (23.206.752 hombres y 24.144.815 mujeres), lo que supone un aumento de 246.209 personas en el último año. Un 11,24% de la población son extranjeros. Presentó un saldo vegetativo negativo de 94.057 habitantes, es decir, se registraron más defunciones que nacimientos: un 19,6% más de fallecimientos (262.373 personas) durante el primer semestre del 2020 que, en el mismo periodo de 2019, debido a los efectos de la actual pandemia. En Asturias aumentó el número de fallecidos un 8,9% el primer semestre del año con un total de 7.241 de defunciones. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística (2021),

Proyecciones de Población 2020-2070, se estima que la esperanza de vida nacional al nacer en el 2020 bajó en 0,9 años para los hombres y en 0,8 años para las mujeres (85,44 años para mujeres y 80,01 años para hombres), efecto de la COVID-19.

El Estado Español no tiene una religión oficial, debido a que se trata de un país libre de culto; gran parte de la población es atea. La religión que más se practica con gran diferencia a las demás es el catolicismo, seguida de la musulmana.

En el Informe sobre Desarrollo Sostenible del 2020, España se sitúa en el puesto 22 de un total de 193 países. Es un informe elaborado anualmente por la Organización de las Naciones Unidas con el fin erradicar la pobreza, disminuir la contaminación, mejorar la calidad de vida y fomentar la paz, y persigue 17 objetivos relacionados con el desarrollo sostenible, habiendo 193 países que se han comprometido a cumplirlos. Este ranking también es un indicador de la calidad de vida de los países. Por lo que respecta a España, presenta una tendencia negativa en relación con el cambio climático.

- Tecnológico: nuestro país no se encuentra entre las primeras potencias en el sector tecnológico en el plano internacional, si bien cabe destacar que en los últimos años se ha ido desarrollado y creciendo. Las empresas nacionales destacan mayoritariamente a escala mundial en el sector textil, en el sector de la banca y los seguros, en el sector de las telecomunicaciones y el sector energético.

La revista Fortune publica anualmente un listado de las 500 empresas con más ingresos de todo el mundo. En el ranking del 2020, el Banco Santander está en cabeza de las empresas españolas, seguido de Telefónica, Repsol, BBVA, ACS, Iberdrola, Inditex, Mapfre y Naturgy Energy Group.

Según el Índice Mundial de Innovación del 2020 elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2021), Suiza es la economía más innovadora, seguida de Suecia, los Estados Unidos de América, el Reino Unido y los Países Bajos. España se sitúa en el puesto 30, presenta una fortaleza bastante destacable que en el desarrollo de las infraestructuras y su debilidad más significativa se encuentra en la baja sofisticación de las empresas.

El Gobierno de España, en la Ley 11/2020 (2021), de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021 (B.O.E. nº 341, de 31 de diciembre de 2020), destina un total de 12.344.566 euros para la investigación, el desarrollo, la innovación y la digitalización. El objetivo de aumentar la inversión en I+D+i, es mejorar la productividad y el crecimiento económico para estar a la altura del grupo líder de las economías

europas. Desgraciadamente, con la situación actual de la pandemia mundial se esperan que en estos años se reduzcan los recursos económicos destinados a la innovación tecnológica.

- **Medio ambiental:** la situación actual del planeta es crítica, como mencionamos antes, los seres humanos estamos acabando con el ecosistema debido a la sobreexplotación de recursos, la mala gestión del exceso de residuos, el incremento de emisiones de CO₂, etc. Todo esto es una amenaza mundial que está causando la degradación del medio ambiente y el cambio climático. La Unión Europea ha comenzado a llevar a cabo un plan de acción conocido como el Pacto Verde Europeo (2021), que tiene como objetivos principales reducir la contaminación, y fomentar la economía circular. Empleando estrategias que sean eficientes, y respetuosas con el medio ambiente, gracias a las nuevas tecnologías, a la investigación y el desarrollo innovador, a considerar los residuos como materias primas, etc. Los objetivos secundarios de la UE, para el año 2030 son los siguientes: reducir un 40% las emisiones de gases que incrementan el efecto invernadero, presentar en el mercado una cuota de al menos un 32% de energías renovables y mejorar la eficiencia energética al menos un 32,5%. Todos estos objetivos se están llevando a cabo para cumplir el Acuerdo de París de 2015, en el cual la UE entre otros muchos países se comprometieron a reducir aquellas actividades que dañen al planeta y a cooperar entre países.

4.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

En el Análisis Interno vamos a estudiar y a analizar los diferentes factores internos de la empresa, es decir, sus habilidades, sus recursos y sus competencias, para así conocer la situación interna empresarial y sus capacidades, con el objetivo de maximizar su ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos.

4.2.1 PORTER

A continuación, vamos a analizar el entorno específico del sector de la consultoría sobre economía circular en Asturias. Para ello mediremos los factores internos que afectan a la empresa y explicaremos el grado de atractivo que presenta, realizando un modelo estratégico conocido como Porter (Porter, 1979).

En primer lugar, vamos a estudiar el **grado de rivalidad de la competencia**. Para ello tendremos en cuenta el grado de concentración, la diferenciación del producto, las barreras de salida, los excesos de capacidad y el crecimiento de la demanda.

- Grado de concentración: el número de competidores en nuestra Comunidad Autónoma es uno; sí es verdad que hay varias consultorías medio ambientales, pero ninguna de ellas presta servicios relacionados con la economía circular (algunas de estas empresas son Biosfera y Red Ambiente, entre otras). También es importante mencionar distintos proyectos que se están llevando a cabo en Asturias para concienciar a las empresas sobre la importancia y los beneficios de aplicar una economía circular en el proceso productivo, como son las siguientes:
 - La Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado y Economía Social, que presta servicio a las empresas asturianas sobre asesoramiento de economía social. Dentro de este campo tan amplio están comenzando a dar prioridad a la economía circular y el desarrollo sostenible. Una de las iniciativas que está realizando viene de la mano de algunos colegios de Gijón, con el objeto de concienciar a los más jóvenes sobre la importancia de ir reduciendo la economía lineal, comenzando así por el entorno educativo.
 - El Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, IDEPA, está llevando a cabo en colaboración con AIQPA (Asociación de Industrias Químicas y de Procesos de Asturias) un plan de acción basado en utilizar los residuos como materias primas para obtener productos con mayor valor añadido. Varias empresas asturianas han elaborado una hoja de ruta de materiales sostenibles, en la que se recogen los residuos, mercados donde poder aplicar esos residuos y los procesos productivos de esos residuos.
 - Circularweekend es una iniciativa de ámbito nacional que pretende dar a conocer a las empresas españolas el concepto de economía circular y promover el lanzamiento de modelos innovadores. El año pasado se realizó un evento *online* de la mano de Gijón Impulsa para dar a conocer a las empresas asturianas la importancia de los modelos de negocio más circulares.

Estos proyectos son más un método de concienciar a la población asturiana que un posible competidor que asesora acerca de cómo gestionar la cadena de producción de una forma más circular.

Una vez analizados los competidores podemos afirmar que, Evirall sería el único competidor directo de nuestra empresa, ya que es una consultoría ambiental

estratégica localizada en Oviedo. Cuenta con gran variedad de servicios relacionados con la economía circular, como son el desarrollo de proyectos medio ambientales, diseño de estrategias sostenibles, diseño de aplicaciones web y softwares de gestión ambiental y formación a las empresas sobre este sector. Por lo tanto, el número de competidores es bajo, por lo que no habría guerra de precios, el grado de concentración sería muy elevado, y el de rivalidad bajo.

- Diferenciación del servicio: el servicio que ofrecen las empresas mencionadas es muy diferente al nuestro. Por lo que respecta a nuestro principal competidor, desarrolla nuevos proyectos circulares, mientras que las otras asesorías están especializadas en el medio ambiente y los proyectos llevados a cabo intentan concienciar y formar a la población sobre ese sector. Por lo tanto, se trata de es un servicio heterogéneo con bajo grado de rivalidad.
- Excesos de capacidad y barreras de salida: este sector no presenta muchas barreras de salida, porque se trata de un tipo de servicio donde la inversión en las infraestructuras es reducida (ordenadores, impresora, escritorio, etc.), se necesita únicamente el arrendamiento de un pequeño local, y por lo que respecta al personal, la cuantía de la indemnización no sería muy elevada, al tener una pequeña plantilla. Además, no se está sujeto a contratos con proveedores. La única barrera a destacar son los posibles contratos acordados con los clientes. En este caso, el grado de rivalidad es bajo, porque al no haber considerables barreras de salida, difícilmente se darían situaciones de continuar con la actividad a pesar de tener resultados negativos, dado que los gastos de cierre no sean muy elevados, lo que disminuye el grado de rivalidad entre empresas.

Otro factor que influye en el grado de rivalidad son los excesos de capacidad. Al prestar un servicio totalmente adaptado a las necesidades del cliente, no se producen muchas guerras de precios, ya que el servicio ofertado es muy específico. Podría darse la situación de ofertar promociones puntuales, que darían lugar a guerras de precios en aspectos muy concretos. Tras analizar estas tres variables podemos confirmar que el grado de rivalidad es medio-bajo.

Tras analizar estas dos variables podemos confirmar que el grado de rivalidad es medio-bajo.

- Crecimiento de la demanda: las empresas poco a poco se están concienciado cada vez más sobre los beneficios y la importancia para el planeta de aplicar una economía sostenible, tomando en cuenta las medidas adoptadas por la Unión Europea con el

objetivo de reducir la contaminación: eliminar en la mayor medida posible la economía lineal y restaurar la biodiversidad, estableciendo un plan de acción conocido como Pacto Verde Europeo. Esto está generando un interés por la mejora de los procesos productivos de las empresas, haciendo que aumente la demanda, y la necesidad de asesoramiento en este sector, dando lugar a un decrecimiento de la rivalidad. Este decrecimiento de la rivalidad se debe a que cuanto mayor es la demanda, mayor es el ritmo de crecimiento de las empresas y del sector, ocasionando una disminución del poder de precios a los monopolios y a los oligopolios, fomentando la competencia perfecta en el mercado. Así, cuando aumenta la demanda, decrece la rivalidad entre las empresas.

Una vez analizadas las cuatro variables que afecta al grado de rivalidad, considerando el alto grado de concentración, los pocos excesos de capacidad, las reducidas barreras de salida, el servicio heterogéneo y el aumento de la demanda, concluimos que el grado de rivalidad es bajo.

En segundo lugar, analizaremos **los competidores potenciales**. Para ello, vamos a tener en cuenta las barreras de entrada, como la inversión, las ventajas en costes, la diferenciación del producto, los canales de distribución, las barreras legales y las represalias.

- Inversión necesaria para entrar a competir: la inversión que es necesaria para llevar a cabo esta actividad es baja. Es necesario un pequeño local donde poder recibir a los clientes y ofrecer este servicio, una plantilla reducida, que en función de la demanda puede ir aumentando tanto el equipo de trabajo como la inversión en tecnología de vanguardia (ordenadores, impresora, página web, etc.). La inversión inicial no supone una barrera de entrada para los posibles nuevos competidores.
- Ventajas en costes: las ventajas en costes se dan cuando las empresas presentan economías de escala y alcance. En este sector es más complejo alcanzar bajos costes medios ofertando grandes cantidades de servicio, porque no se trata de un producto estandarizado sino de uno adaptado a las necesidades del cliente. Puede darse el caso de economías de alcance, es decir, que una empresa oferte una cartera de servicios más diversificada, como formar a las empresas, a la población más joven o realizando cursos *online* sobre este sector, realizando procesos productivos circulares, reduciendo y gestionando los residuos industriales, etc. Así pues, al no presentar considerables economías de escala no se presentan importantes ventajas en costes, pero sí puede haberlos gracias a las economías de alcance que se pueden dar en el sector. Con todo, la ventaja en costes no es muy relevante de unas empresas a otras, por lo que no sería una barrera de entrada importante.

- Diferenciación del servicio: para diferenciarse de la competencia es muy importante tener una buena imagen y fidelizar a la clientela. En este caso es primordial crear una imagen de marca adecuada, ya que el servicio principal que se ofrece no se puede prolongar a lo largo de varios ejercicios económicos, por lo que es muy importante que el cliente esté satisfecho con los resultados del proyecto y con los beneficios que le genera, para así, recomendarlo a otras empresas. El servicio que dan este tipo de asesorías es muy parecido, así que es importante invertir en publicidad, comunicación comercial, relaciones públicas, etc. En este caso, sí constituiría una barrera de entrada considerable para los competidores potenciales, ante la necesidad de realizar inversiones significativas para crear una buena imagen de marca.
- Acceso a los canales de distribución: al ser un producto intangible el que se ofrece en este tipo de servicios, es muy importante crear una buena imagen de empresa y captar a los clientes empleando correctamente las Redes Sociales y la página web de la compañía, por lo que los nuevos competidores deberían invertir en estos canales de distribución para darse a conocer. En este caso el uso de estos medios no se rige bajo contratos muy estrictos, no es una relevante barrera de entrada.
- Barreras legales: no presenta muchos requisitos ni licencias para llevar a cabo la actividad, de modo que hace más llamativa la entrada a nuevos competidores.
- Represalias: las empresas en ocasiones realizan actuaciones que producen un comportamiento agresivo que influye a en los competidores potenciales. Consideramos que no se debería de dar, ya que el grado de rivalidad es bajo entre las empresas.

La conclusión general que hemos obtenido es que la única barrera de entrada significativa para los competidores potenciales es la diferenciación del producto, ya que se trata de un servicio homogéneo, en el que para diferenciarse de la competencia hay que invertir recursos en mejorar la imagen de marca. La inversión inicial, las barreras legales, las represarías, los canales de distribución y la ventaja en costes en este sector no dificultan la entrada de nuevos competidores. Desde el punto de vista de las empresas es perjudicial porque hace más atractivo el sector.

En tercer lugar, estudiaremos los **clientes**, para lo que tendremos en cuenta la sensibilidad de los consumidores al precio y su poder relativo de negociación.

- Sensibilidad de los consumidores al precio: hay que analizarlo desde tres perspectivas distintas. Por un lado, es muy sensible al precio, porque este servicio requiere una inversión considerable por parte de los clientes. No obstante, si lo analizamos desde

el punto de vista de que se trata de un producto muy específico adaptado a las necesidades del cliente, es decir, muy poco homogéneo, y que la competencia en este sector es muy baja, la sensibilidad al precio es baja. Consideramos que las empresas no van a ser muy sensibles al precio a la hora de desarrollarles nuevos procesos productivos circulares, porque con ellos obtendrán beneficios económicos y de prestigio, dado que cada vez más se valoran los productos y acciones que miran a favor del medio ambiente.

- Poder relativo de negociación: para conocer la capacidad de negociación de los clientes es importante primero valorar el tamaño y la concentración. En este caso, el tamaño de los clientes potenciales es significativo, ya que cada vez se están tomando más medidas institucionales para fomentar y favorecer la economía circular, dando lugar a un aumento de la demanda en asesoramiento de este sector, y al ser muchos los clientes tienen menos capacidad de negociación. Por otro lado, el coste de cambio de proveedor es elevado, ya que en Asturias ahora mismo solo hay una empresa que preste este servicio, de modo que el cliente tiene bajo poder de negociar. Por último, puede darse el caso de que las empresas contraten alguien en su plantilla formada en este campo y no quiera externalizar los servicios, es decir, hay amenaza de integración vertical en grandes empresas. Podemos afirmar que el poder de negociación de los clientes es bajo, pero en el caso de grandes empresas puede ser una amenaza la integración vertical, haciendo que su poder de negociación sea más elevado.

La dificultad de los clientes para cambiar de proveedor, la baja sensibilidad al precio y la necesidad de reducir las producciones lineales, hacen que el poder de negociación de los clientes sea bajo.

En cuarto lugar, abordaremos el poder de negociación de los **proveedores**. Habría que tener en cuenta de nuevo la sensibilidad y el poder relativo de negociación, pero esta vez desde el punto de vista contrario. Los proveedores no son un factor relevante para este tipo de empresas: al ofrecer productos intangibles el tipo de proveedores que tienen las asesorías medio ambientales no cuentan con unos lazos estrechos y significativos, por lo que su poder de negociación va a ser bajo, sin falta de analizar la sensibilidad a los precios.

En quinto y en último lugar, observaremos los **productos sustitutivos**, los cuales suponen una desventaja para la industria, aumentando el grado de rivalidad en el sector. Consideramos como productos sustitutivos todos aquellos que satisfacen las mismas necesidades de asesoramiento y desarrollo de procesos productivos circulares, compitiendo en el mismo mercado. Consideramos que las asesorías medio ambientales mencionadas anteriormente son un producto sustitutivo y no un competidor, porque satisfacen ciertas necesidades sobre

asesoramiento medio ambiental, que está en cierta parte relacionado con la economía circular. También es importante tener presente los distintos proyectos que está llevando a cabo el Ayuntamiento de Gijón para concienciar a la población, como son el evento *online* de Circularweeken, o la iniciativa de la mano de “La Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado y Economía Social” mencionada antes. Al igual que el proyecto de gestión de residuos del IDEPA y del AIQPA, puede suceder que futuros proyectos o la formación de las empresas en este sector, se vuelvan un producto sustitutivo relevante que afecte a la elasticidad de la demanda.

Una vez analizadas las cinco fuerzas, la conclusión es que el grado de rivalidad entre los competidores del sector es bajo, por lo siguiente: está muy concentrado, siendo la empresa Evirall el principal competidor; presentan leves barreras de entrada, haciendo atractivo el sector; el poder de negociación de los clientes es bajo, porque no hay gran número de competidores; y al ser un servicio, los proveedores no son muy relevantes en este sector y en la actualidad no hay productos sustitutivos relevantes. Una vez analizadas las fuerzas externas de este sector, podemos afirmar que presenta un alto grado de atractivo estructural, porque podemos considerar que este sector es rentable.

4.3 DAFO

Una vez analizado el entorno específico y los factores externos, vamos a realizar un análisis DAFO (Humphrey, 2005), para así tomar decisiones constructivas que mejoren la rentabilidad de la empresa, su funcionamiento y su posicionamiento en el mercado. Se trata de un estudio microeconómico porque valora los recursos y las capacidades del entorno interno de la empresa, y también macroeconómico, porque tiene presente las variables del entorno externo del sector que afectan a la empresa indirectamente, para así tener presentes las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a la hora de llevar a cabo futuras estrategias.

En la siguiente Tabla 4.1, se puede observar todas aquellas variables macroeconómicas y microeconómicas que afectan a la empresa, reflejadas en la matriz DAFO, para así tenerlas en cuenta en nuestro proyecto de viabilidad.

Tabla 4.1: DAFO

DAFO	
Interno	Externo
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada. • Aumento de la demanda y conciencia ecológica en los clientes potenciales. • No hay producto sustitutivo. • Sector novedoso en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción de la Unión Europea "Pacto Verde". • Subida de precios de la electricidad, carburante y combustible. • Baja presencia internacional en el sector tecnológico y sofisticación de empresas españolas. • España presenta tendencia negativa con respecto al cambio climático.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competidor con imagen de marca consolidada. • Las asesorías medio ambientales son un posible producto sustitutivo en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis del coronavirus. • Estado de Alarma. • Caída del PIB. • Alta tasa de personas en ERTE. • Disminución de recursos destinados a innovación tecnológica.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 CAME

Gracias al diagnóstico de situación inicial obtenido en el DAFO, vamos a realizar el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) (Wiehrich, 1982), para definir las acciones a llevar a cabo según la situación actual de la empresa. A continuación, se va a explicar de forma detallada esas acciones:

- Corregir las debilidades: la debilidad más destacada es que la empresa tiene un fuerte competidor, por lo que es muy importante realizar una gestión eficiente de las herramientas de comunicación para posicionarse en la mente del consumidor e ir ganando cuota de mercado en Asturias. También es importante dar un servicio adecuado a los clientes para que así estén satisfechos y nos recomienden a otros clientes potenciales. Otra forma de corregir esta debilidad es tener un personal altamente cualificado.
- Afrontar las amenazas: es importante que las amenazas no nos afecten más directamente y se conviertan en una debilidad, por lo que a la hora de tomar las decisiones es importante tener presente la situación económica y sanitaria actual, para no tomar decisiones muy arriesgadas. Se prevé que el periodo de recuperación de la pandemia del COVID-19 será más lenta de lo esperado, posterior al año 2023. Por

ello, la empresa no debe endeudarse en exceso en su inversión inicial y es recomendable que no lleve a cabo grandes proyectos que conlleven mucho riesgo.

- Mantener las fortalezas: es importante aplicar estrategias defensivas para mantener las fortalezas de la empresa durante varios periodos económicos, debe reforzar y explotar la actual situación de ser un sector novedoso en nuestra región con una demanda creciente. Por esta razón, debe llevar a cabo estrategias de fidelización de clientes y estrategias de comunicación, como bien se mencionó antes, para adelantarse a posibles competidores o a significativos productos sustitutos.
- Explotar las oportunidades: a partir de las oportunidades es importante crear eficientes estrategias ofensivas para convertirlas en fortalezas. La consultoría también puede prestar otros servicios de formación y concienciación sobre la importancia de la economía circular, haciendo ver a las empresas que el aumento de los precios de la luz y los combustibles pueden suponer un menor problema si se gestiona adecuadamente la cadena de producción, gracias a la innovación tecnológica.

5 MARKETING Y COMUNICACIÓN COMERCIAL

El *Marketing* es el conjunto de estrategias que va a llevar a cabo la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores, gracias al previo estudio realizado acerca del mercado, la competencia y el entorno.

En este apartado, vamos a estudiar dos de las cuatro variables que conforman el *Marketing Mix* (precio, producto, promoción y distribución), con el objetivo de aplicar diferentes estrategias que mejoren la calidad de nuestro servicio, que serán la promoción y el precio, porque las otras dos variables ya las hemos analizado anteriormente.

En primer lugar, vamos a diseñar los aspectos visuales y verbales que son esenciales para crear una buena imagen de marca.

5.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

Anteriormente, mencionamos la importancia de aplicar eficientes estrategias empresariales, que generen una imagen de marca coherente con la filosofía y el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, y una identidad corporativa uniforme. El objetivo es desarrollar distintos elementos visuales y físicos, muy relevantes de cara al exterior porque resultan perceptibles por el público objetivo, para crear la propia personalidad de la empresa y así, diferenciarnos de la competencia. Los principales aspectos y elementos son:

- El nombre de la empresa: será “ECOWELT”, el prefijo eco hace referencia al cuidado del medio ambiente, y la palabra *welt*, proviene del alemán, significa mundo; por lo tanto, la traducción al castellano del nombre de la empresa sería “ecomundo”.
- El logotipo: son tres hojas que forman un círculo, la finalidad es que el público objetivo relacione el logo con la economía circular y la forma de la Tierra. Los colores que hemos empleado en el diseño han sido distintas tonalidades de verde, porque es un color que transmite tranquilidad y que se asocia con el medio ambiente y la naturaleza. En la Figura 5.1 se puede visualizar el diseño final del logotipo y el nombre de la empresa.

Figura 5.1: Nombre y logotipo empresarial



Fuente: Elaboración Propia

- La tarjeta comercial: es un elemento muy relevante a la hora de desarrollar los proyectos personalizados a los clientes y en el momento en que nuestro personal va a presentar nuestros servicios a las empresas. Esta estrategia es muy adecuada para tangibilizar el servicio que proporcionamos, a la vez que facilitamos los datos de contacto al público objetivo. En la Figura 5.2 se presenta el diseño de nuestra tarjeta comercial.

Figura 5.2: Tarjeta Comercial



Fuente: Elaboración Propia

- El eslogan: sería “Juntos lograremos salvar nuestro planeta”, con lo que queremos transmitir es que, si cada persona día a día pone su grano de arena realizando actividades sostenibles y las empresas aplican modelos más circulares, conseguiremos reducir los efectos que dañan al planeta.

5.2 PRECIO

El precio que fijemos a nuestros servicios va a determinar en gran medida la imagen de marca, va a afectar a la posición competitiva de la empresa en el mercado, va a condicionar el volumen de nuestras ventas y va a repercutir en los resultados anuales obtenidos por la actividad económica. Por lo tanto, para fijar los precios hemos analizado e investigado los precios de nuestra competencia directa, y también los precios de las consultorías ambientales con presencia en el ámbito nacional. El objetivo es ir ganando presencia en el mercado, fidelizar clientes, recuperar la inversión inicial en cuatro años, y alcanzar una rentabilidad económica que nos permita realizar la actividad a lo largo de muchos ejercicios económicos. La conclusión a la que hemos llegado es que, en función de cada área de negocio y servicio, vamos a aplicar una estrategia de precios.

Para el área de asesoría ambiental presentamos una diversificación de servicios en dos, en función del precio.

En el desarrollo de proyectos sostenibles, vamos a aplicar una tarifa de 30 euros la hora. Para poder presentar al cliente un precio estimado de su proyecto, en primer lugar, analizaremos el proceso productivo de la empresa, estudiaremos el proyecto que vamos a desarrollar, realizaremos un informe, y le presentaremos una oferta en función de las horas que estimamos que nos llevaría la gestión del proyecto. Esta estrategia de precios la llevaríamos a cabo los primeros años.

En la gestión de certificados y licencias medioambientales, en la gestión de residuos, y en la reducción de emisiones, vamos a ofertar dos tarifas en función de las necesidades del cliente. Una de ellas consistiría en tener en cuenta las horas que nos lleve ese asesoramiento, a 30 euros la hora, y la otra sería una tarifa fija mensual de 400 euros, para aquellas empresas que deseen un asesoramiento continuo.

En el área de formación también vamos a hacer una diversificación de servicios en función del precio: para la formación telemática de profesionales aplicaremos un rango de precios entre 25 y 60 euros la hora, variando según el curso y el nivel que ofertemos; para la realización de conferencias en colegios, institutos, y facultades el precio será de 80 euros la hora. En la Tabla 5.3 se muestran los distintos precios que presenta la empresa en función del servicio.

Tabla 5.1: Precio para los servicios de la empresa

ASESORÍA AMBIENTAL	Precio hora	Precio mensual
Proyectos sostenibles	30 €/hora	-
Consultoría	30 €/hora	400 €/mes
	Rango de precios	
FORMACIÓN	Mínimo	Máximo
Formación telemática	25 €/hora	60 €/hora
	Precio fijo	
Conferencias	80 €/hora	

Fuente: *Elaboración Propia*

5.3 PROMOCIÓN

La empresa llevará a cabo distintas estrategias de comunicación con el objetivo de crear notoriedad de marca, construir una imagen consolidada de la empresa y lograr posicionarse en la mente del consumidor. A la hora de diseñar estas estrategias de comunicación comercial, vamos a tener muy presente, en todo momento, la filosofía de la empresa y sus objetivos a largo plazo, para crear una imagen de marca coherente, clara y convincente.

Las herramientas de comunicación que vamos a emplear para informar acerca de los atributos de la empresa, persuadir sobre la conveniencia de ser respetuosos con el medio ambiente, recordar los beneficios de aplicar una economía circular en los sistemas productivos y posicionarnos como una asesoría sostenible e innovadora en la mente del público objetivo, son los que explicaremos a continuación:

- Publicidad digital: principalmente vamos a aplicar técnicas de comunicación en las redes sociales, porque en la actualidad nuestro presupuesto es reducido como para tener presencia en medios *offline* como son la prensa, la radio o la televisión.

Instagram va a ser la red social con presencia más activa, nuestro propósito es subir un post, una o dos veces a la semana, con fotos y vídeos de calidad con diferentes *hashtags*, es decir, emplear palabras claves relacionadas con la empresa y el contenido publicado. En estas publicaciones hablaremos de los proyectos que estamos realizando, la importancia de actuar ante el cambio climático, y proporcionaremos datos curiosos relacionados con el medio ambiente y la contaminación. También haremos uso de las historias de Instagram, publicaremos un contenido más cercano donde poder mostrar el día a día de la empresa y los trabajadores, a la vez que proporcionamos información acerca de los cursos *online* de formación a nuestros seguidores.

LinkedIn es una herramienta muy útil que no debemos descuidar, al tratarse de una red social profesional. El objetivo es crear un perfil para dar a conocer nuestros servicios y beneficios ante otras empresas, para contactar y captar personal para la asesoría, y en un futuro publicar proyectos exitosos realizados por la empresa.

La plataforma YouTube la utilizaremos para publicar los vídeos que realizaremos para promocionar nuestra empresa y su servicio. También colgaremos algún video hablando de conceptos importantes que se explicarán con más detalle en los cursos *online* de formación; así damos a conocer el servicio e incentivamos al público objetivo.

Otra herramienta que vamos a desarrollar para dar a conocer nuestros servicios, y para presentar la marca a nuestro *stakeholders*, es decir, a nuestros trabajadores, a los clientes y a la competencia, será una página web. El objetivo es presentar una página web sencilla, fácil de usar, con un diseño moderno y minimalista, con los colores corporativos, que aporte la información necesaria al usuario, y con un buen posicionamiento SEO. El posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) es un conjunto de técnicas que se llevan a cabo en una página web, con el objetivo de tener una gran visualización, y estar presente en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda. Los elementos principales de nuestra página web estarán en la cabecera, donde figurará el nombre, el logotipo, el menú, un buscador y las páginas internas, que se van a dividir en “Nosotros”, “Asesoría”, “Formación”, “Blog” y “Contacto”. En el cuerpo detallaremos el contenido preciso de cada página interna, y en el pie de página incluiremos la información de contacto, botones de enlace a nuestras redes sociales y el enlace a la política de privacidad. El diseño y desarrollo de nuestra página web lo realizará el informático que vamos a contratar para que forme parte de nuestra plantilla.

- Promoción de ventas: esta herramienta de comunicación la vamos a emplear en el área de formación, para incentivar al público objetivo a la inscripción de nuestros cursos *online* y conferencias, en situaciones puntuales, en las que el número de participantes sea muy escaso. Las estrategias que aplicaremos serán aplicar un 5% o un 10% de descuento al precio de la formación, o lanzaremos packs de formación con cursos de diferentes temáticas a un precio inferior. Los descuentos variaran en función del nivel de la demanda de los cursos, si tiene poca demanda (menos de un 50% de participantes antes de finalizar el plazo de inscripción) aplicaremos un 10% de descuento para incentivar las inscripciones. Si faltan menos de un 20% de participantes para completar el máximo de alumnos, aplicaríamos un 5% de descuento en la matrícula del curso.

- Relaciones Públicas: una vez que finalice la pandemia que estamos viviendo, nos gustaría tener presencia en ferias y eventos relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad del ecosistema; tanto participando de manera activa, dando charlas sobre la economía circular y el ecosistema, como proporcionando a los clientes potenciales un *stand* donde ofrecerles una información más personal sobre nuestro servicio.
- Venta Personal: el área de asesoramiento ambiental requiere aplicar una eficiente venta personal, para conocer de primera mano las necesidades de los clientes y así personalizar el servicio en función de su modelo empresarial y sus objetivos. Para llevar a cabo esta estrategia de comunicación, nuestro personal debe tener habilidades comunicativas a través del contacto visual, la escucha activa, la empatía, la capacidad negociadora y el lenguaje no verbal. El objetivo de aplicar esta estrategia en nuestro modelo de negocio es ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes, que genere actitudes positivas, como son la confianza y la conexión, para entablar relaciones duraderas.
- Marketing Directo: el objetivo es llevar a cabo distintas estrategias de marketing directo en la empresa, informar al público objetivo sobre nuestro servicio de una forma inmediata y generar respuestas medibles, para poder mejorar a largo plazo las estrategias de comunicación. Las herramientas que vamos a utilizar son los folletos y los correos electrónicos, para dar a conocer nuestras dos áreas de servicios, asesoría ambiental y formación. En primer lugar, vamos a diseñar un tríptico de seis caras con el nombre y el logo de la empresa, la dirección, página-web, la información más destacada sobre los servicios, datos de contacto, las redes sociales donde la empresa tiene presencia e imágenes llamativas de la naturaleza. A continuación, en la Figura 5.4 se puede observar nuestro diseño final para el folleto comercial. Estos folletos se pondrán a disposición de los clientes en la zona de espera de la oficina, se entregarán en ferias y eventos, y se enviarán en formato digital cuando se apliquen estrategias de *emailing*.

Diversificaremos la estrategia de correo electrónico o *emailing* en tres segmentos del mercado: se informará acerca de la asesoría ambiental a las empresas industriales, a los colegios e institutos asturianos con charlas de concienciación del medio ambiente para la población más joven, y a nuestros clientes del área de formación sobre nuevos cursos y promociones.

Figura 5.3: Tríptico empresarial



Fuente: Elaboración Propia

6 VIABILIDAD DEL PLAN

En este apartado analizaremos los datos cuantitativos de la empresa, es decir, sus elementos de activos, sus elementos de pasivos, el patrimonio neto, y plantearemos una estimación de los ingresos y los gastos futuros. El objetivo es estudiar la viabilidad económica y financiera del proyecto, es decir, si la empresa es capaz de cumplir sus expectativas de rentabilidad, y si generará la liquidez necesaria para afrontar sus obligaciones a corto plazo y medio plazo.

6.1 PLAN DE INVERSIÓN FIJA

En primer lugar, vamos a detallar la estimación de los recursos necesarios, para la puesta en marcha de la asesoría, con el objetivo de desarrollar la actividad empresarial durante muchos periodos económicos. La inversión fija estará compuesta por todos los elementos que integran el activo no corriente de la empresa, en nuestro caso su valor será de 6.820 euros, que es el total de la inversión inmovilizado material. El 42,37% del inmovilizado material será mobiliario,

es decir, mesas de oficina, sillas, muebles, etc. y el 57,63% restante, serán equipos para procesos de información, principalmente ordenadores. En la Tabla 6.1 se presentan los elementos del activo no corriente expresados en euros.

El método de amortización empleado es lineal, significa que las cuotas de amortización anuales serán iguales durante toda su vida útil. Para el mobiliario estimamos una vida útil de 15 años, alcanzando una cuota de amortización anual de 193 euros y para los equipos de procesos de información 10 años con una cuota anual de amortización de 393 euros. El valor total de las amortizaciones será de 586 euros al año.

Tabla 6.1: Plan de inversión fija

Nombre del subgrupo	Nombre de la cuenta	Importe de la cuenta	Importe del subgrupo
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado material			6.820,00 €
	Mobiliario	2.890,00 €	
	Equipos para procesos de información	3.930,00 €	
TOTAL, PLAN DE INVERSIÓN FIJA			6.820,00 €

Fuente: Elaboración Propia

6.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

A continuación, vamos a detallar el conjunto de fuentes de financiación de nuestro proyecto empresarial, que hacen posible crear la empresa y elaborar el plan de inversión. La cifra total disponible para realizar las inversiones en activos serán fondos propios, es decir, el valor del capital social será de 65.000 euros, aportado por dos socios capitalistas con un 46,15% cada uno del capital social (30.000 euros), y un tercer socio con un 7,69% del capital social (5.000 euros). Por lo tanto, la asesoría no cuenta con financiación ajena en el momento de constitución de la empresa. Los gastos de constitución de la empresa se imputarán en la cuenta de reservas voluntarias. En la Tabla 6.2 se presentan los elementos del patrimonio neto expresados en euros y la división del capital social.

Tabla 6.2: Plan de financiación

Nombre del subgrupo	Nombre de la cuenta	Importe de la cuenta	Importe del subgrupo	Socios		
Capital			65.000,00 €	1.	30.000,00 €	46,15%
	Capital social	65.000,00 €		2.	30.000,00 €	46,15%
Reservas y otros instrumentos de patrimonio			- 1.200,00 €	3.	5.000,00 €	7,69%
	Reservas voluntarias	- 1.200,00 €			65.000,00 €	
TOTAL, PLAN DE FINANCIACIÓN			63.800,00 €			

Fuente: Elaboración Propia

6.3 BALANCE DE SITUACIÓN

El Balance de situación refleja la situación patrimonial en un momento dado. En nuestro caso, al ser un proyecto de nueva creación expresamos los bienes de la empresa (el activo), las deudas y obligaciones de pago (el pasivo), y los fondos propios de la empresa (el patrimonio neto), en el momento de su constitución. En la Tabla 6.3 se recoge toda la información contable que hemos mencionado en el Plan de inversión fija y en el Plan de financiación, expresada en euros. El 89,31% del activo total es el activo más líquido de la empresa, constituido por la tesorería. En cuanto al patrimonio neto y al pasivo, la empresa no tiene deudas a largo ni a corto plazo, por lo que el 100% de sus recursos son no exigibles, como se indicó anteriormente.

Tabla 6.3: Balance de situación

Nombre del subgrupo	Nombre de la cuenta	Importe de la cuenta	Importe del subgrupo
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado material			6.820,00 €
	Mobiliario	2.890,00 €	
	Equipos para procesos de información	3.930,00 €	
ACTIVO CORRIENTE			
Tesorería			56.980,00 €
	Bancos	56.980,00 €	
TOTAL, ACTIVO			63.800,00 €
PATRIMONIO NETO			
Capital			65.000,00 €
	Capital social	65.000,00 €	
Reservas y otros instrumentos de patrimonio			- 1.200,00 €
	Reservas voluntarias	- 1.200,00 €	
TOTAL, PATRIMONIO NETO			63.800,00 €

Fuente: Elaboración Propia

6.4 CUENTA DE EXPLOTACIÓN

En el siguiente documento contable, vamos a representar de forma dinámica la evolución del negocio durante los cuatro primeros años. Para ello detallaremos, y explicaremos todas aquellas partidas de ingresos y gastos que lo constituyen. En la Tabla 6.4 se refleja toda la información contable expresada en euros. El objetivo final es mostrar el resultado económico al finalizar cada año contable, y analizar la viabilidad y la rentabilidad económica.

El importe de los gastos el primer año asciende a 155.811,52 euros, el 87,29% de ellos representa el valor de los sueldos y salarios más la seguridad social. La plantilla el primer año

va a estar formada por tres ingenieros, con un salario anual de 27.166,40 euros, y un directivo, con un salario de 25.284,80 euros, incluidas dos pagas extras y 600 euros de pluses. En función del incremento de las ventas de un periodo económico a otro, recibirán una bonificación del 5%. Los siguientes gastos en volumen corresponde al arrendamiento del local a 695 euros al mes. En los aprovisionamientos se incluye el material de oficina para desarrollar la actividad, también se refleja los gastos en decoración del primer año. Asimismo, incluimos una estimación de gastos en reparaciones, que irá aumentando a lo largo de los años como consecuencia del paso del tiempo y del uso del inmovilizado. Por lo que se refiere a los gastos en servicios de profesionales, el primer año refleja un importe mayor debido al asesoramiento para la constitución de la empresa. Se incluye también, una estimación de los gastos en los servicios bancarios y las primas de seguros. Por su parte, la partida de otros servicios incluye los gastos de desplazamiento del personal, la tarifa del teléfono, el Internet, la luz, el agua y el gas. Tributos son los gastos que hacen referencia a los impuestos sobre el beneficio del ejercicio anterior. Es importante destacar que, del primer año al segundo, aumenta los gastos totales debido a la contratación de un cuarto ingeniero en la plantilla.

Tabla 6.4: Cuenta de explotación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COSTES	155.811,52 €	189.267,13 €	191.240,23 €	197.346,95 €
Aprovisionamientos	1.500,00 €	600,00 €	600,00 €	700,00 €
Arrendamientos	8.340,00 €	8.340,00 €	8.340,00 €	8.340,00 €
Reparaciones y conservación	50,00 €	100,00 €	100,00 €	200,00 €
Servicios de profesionales independientes	1.760,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €
Primas de seguros	850,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Servicios bancarios	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Otros servicios	7.200,00 €	7.200,00 €	7.400,00 €	7.400,00 €
Tributos		450,62 €	583,72 €	6.915,44 €
Sueldos y salarios	106.784,00 €	133.950,40 €	135.590,40 €	135.165,40 €
Seguridad social	29.227,52 €	36.666,11 €	36.666,11 €	36.666,11 €
INGRESOS	159.400,00 €	192.200,00 €	219.500,00 €	224.000,00 €
Proyectos Sostenibles	46.500,00 €	51.000,00 €	63.000,00 €	65.000,00 €
Consultoría	40.500,00 €	51.900,00 €	57.000,00 €	58.500,00 €
Formación	70.000,00 €	84.500,00 €	94.500,00 €	94.500,00 €
Conferencias	2.400,00 €	4.800,00 €	5.000,00 €	6.000,00 €
INGRESOS -COSTES	3.588,48 €	2.932,87 €	28.259,77 €	26.653,05 €

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los ingresos, en el primer año la estimación es de 159.400 euros, representando el área de asesoría, proyectos sostenibles y consultoría, un 54,58% del total. A la hora de

estimar los ingresos dividimos esta área de negocio en tres, ya que para el servicio de consultoría hay dos tarifas distintas (mensual o por horas), las cifras son las siguientes:

- 46.500 euros anuales: 11 proyectos sostenibles, con un total de 1.550 horas anuales totales a 30 euros/hora.
- 24.000 euros anuales: 12 empresas que demanden un asesoramiento mensual, variando los meses totales de asesoramiento de una empresa a otra, con lo que estimamos un total de 60 meses a 400 euros/mes.
- 16.500 euros anuales: 18 empresas con un asesoramiento total de 550 horas a 30 euros/hora.

El área de formación se divide en los cursos telemáticos, estimando una cifra de ventas totales de 70.000 euros, y las conferencias a colegios, realizando 20 charlas que presentan una cifra total de 2.400 euros anuales.

6.4.1 Tasa Interna de Retorno

A continuación, para analizar la viabilidad económica del proyecto vamos a calcular su Tasa Interna de Retorno (TIR). Se trata de un criterio de valoración dinámico que tiene en cuenta la cronología de los flujos de caja y el valor del dinero en el tiempo. En primer lugar, hemos calculado los flujos de caja (Q) de los cuatro primeros años. En la Tabla 6.5 se observan los valores expresados en euros. También hemos tenido en cuenta la inversión inicial realizada en el momento cero (A), 6.820 euros, para finalmente obtener la TIR expresada en tanto por ciento. Hay que destacar que la cuota de amortización anual no es un pago, es un gasto fiscalmente deducible, pero no supone una salida de efectivo de la empresa; por tanto, a la hora calcular los flujos de caja, la amortización se suma al beneficio neto.

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{Q_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{Q_3}{(1 + TIR)^3} + \frac{Q_4}{(1 + TIR)^4}$$

Tabla 6.5: Flujos de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas	159.400,00 €	192.200,00 €	219.500,00 €	224.000,00 €
Costes Operativos	155.811,52 €	189.267,13 €	191.240,23 €	197.356,95 €
Amortizaciones	586,00 €	586,00 €	586,00 €	586,00 €
Base de Impuesto	3.002,48 €	2.346,87 €	27.673,77 €	26.057,05 €
Impuesto	750,62 €	586,72 €	6.918,44 €	6.514,26 €
Beneficio Neto	2.251,86 €	1.760,15 €	20.755,33 €	19.542,79 €
Flujos (Qn)	2.837,86 €	2.346,15 €	21.341,33 €	20.128,79 €

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo final de la Tasa Interna de Retorno fue de 89,79%. Ahora tenemos que compararla con la tasa del coste de capital (k_o), para poder confirmar que la inversión en este proyecto es viable. El proyecto será aceptado cuando la tasa de rendimiento interna obtenida es mayor a la tasa del coste de capital ($TIR > k_o$). En nuestro caso, el coste de capital será la rentabilidad exigida por los accionistas (k_e), es decir, el coste que tiene la empresa por financiarse con acciones ($k_e = 1,0758\%$), porque no presentamos fondos ajenos.

$$k_o = k_i * (1 - t) * \frac{D}{E + D} + k_e * \frac{E}{E + D}$$

Para calcular la rentabilidad exigida por los accionistas (k_e), vamos a emplear el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros, CAPM, *Capital Asset Pricing Model*, (Treynor 1961; Sharpe 1964; Lintner 1965; Mossin 1966). Este modelo nos permite estimar la rentabilidad esperada teniendo en cuenta todos aquellos riesgos del mercado que afectan a la empresa.

$$R_i = r_f + \beta * Prima\ de\ riesgo$$

- r_f , es la rentabilidad de un activo sin riesgo. Como cualquier inversión conlleva un riesgo, tomamos como referencia una Obligación del Tesoro español a 10 años, ya que es un activo financiero con escaso riesgo; según datos del Banco de España, en el mes de mayo del 2021 presenta una rentabilidad del 0,51%.
- Beta, mide la variación relativa entre la rentabilidad de nuestra empresa frente a una empresa del mismo sector que cotice en el mercado, en nuestro caso tomamos como referencia el Ibex 35. Para conocer este parámetro vamos a utilizar el valor Beta no apalancado ($0,82$)², es decir, sin deuda ajena en su estructura de capital, en el sector servicios ambientales y de residuos. Este dato significa que, nuestra empresa tendrá un rendimiento inferior en comparación a una empresa del mismo sector que cotice en el Mercado de Valores de la Unión Europea.
- Prima de riesgo, es la diferencia entre el tipo de interés de una Obligación del Tesoro español a 10 años frente a una Obligación a 10 años alemana. Según el Banco de España, la prima de riesgo en el mes de mayo del 2021 es de 0,69%.

$$R_i = 0,51\% + 0,82 * 0,69\% = 1,0758\%$$

Una vez realizados los cálculos podemos afirmar que la rentabilidad mínima exigida por los accionistas de nuestra empresa será de 1,0758%.

² Este dato ha sido publicado por Damodaran, profesor de finanzas de la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York, a principios del 2021, en su informe Beta por Sector de la Unión Europea.

Para concluir con este subapartado, podemos afirmar que el proyecto es viable porque la TIR (89,79%) es mayor que el coste de capital mínimo (1,0758%). Es importante destacar que, por mucho que se aumentara la rentabilidad exigida por los accionistas, la tasa interna de retorno estaría muy por encima del coste de capital, así que aceptamos el proyecto.

6.4.2 Rentabilidad económica

Una vez que sabemos que nuestro proyecto es viable, queremos maximizar la rentabilidad económica de la empresa. Para ello analizaremos los resultados esperados para los próximos cuatro años, con los recursos empleados para su obtención. En la Tabla 6.6 se pueden visualizar los resultados obtenidos en cada ejercicio económico, expresados en euros, durante cuatro periodos.

Tabla 6.6: Resultados de los ejercicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas	159.400,00 €	192.200,00 €	219.500,00 €	224.000,00 €
Costes	155.811,52 €	189.267,13 €	191.240,23 €	197.356,95 €
Resultado antes de impuestos	3.588,48 €	2.932,87€	28.259,77 €	26.643,05 €
Impuesto sobre beneficio	897,12 €	733,22€	7.064,94 €	6.660,76 €
Resultado del ejercicio	2.691,36 €	2.199,65€	21.194,83 €	19.982,29 €

Fuente: Elaboración Propia

El ratio que vamos a emplear para analizar la rentabilidad económica, que se expresa a través de un porcentaje, resulta de la división del resultado antes de impuestos (BAIT) entre el activo total invertido (65.000 euros).

$$Rentabilidad\ económica = \frac{BAIT}{Activo\ total} \times 100$$

Finalmente, en la Tabla 6.7 se puede observar una evolución muy favorable del rendimiento de la empresa del ejercicio económico del año 2 al año 3. La evolución durante los cuatro primeros periodos económicos es positiva para la empresa, porque con el paso del tiempo su activo es más eficiente, lo que significa que va a ser lo suficientemente productiva como para retribuir a los accionistas.

Tabla 6.7: Rentabilidad económica

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
RENTABILIDAD ECONÓMICA	5,52%	4,51%	43,48%	40,99%

Fuente: Elaboración Propia

7 CONCLUSIONES

Los resultados del Plan de Viabilidad empresarial nos han mostrado que emprender este proyecto es factible y presenta unos rendimientos económicos muy favorables, a la vez que da solución a las empresas asturianas acerca de cómo implantar modelos de producción más sostenibles con el medio ambiente, proporcionando la información necesaria para el cumplimiento de la normativa europea vigente, y con ello lograr que la Comunidad Autónoma asturiana donde se asientan aquellas, se caracterice por ser innovadora, responsable con el ecosistema y concienciada con el planeta.

Para llegar a esta conclusión, previamente hemos definido las estrategias empresariales y desarrollado las dos áreas de negocio, detallando en cada una de ellas los servicios que se van a proporcionar a los distintos públicos objetivos. También hemos realizado un análisis interno y externo para tener en todo momento presente las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la asesoría, con el objetivo de definir las cuatro variables que conforman el *Marketing Mix*, precio, producto, promoción y distribución, y así crear una identidad corporativa acorde con la filosofía de la empresa, y las necesidades del mercado. Por último, hemos realizado un estudio cuantitativo, valorando los recursos necesarios para la puesta en marcha, y estimando la evolución de la actividad empresarial durante los primeros años de vida del negocio.

Ahora bien, es preciso estar alerta en todo momento y tener presente el fuerte competidor que tiene la asesoría, a la hora de llevar a cabo estrategias de comunicación que consoliden la imagen de marca y aumenten la cuota de mercado, sin llegar a entrar en guerras de precios. Para ello es importante realizar periódicamente análisis internos y externos de la empresa, con el propósito de aplicar nuevas estrategias más eficientes que favorezcan al desarrollo empresarial, tales como evaluar las necesidades de los clientes potenciales, investigar acerca de nuevos avances tecnológicos sostenibles y exitosos casos sobre modelos de negocio de economía circular, o valorar si es necesario invertir más activos financieros en estrategias de comunicación, para reforzar la fidelización de clientes y consolidar la imagen de la asesoría en la mente del consumidor.

En definitiva, lo que se pretende es ofrecer un servicio de calidad, personalizado e innovador a las empresas, contando con un buen equipo de profesionales, y con ello lograr ser una empresa referente en el sector.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. J. (1967): *Análisis del entorno empresarial*. New York: Macmillan.
- Banco de España: "Principales tipos de interés". Disponible en: [a1901_1.eps \(bde.es\)](#). [Consultado el 02 de febrero de 2021].
- Banco de España: "Indicadores financieros". Disponible en: [ns_indica_12a1_s.eps \(bde.es\)](#). [Consultado el 20 de mayo de 2021].
- Banco Mundial: "What a Waste". Disponible en: [Los desechos: un análisis actualizado del futuro de la gestión de los desechos sólidos \(bancomundial.org\)](#). [Consultado el 26 de enero de 2021].
- Comisión Europea: "Pacto Verde Europeo". Disponible en: [EUR-Lex - 52019DC0640 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#). [Consultado el 27 de abril de 2021].
- Damodaran "Total Beta By Industry Sector, Europe". Disponible en: [Useful Data Sets \(nyu.edu\)](#). [Consultado el 20 de mayo de 2021].
- Euribor: "El valor del Euribor de hoy viernes 21 de mayo de 2021". Disponible en: [Valor Euribor](#). [Consultado el 21 de mayo de 2021].
- Expansión: "Asturias". Disponible en: [Asturias 2021 | datosmacro.com \(expansion.com\)](#). [Consultado el 02 de febrero de 2020].
- Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1986): *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Minnesota: West Publishing.
- Fortune: "Global 500". Disponible en: [Fortune Global 500 2020 | Full list of rankings | Fortune](#). [Consultado el 09 de febrero de 2021].
- Foto Casa: "Oficina de alquiler en la calle Álvarez Garay". Disponible en: [Oficina de alquiler en Calle Álvarez Garaya Barrio del Centro, Asturias | fotocasa](#). [Consultado el 09 de abril de 2021].
- Global Carbon Project: "Global Carbon Budget 2019". Disponible en: [Global Carbon Budget 2017 \(globalcarbonproject.org\)](#). [Consultado el 20 de mayo de 2021].
- Global Carbon Project: "Temporary reduction in daily global CO2 emissions during the COVID-19 forced confinement". Disponible en: [News: Temporary reduction in daily global CO2 emissions during the COVID-19 forced confinement \(globalcarbonproject.org\)](#). [Consultado el 29 de enero de 2021].

- Humphrey, A. S. (2005). "SWOT análisis for management consulting". *SRI Alumni Newsletter International*, 1.
- Instituto Nacional de Estadística: "*Encuesta de población activa. EPA. Cuarto trimestre 2020*". Disponible en: [epa0420 \(ine.es\)](#). [Consultado el 02 de febrero de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "*Estadísticas del Movimiento Natural de Población. Primer semestre de 2020*". Disponible en: [Estadísticas del Movimiento Natural de la Población \(MNP\). Nacimientos, Defunciones y Matrimonios. \(ine.es\)](#). [Consultado el 05 de febrero de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "*Cifras de población a 1 de julio de 2020*". Disponible en: [Cifras de Población \(CP\) a 1 de julio de 2020. Estadística de Migraciones \(EM\). Primer semestre de 2020. \(ine.es\)](#). [Consultado el 05 de febrero de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "*Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados. Cuarto trimestre de 2020*". Disponible en: [Microsoft Word - Nota de prensa de CNTR T4-2020 \(ine.es\)](#). [Consultado el 05 de mayo de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "*Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC)*". Disponible en: [Microsoft Word - Nota de prensa indicador adelantado IPC-IPCA dic20.docx \(ine.es\)](#). [Consultado el 02 de febrero de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "*Proyecciones de Población 2020-2070*". Disponible en: [Notas de prensa INE](#). [Consultado el 18 de mayo de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "Renta media nacional en 2019". Disponible en: [Renta media y mediana. Serie 2008-2019 por renta, sexo y periodo. \(ine.es\)](#). [Consultado el 02 de febrero de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística: "Renta media Principado de Asturias en 2019". Disponible en: [Renta media y mediana. Serie 2008-2019 por renta, CCAA y periodo. \(ine.es\)](#). [Consultado el 02 de febrero de 2021].
- Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021 (B.O.E. nº. 341, de 31 de diciembre de 2020).
- Organización de las Naciones Unidas: "*Objetivos de Desarrollo Sostenibles*". Disponible en: [Desarrollo Sostenible – United Nations Sustainable Development Sites](#). [Consultado el 09 de febrero de 2021].

- Organización de las Naciones Unidas: “*Informe sobre el Desarrollo Sostenible 2020, España*”. Disponible en: [Sustainable Development Report 2020 \(sdgindex.org\)](https://sdgindex.org/). [Consultado el 09 de febrero de 2021].
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: “*Índice Mundial de Innovación 2020*”. Disponible en: [Índice Mundial de Innovación 2020 \(wipo.int\)](https://wipo.int/) . [Consultado el 09 de febrero de 2021].
- Porter, M. E. (1979): “How competitive forcers shape strategy”. *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2 (B.O.E. nº. 282, de 25 octubre de 2020).
- Wehrich, H. (1982): “The TOWS Matrix, a tool for situational análisis”. *Long Range Planning* 2, 54-66.
- WWF España: “*Informe Planeta Vivo 2020*”. Disponible en: [Informe Planeta Vivo 2020 | WWF España](https://www.wwf.es/) [Consultado el 26 de enero de 2021].