

# Apícola Nogueira

Sara Neira Verde

sneirav@uoc.edu

2 de enero de 2018

Profesor colaborador: Fran Sánchez Ocaña

**Trabajo Final de Grado**

**Àmbito de especialización: Plan de Empresa**

**Memoria final**



## ÍNDICE

Resumen .....	4
Abstract.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
Justificación .....	5
Objetivos y alcance .....	5
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	6
1.1. Entorno general .....	6
1.2. Entorno específico .....	8
1.3. Responsabilidad social corporativa (RSC) .....	9
2. MODELO DE NEGOCIO .....	10
2.1. Modelo Canvas.....	10
2.2. Análisis DAFO .....	12
3. PLAN DE MARKETING .....	13
3.1. Estrategia de segmentación .....	13
3.2. Ventaja competitiva .....	13
3.3. Estrategia de posicionamiento del servicio .....	14
3.3.1. <i>Benchmarking. Análisis de los competidores directos</i> .....	14
3.3.2. <i>Mapa de posicionamiento</i> .....	15
3.4. Estrategia de marketing mix .....	15
3.5. Elección del canal de distribución .....	17
3.6. Estrategia digital .....	17
3.7. Estrategia de <i>branding</i> .....	18
4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES .....	18
4.1. Proceso productivo .....	18
4.2. Estrategia de producción y subcontratación de procesos.....	19
4.3. Estrategia de recursos materiales .....	20
4.4. Definición del plan logístico .....	21
4.5. Planificación.....	22
4.6. Diseño organizativo .....	22
4.7. Estrategia de recursos humanos.....	23
5. PLAN FINANCIERO .....	23
5.1. Estrategia financiera .....	23
5.2. Escenarios de mercado.....	24
5.3. Planificación de la tesorería mensual del primer año.....	25
5.4. Política de financiación del crecimiento previsto.....	25
5.5. Ratios.....	25
CONCLUSIONES.....	26
VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS .....	26
AUTOEVALUACIÓN .....	27
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	28

## Plan de empresa: Apícola Nogueira

Sara Neira Verde ([sneirav@uoc.edu](mailto:sneirav@uoc.edu))

Estudios de Economía y Empresa (Grado en ADE)

### Resumen

Este proyecto empresarial nace tras el estudio exhaustivo de la situación laboral y el entorno económico en el que nos encontramos pues esta iniciativa no podría salir adelante sin los recursos materiales y económicos necesarios. Ambos socios están muy motivados y con la energía necesaria para dar un giro a sus vidas y regresar al campo tras muchos años.

Apícola Nogueira presenta un modelo de negocio rural que produce y vende un producto de alta calidad, etiquetado y con denominación de origen avalado por la Indicación Geográfica Protegida Miel de Galicia, siendo un producto muy apreciado entre los consumidores.

En la elaboración de este proyecto se ha trabajado para resolver preguntas como: el entorno económico actual es favorable para un proyecto de este tipo?, o esta propuesta presentada por el equipo emprendedor, puede convertirse en una alternativa al sector ganadero?, qué recursos son necesarios?

Apícola Nogueira va a cubrir el nicho de mercado de la miel con IGP Miel de Galicia en el que la demanda no está cubierta, produciendo un producto artesanal, de calidad, natural y fresco. Aprovechará las nuevas tecnologías para mantener un contacto y un *feedback* permanente con los clientes a través de la página web y las redes sociales que ayudarán a la mejora continua y la aplicación de la innovación a la explotación.

Palabras clave:

IGP, nicho de mercado, miel, artesanal, de calidad, natural

### Abstract

This business Project borns after a detailed analysis on the employment situation and economic environment in which we are, as this iniative could not move on without material and economical resources . Both partners are very motivated and with enough energy to turn around their lives and move back to the countryside after so many years out.

"Apícola Nogueira" presents a rural business model which manufactures and sells a high quality product, labeled and with Apellation of origin endorsed by "Geográfica Protegida Miel de Galicia", being a really appreciated product among customers.

In the development of this Project it has been worked in order to answer the following questions: is the economic environment favourable for this kind of Project? or, this proposal presented by an entrepreneur team, can it be transformed on an alternative on the livestock sector?, Which resources are necessary?

"Apícola Nogueira" will cover a honey market niche with "IGP Miel de Galicia" in which the demand is not covered, manufacturing a handmade product, quality, natural and fresh. It will take advantage on the new technologies in order to maintain a contact and permanent feedback with the customers through the website and social networks which will help to make a continuous improvement and inset innovation on the livestock farm.

Keywords:

IGP, market niche, honey, handmade, quality, natural

## INTRODUCCIÓN

Apícola Nogueira es una explotación apícola que va a realizar el proceso completo de la miel, desde las colmenas a la venta al cliente.

En esta memoria se estudia la viabilidad del asentamiento y subsistencia de una familia en el rural con una calidad de vida digna aprovechando los recursos disponibles con la creación de una explotación de este tipo.

## Justificación

La motivación de este trabajo surge por la preocupación que siente la autora por el continuo abandono que el medio rural está sufriendo en Galicia en los últimos años y por su vuelta al desempleo que la ha impulsado de nuevo al campo lo que permitirá mejorar la calidad de vida de su familia en plena naturaleza. Se estudian varias posibilidades de explotaciones entre las que destaca la apicultura por ser una actividad que permite el desarrollo y la polinización de los cultivos sin alterar los terrenos.

España alcanza la primera posición en cuanto a producción apícola en la Unión Europea con un 17% del total, se producen 32.000 toneladas de miel al año<sup>1</sup>. En cuanto a la demanda española es de 34.000 t, por lo que las industrias españolas importan miel, de países como China, para compensar el mercado.

La calidad que ofrece el producto español por la diversidad de flores de España y de su clima, hace que sea un producto muy demandado tanto dentro como en otros países de la región como: Francia, Alemania o Reino Unido, que se llevan alrededor de 27.000 toneladas.

Aprovechando esta demanda que tiene la miel de España, siendo muy apreciadas las avaladas por las Denominaciones Geográficas Protegidas y que el socio emprendedor es ingeniero Forestal y aportará los conocimientos técnicos necesarios, se ha determinado la creación del modelo de negocio de una explotación apícola con la Indicación Geográfica Protegida (IGP) Miel de Galicia.

## Objetivos y alcance

El objetivo final de este plan de empresa es dar respuesta a las siguientes preguntas clave: El entorno económico actual es favorable para un proyecto de este tipo? y esta propuesta presentada por el equipo emprendedor, puede convertirse en una alternativa en el sector ganadero? Qué recursos son necesarios?. Por tanto, con este TFG se pretende estudiar la viabilidad de una explotación apícola en el medio rural. Para dar respuesta a estas cuestiones, se marcan los siguientes objetivos:

- La investigación del entorno, así como, de los diferentes segmentos y sectores del mercado relacionados con el tipo de negocio y de los posibles competidores. El análisis de esta investigación ayudará a encontrar las oportunidades y debilidades del proyecto para que el

---

<sup>1</sup> [http://www.mapama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadoreseconomicossectordelamiel2016\\_tcm7-381460.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadoreseconomicossectordelamiel2016_tcm7-381460.pdf)

equipo emprendedor ejecute las estrategias apropiadas y que el proyecto sea viable a medio/largo plazo.

- El análisis de las estrategias de marketing que utilizan explotaciones similares que nos permita crear una diferencia competitiva frente a estas explotaciones.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de nuestro plan de empresa para determinar si es un proyecto óptimo para emprender. Se realizará un estudio económico y financiero con resultados provisionales, la rentabilidad, el fondo de maniobra, la necesidad de financiación y la proyección de gastos frente a ingresos a medio/largo plazo.

## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado analizaremos los factores más importantes del entorno que pueden influir en el modelo de negocio de Apícola Nogueira.

### 1.1. Entorno general

El análisis del entorno general indicará una serie de factores externos que pueden ser relevantes en la evolución de Apícola Nogueira. Utilizaremos el modelo PESTEL para realizar este análisis y, de esta manera, podremos determinar si la ubicación geográfica escogida para desarrollar la actividad económica de la idea de negocio es la adecuada.

#### 1.1.1. Entorno político

La situación política en España se ha estabilizado en el último año con la formación en minoría de un Gobierno del Partido Popular tras dos procesos de elecciones generales. La principal prioridad del gobierno ha sido elaborar y aprobar el presupuesto de 2017 que se encontraba prorrogado para evitar las sanciones europeas. Sin embargo, en los últimos meses se ha desestabilizado con la amenaza del Gobierno catalán de declarar la independencia de Cataluña que ha llevado al Gobierno Central a la implantación de una serie de medidas, causando una tensión muy importante en Cataluña y en el resto del país, que parece no haberse resuelto con las elecciones del pasado 21 de diciembre.

El Gobierno ha tenido que aprobar una serie de medidas para mantener la unidad del país, entre ellas, una ley para permitir el traslado de sedes sociales y fiscales de empresas de Cataluña para que no se marcharan de España, siendo inmediata la salida de importantes empresas y bancos a otros puntos de la geografía española.

El Gobierno incentiva la creación de empleo para tratar de reducir el importante volumen de desempleados que hay en España con medidas como: el autoempleo, la capitalización del desempleo o cobrar el paro y ser autónomo, tarifa plana de 50 € a la Seguridad Social durante los 6 primeros meses (a partir de enero serán 12 meses).<sup>2</sup>

Galicia es una autonomía que preside Alberto Núñez Feijoo, del Partido Popular, y gobierna en mayoría absoluta en su tercera legislatura consecutiva. El Gobierno autonómico está igualmente implicado en la creación de empleo estableciendo ayudas a los emprendedores.

#### 1.1.2. Entorno social

España aumentó en 2016 su población en 88.867 personas invirtiendo la tendencia que se estaba siguiendo desde el 2011, llegando a los 46.528.966 habitantes de los que un 9,8% son extranjeros.

---

<sup>2</sup> <http://infoautonomos.eleconomista.es/autonomos-espana-ley/ley-de-fomento-del-trabajo-autonomo/>  
Estudios de Economía y Empresa

Este incremento fue debido a un saldo vegetativo prácticamente nulo (de -259 personas) y de un saldo migratorio positivo de 89.126 personas (417.033 inmigraciones frente a 327.906 emigraciones)<sup>3</sup>.

El INE ha realizado una proyección de la tendencia demográfica en España a corto plazo, a pesar de que en 2016 ha habido un ligero incremento, a partir de 2017 se iniciará un período de descendencia y en los próximos 15 años perdería algo más de medio millón de habitantes<sup>4</sup> que se incrementaría hasta los 5,4 millones en 2066.

Galicia cuenta con una población de 2.707.700 habitantes<sup>5</sup>, siendo un 7,93% personas de nacionalidad extranjera. La distribución del conjunto es de un 48,16% hombres y un 51,84% mujeres, en la que cabe destacar el envejecimiento de la población con un 24,59% de personas mayores de 65 años y el bajo número de niños menores de 10 años de sólo el 7,86% que no garantizan el reemplazo generacional.

Un 86,82 % de los nacidos en Galicia, siguen viviendo aquí, ya sea en el mismo municipio o en otro, mientras que un 7,80% residen en el extranjero y un 5,38% en otras comunidades autónomas. Estas migraciones se deben, principalmente a trabajo, estudios y a necesidades económicas (*según datos del IGE 2016*).

La comarca Tabeirós-Terra de Montes, en la que se ubicará Apícola Nogueira, cuenta con 3 municipios: A Estrada, Forcarei y Cerdedo. Está situada al norte de la provincia de Pontevedra limitando con la provincia de A Coruña. Cuenta con 26.293 habitantes, con una distribución de la población similar a la de Galicia (Ver Anexo 1. Pirámide poblacional Comarca Tabeirós-Terra de Montes 2016).

En cuanto al estilo de vida, en el entorno rural y envejecido en el que nos encontramos, la población se encuentra bastante concienciada con la alimentación y el medio ambiente, un mayor número de ciudadanos ven la necesidad de tomar productos naturales y menos procesados en detrimento del mercado de la agricultura y la ganadería intensiva.

Si nos ceñimos al consumo de miel en España per cápita en el 2016 ha sido de 0,7 kg. Vemos que la tendencia que sigue es bastante regular desde 2004.

### 1.1.3. Entorno económico

A partir de la recesión económica que terminó en el 2013, la recuperación continúa consolidándose, alcanzando en 2016 un crecimiento del 3,2% del PIB y que se espera en 2017 descienda ligeramente y sea del 2,7%, pero la actividad debería seguir siendo dinámica por la confianza de los consumidores a causa de la creación de empleo, mejores condiciones de crédito, la recuperación de Europa y de la implementación de reformas (Ver Anexo 2. Tabla indicadores de crecimiento de España).

La tasa de desempleo es uno de los indicadores que ha bajado por la creación de nuevos contratos temporales y por la disminución de la población activa, pero en España sigue siendo muy elevada 19,6% en 2016 y se espera que se reduzca hasta el 17,7% en este año. Cabe destacar que un tercio de los asalariados perciben un sueldo de, como máximo, 707 € al mes.

### 1.1.4. Entorno legal

Dentro del entorno legal que puede afectar a una explotación apícola se tendrá en cuenta toda la legislación en cualquier ámbito de la misma (Ver Anexo 3. Normativa).

---

<sup>3</sup> [http://www.ine.es/prensa/cp\\_2017\\_p.pdf](http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>

<sup>5</sup> Datos del año 2017 obtenidos del IGE

Se contará también con el asesoramiento y orientación del IGAPE (Instituto de Promoción Económica de Galicia) para la creación de una empresa y, ya en el municipio en el que nos ubicaremos, A Estrada, los dos Agentes de Empleo y Desarrollo Local nos informarán de las ayudas y los trámites administrativos.

### *1.1.5. Entorno tecnológico*

Hemos de destacar el importante avance que ha supuesto la entrada de la tecnología y de Internet a nivel global, teniendo consecuencias en las empresas y en la ciudadanía que ha tenido que adaptarse a los nuevos tiempos modificando sus hábitos de trabajo, de consumo, de ocio, de comunicación,... Es por ello, que Apícola Nogueira hará uso de la tecnología para asegurar su viabilidad económica y contará con una página web atractiva, sencilla y de fácil manejo en la que promocionará sus productos y las bondades curativas de la miel, promoverá su consumo en la cocina, se podrá realizar cualquier tipo de consulta y así, podrá tener un trato cercano y mantendrá un *feedback* permanente con la clientela.

### *1.1.6. Entorno ecológico-medioambiental*

Hoy en día ha aumentado mucho la conciencia que tiene la sociedad con el medioambiente y la gestión ecológica por las graves consecuencias que ha dejado la industrialización. El cambio climático hoy en día es una realidad para cualquier ciudadano de a pie, no hay más que ver que a mediados del pasado octubre estábamos a 30º C, por lo que las empresas y los gobiernos deben aplicar unas políticas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.

Apícola Nogueira pretende llevar a cabo una actividad ganadera en el rural estradense, con algunos apiarios en otros ayuntamientos de la comarca, que favorezca la polinización de los frutales, las flores y de los bosques para tener una producción diversificada. Los 7 colmenares de la explotación se instalarán en terrenos cedidos y propios pues se puede seguir realizando uso de los bosques y plantaciones en los que existan apiarios y se incrementa la rentabilidad económica de los mismos.

## **1.2. Entorno específico**

El entorno específico en el que se desarrollará el negocio de Apícola Nogueira será una industria ganadera de apicultura y producción de miel artesanal avalada por la IGP Miel de Galicia, por lo que operará en el sector de la alimentación principalmente en Galicia. Utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter para describir y analizar este entorno que afecta directamente a nuestra empresa.

### *1.2.1. Intensidad de la competencia*

La rivalidad que encontramos actualmente es media pues hay un bajo número de explotaciones, generalmente pequeñas, concentradas en unas zonas muy concretas.

En España, la mayor parte de la producción de miel se concentra en Andalucía, la Comunidad Valenciana, Castilla León y Extremadura. Tenemos que destacar que en Galicia se encuentra el apicultor con más colmenas de España y su producción la vende bajo el nombre "Miel da Anta" y la IGP Miel de Galicia. Así mismo, en el mercado se encuentran un número muy importante de explotaciones que no se encuentran inscritos en el Consejo Regulador de Indicación Geográfica Protegida de Miel de Galicia.

En la comarca en Tabeirós-Terra de Montes, existen actualmente 54 explotaciones, en su mayoría pequeños productores que producen miel para autoconsumo y venden el excedente que obtienen. Hay tres explotaciones locales que superan las 200 colmenas, destinando 2 de ellas su producción al abastecimiento de pequeños comercios locales.

### *1.2.2. Amenaza de nuevos competidores*

La entrada de nuevos competidores en las explotaciones apícolas resulta una amenaza pues es complicado iniciar la comercialización de la miel en el mercado y mantener los precios con un producto de calidad.



Las barreras para que se inicien más explotaciones en el negocio son bajas pues la inversión inicial se centrará, básicamente, en la compra de colmenas y en la construcción de la nave (que nosotros ya tenemos), así como en contar con unos terrenos con la orientación, la humedad y la vegetación adecuadas. Así mismo, un conocimiento del sector y del trabajo con los apiarios será importante para el inicio y la continuidad de la actividad.

### *1.2.3. Amenaza de productos sustitutivos*

La aparición de productos sustitutivos siempre son una amenaza para cualquier negocio. Se analizarán para saber la repercusión que nos puede acarrear y estudiar la viabilidad de la explotación.

Los principales productos sustitutivos de los productos apícolas son los productos de elaboración industrial que se comercializan con etiquetas de productos tradicionales y la miel envasada sin etiqueta, la miel casera, sin ningún certificado que acredite y asegure la calidad del producto que va en detrimento de la marca de calidad de Miel de Galicia.

Existen otro tipo de productos sustitutivos a la miel de abeja como pueden ser la Miel de Maple, líquido dulce extraído del árbol de maple, o miel de dátil, que actualmente no son una amenaza en nuestro mercado pero deberemos prestarles atención ya que pueden llegar a serlo.

### *1.2.4. Poder de negociación de los proveedores*

La explotación va a ofrecer un producto competitivo y de calidad, por lo que se llegará a acuerdos con los proveedores para conseguir que el producto sea de la calidad esperada y a unos precios competitivos, en este caso el poder de negociación de los proveedores será alto.

En lo referente a proveedores de material de oficina, el gasto será mínimo por lo que no será relevante su influencia. Los proveedores de suministros: electricidad, internet, teléfono, entre otros, tienen sus precios estipulados y sus tarifas tienen poca flexibilidad por lo que su poder de negociación es muy bajo.

### *1.2.5. Poder de negociación de los clientes*

Los clientes son un factor primordial en la continuidad de una empresa garantizando la viabilidad y la supervivencia del negocio a medio y a largo plazo. Más de la mitad de la población española es consumidora de miel, a pesar de que, casi la mitad de ellos, sólo lo hacen una o dos veces al mes, siendo el consumo gallego algo superior a la media nacional.

El poder de negociación de los clientes es bajo. El cliente que adquiere Miel de Galicia valora sus propiedades y el trabajo artesanal que hay detrás para conseguir que el producto alcance los estándares que exige la Denominación de Origen en un mercado en el que la demanda no está cubierta.

## **1.3. Responsabilidad social corporativa (RSC)**

La responsabilidad social corporativa (RSC) de Apícola Nogueira pretende establecer el compromiso de la explotación con sus grupos de interés como son: los clientes, el medio ambiente, los empleados, los proveedores y las comunidades locales, entre otros.

Apícola Nogueira llevará a cabo las siguientes ideas:

- Respeto al medio ambiente con diversas iniciativas como son:
  - El modelo de negocio contribuirá a la floración de las flores y los árboles en zonas próximas.
  - Se garantizará un producto libre de conservantes y edulcorantes.
  - Se utilizarán, en la medida de lo posible, productos naturales y ecológicos.

- Se fomentará el reciclaje, el compostaje y la reforestación.
- Se realizarán las operaciones comerciales con total transparencia.
- Se promoverá el compromiso con los trabajadores, el desarrollo personal y profesional.
- Se ofrecerán unas condiciones económicas justas e igualitarias entre todos los trabajadores.
- Se realizarán actividades formativas para acercar la apicultura a colectivos que así lo soliciten: escolares, asociaciones de vecinos, asociaciones de consumidores, cocineros,...
- Se fomentará la integración laboral de personas con minusvalías y en riesgo de exclusión social.

La implantación de estas normas de RSC es un pilar básico dentro de la política que va a seguir Apícola Nogueira para garantizar un producto de calidad y alcanzar el éxito de la empresa.

## 2. MODELO DE NEGOCIO

### 2.1. Modelo Canvas

En este lienzo se recogen los componentes clave interrelacionados que explican la sistemática de la organización para la generación de ingresos. Se puede consultar el modelo en el Anexo 4 y pasamos a analizar a continuación.

#### 2.1.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor deberá identificar y explicar los motivos por los que un cliente nos elegirá a nosotros y no otro producto de la competencia, será una ventaja competitiva.

Si tenemos en cuenta nuestro negocio, las características que lo definen y que forman nuestra propuesta de valor es la garantía de **un producto artesanal y de calidad** avalado por la DGP Miel de Galicia. La miel que ofrecemos es un producto natural y fresco, con numerosos usos nutritivos y terapéuticos.

#### 2.1.2. Actividades clave

Las actividades clave son las acciones que deberemos realizar para que el modelo de negocio que hemos diseñado empiece a funcionar y pueda crear valor. En el caso de Apícola Nogueira podemos nombrar las siguientes actividades clave: realizar contratos para la cesión de terrenos; la preparación del terreno; la compra y la colocación de las colmenas con el ganado; la supervisión del veterinario; la comprobación del estado del apiario y tareas de acondicionamiento; la alimentación del ganado; la recolección, el envasado y el etiquetado; la logística, la gestión de pedidos y de suministros, y el marketing.

#### 2.1.3. Recursos clave

Los recursos clave son los recursos necesarios para la materialización de nuestra propuesta de valor y conseguir llegar al cliente. Apícola Nogueira cuenta con los siguientes: la capacidad emprendedora, la formación y la experiencia profesional del equipo emprendedor; nave y terrenos; las colmenas y las abejas; y disponer de un capital inicial importante para el inicio de la actividad.

#### 2.1.4. Alianzas

Las alianzas o socios clave son la red de proveedores estratégicos, los distribuidores, la Administración Pública, entre otros, con los que será necesario interactuar para la buena marcha de la empresa.

En el caso de Apícola Nogueira estas alianzas son: el Consejo Regulador de Indicación Geográfica Protegida, Colegios y Asociación de Consumidores de Productos Naturales, Cámara de Comercio e IGAPE, empresas de logística, Agrupación Apícola de Galicia, Lagar de Ribela, Ayuntamientos de A Estrada, Cerdedo y Forcarei, Radio Estrada y familiares con terrenos.

### 2.1.5. Relación con los clientes

El tipo de relaciones que estableceremos en nuestro negocio con los diferentes clientes se basarán en el trato cercano y profesional, adaptándonos a sus necesidades. La empresa persigue la cordialidad y la buena relación entre cliente-empresa y por eso agradecerá cualquier posible punto de mejora que podamos realizar, para ello utilizará el *feedback* de la página web y las redes sociales en las que puede recibir comentarios y las opiniones de los clientes y mantener una relación personalizada, intensa e inmediata con ellos, así como realizar publicaciones.

Así mismo, contará con una tienda online en la página web en la que promocionaremos y venderemos nuestro producto y lo completaremos con beneficios de la miel y recetas con miel. Se incluirá también un área de contacto permanente con los clientes.

### 2.1.6. Canales de distribución

Los canales de distribución serán las vías que utilizaremos para poner nuestros productos a disposición del cliente y que éstos puedan comprarlos y consumirlos.

Apícola Nogueira utilizará diversos canales para la distribución y venta de nuestros productos: venta en línea, visitas guiadas a la explotación, ferias artesanales, clientes mayoristas, alianzas clave, publicidad en radio y con redes sociales.

### 2.1.7. Segmentación de los clientes

En este apartado identificaremos los diferentes grupos a los que dirigiremos nuestro producto, quiénes son nuestros clientes y a quién aportaremos valor para que consuma nuestro producto y nos genere un retorno a la empresa.

Tras el análisis del mapa de empatía del cliente (Anexo 5), hemos concluido que la miel es muy beneficiosa para el organismo, tiene múltiples usos nutritivos y terapéuticos (sustituye el azúcar, minimiza las alergias, es un estupendo cicatrizante, regula los niveles de azúcar en la sangre, estimula los ácidos grasos Omega-6, revitalizante,...), muy utilizada en el caso de resfriados y catarros, así como endulzante en yogures, leche y en numerosos postres, salsas y asados.

La miel con DO (Denominación de Origen) es un producto más caro pero sin adulterar, es un producto natural y artesanal con unas propiedades que los clientes valoran positivamente.

Paralelamente, tenemos que destacar la importancia que tienen las nuevas tecnologías e Internet y su presencia en la vida diaria de la población como una vía alternativa y complementaria al mercado tradicional de comercialización.

Los puntos más importantes que debemos tener en cuenta a la hora de realizar la segmentación son:

- La población cada vez está más concienciada con el consumo de productos naturales, sin aditivos, y a utilizarlos en usos no tan conocidos como en estofados.
- La promoción y el consumo de productos de temporada y naturales se inculca cada vez más, pues la alimentación es la base fundamental de una buena salud.
- El mercado de la miel y el consumo que se hace de mieles de denominaciones de origen.
- El excedente de producción que no consigamos vender directamente.

Teniendo en cuenta toda esta información, los segmentos de clientes más apropiados para nuestro negocio son: empresas dedicadas al envasado de la miel y su distribución, empresas de catering con

concesión de comedor escolar, empresas que distribuyen productos alimentarios naturales, clientes preocupados por alimentarse de una forma saludable, casas rurales y restaurantes naturistas.

### 2.1.8. Costes

La estructura de costes recoge los importes más importantes para poner en marcha nuestro modelo de negocio.

Las inversiones iniciales de Apícola Nogueira serán: los gastos de constitución y primer establecimiento, colmenas y ganado, furgoneta, equipo informático, maquinaria, herramientas y EPIs y la preparación del terreno.

Mientras que los gastos de actividad se centrarán principalmente en sueldos y salarios y en el mantenimiento de los apiarios, suponiendo un coste más reducido los suministros, el material de envasar y etiquetar y otros gastos.

### 2.1.9. Ingresos

La fuente de ingresos de Apícola Nogueira provendrá de la venta de miel con IGP Miel de Galicia, obteniendo un mayor flujo de entrada de efectivo en la venta directa y en el envío por mensajería que en la comercialización a través de distribuidores de alimentación en las que el margen es menor.

Apícola Nogueira realizará, en la medida de lo posible, la venta directa o a través de distribuidores para obtener un mayor beneficio.

## 2.2. Análisis DAFO

Una vez analizada y estudiada la información del análisis interno y externo, la resumimos en una matriz DAFO que nos servirá como base para la estrategia a seguir por la empresa.

### 2.2.1. Análisis externo

#### Amenazas

- La competencia con otras mieles de DO españolas en el mercado como la miel de DO Miel de la Alcarria o DO Miel de Granada.
- El cambio climático y las incidencias medioambientales, como los incendios, que modifican y destruyen la vegetación y pastos tan necesarios para el trabajo de las abejas, así como la destrucción de colmenas que arrasa el fuego.
- La presencia de abejas invasoras (la velutina) y enfermedades (la varroa o el loque) que debilitan las colmenas y merman la cantidad de ganado.
- La existencia de productos de producción industrial etiquetados como producto artesanal que pueden comercializarse a precios más económicos.
- La entrada de nuevos competidores.

#### Oportunidades

- El incremento de la preocupación por la salud y la alimentación de la población que demanda productos como la miel con numerosas propiedades nutritivas y terapéuticas.
- La imagen de marca que tienen los productos con Denominación de Origen, pues tienen que cumplir unos estrictos controles de calidad desde la extracción hasta la comercialización en el punto de venta.
- El incremento de productos de Galicia fuera de España, en países como Francia o Alemania que puede ser una importante oportunidad para la ampliación del negocio.
- Las campañas promocionales que realiza el Consejo Regulador en ferias de productos tradicionales.
- El mercado todavía no está cubierto con Miel de Denominación de Origen.
- Incorporación de la miel a ferias ya existentes en la comarca.
- Programa de radio que promociona productos naturales de la comarca de forma gratuita.

- El incremento del uso de las TIC y del comercio electrónico.

### 2.2.2. Análisis interno

#### Debilidades

- Poca experiencia en comparación con otros fabricantes.
- Capital limitado.

#### Fortalezas

- Producto con DO Miel de Galicia que avala la calidad y la exclusividad que ofrecen nuestros productos, unas características organolépticas que hacen que la miel sea única en el mercado.
- El conocimiento y la formación de uno de los socios emprendedores que es Ingeniero Técnico Forestal que encontrará las mejores ubicaciones y realizará un seguimiento continuo de la evolución de la producción, del estado del ganado y de las colmenas con claro carácter comercial.
- Nuestra pasión por la apicultura, la alimentación sana y el consumo de productos naturales.
- Los conocimientos y la experiencia profesional de uno de los promotores en creación y gestión de empresas.
- Página web con tienda online.
- Relación con los ayuntamientos de la comarca.
- Familiares con terrenos que nos los ceden sin coste.
- Tener una nave sin coste.
- Poseer algunas de las herramientas y maquinaria necesaria.
- Apoyo del Consejo Regulador y la Agrupación Apícola de Galicia.
- Contactos en la Asociación de Consumidores de productos naturales.
- Tener conocidos en el sector de la enseñanza.
- Relación con clientes potenciales.
- Uso activo de las redes sociales.
- *Feedback* permanente con los consumidores.

## 3. PLAN DE MARKETING

### 3.1. Estrategia de segmentación

Apícola Nogueira no pretende que toda la población sea su clientela, por lo que tiene que segmentar el mercado para identificar los clientes potenciales de la explotación en función de una serie de factores: geográficos, demográficos, socioeconómicos, psicográficos y conductuales.

Una vez realizada y analizada la estrategia de segmentación, los grupos de clientes a los que se va a dirigir Apícola Nogueira serán clientes/consumidores, empresas dedicadas al envasado de la miel y su distribución y PYMEs de la alimentación y la hostelería, todas ellas lideradas por jóvenes de entre 25 y 45 años con niveles educativos medio-alto preocupados por mantener una alimentación natural y saludable.

Esta segmentación del mercado nos facilitará conocer en profundidad las necesidades de nuestros clientes objetivo, la confección de la estrategia de marketing mix y mantener unos niveles de satisfacción más elevados.

### 3.2. Ventaja competitiva

Se han analizado las características del mercado en el que Apícola Nogueira va a llevar a cabo su actividad económica, la organización determina que persigue la ventaja competitiva de diferenciación

del producto/servicio puesto que nuestros clientes podrán examinar la diferencia entre el producto/servicio de la competencia y el nuestro. Apícola Nogueira se basará en las siguientes variables para la materialización de esta ventaja en la diferenciación del producto/servicio:

- **Características del producto:** el producto que ofrece Apícola Nogueira es un producto natural y de alta calidad reconocida por la IGP Miel de Galicia que se ajusta con el modelo de negocio y las necesidades del público objetivo escogido.
- **Características del mercado:** el sector de la alimentación y de la hostelería ofrecen un sinfín de oportunidades gastronómicas, es por ello, que Apícola Nogueira tiene un nicho de mercado con unas necesidades y gustos concretos, por lo que nuestro producto/servicio se amoldará y se ajustará a lo que el cliente realmente necesite.
- **Características de la empresa:** a la hora de comparar organizaciones que ofrecen un producto/servicio similar, podemos observar que la comunicación es poco fluida, básica y escasa. Apícola Nogueira en cambio se centrará en una comunicación constante y transparente con sus clientes para generar un sentimiento de compromiso e importancia.

Todas estas medidas van dirigidas a la diferenciación del producto/servicio de la competencia y el nuestro, trabajando día a día en la mejora continua. Asimismo, se identificaron las siguientes ventajas competitivas en el análisis del entorno general y específico de Apícola Nogueira:

- Elaboración de un producto de alta calidad, etiquetado y con denominación de origen a unos precios muy competitivos que, en la actualidad, ocupan productos industriales etiquetados como tradicionales.
- Personal cualificado y con experiencia en el sector para mejorar la especie y, con ello, la calidad del producto final que le permitirían crecer y evolucionar en el mercado.
- Una página web atractiva, sencilla y de fácil manejo para poder realizar ventas vía online y cualquier tipo de consulta y así, poder tener un trato cercano y un *feedback* permanente con los clientes.

### 3.3. Estrategia de posicionamiento del servicio

#### 3.3.1. Benchmarking. Análisis de los competidores directos

Para compararse con otras explotaciones con unas características similares, analizaremos los competidores más directos, identificando quiénes son y las características que poseen.

En lo referente a los competidores, el mercado en el que va a trabajar Apícola Nogueira se centrará en un primer momento en Galicia con posibilidad de vender al resto de España y el extranjero.

Es necesario recalcar que la demanda de Miel con la marca IGP no está cubierta, que en este sector hay muchos productores que no están registrados en la Indicación Geográfica Protegida, que ofrecen un producto similar y otros muchos que venden miel identificando “contiene miel de origen UE- no UE” pero no identifican los porcentajes ni las procedencias con unas calidades muy bajas y, con frecuencia, adulterado.

Teniendo en cuenta las características descritas, analizaremos los competidores actuales con la IGP Miel de Galicia que operan en la misma zona que Apícola Nogueira que pueden constituir competencia directa:

- **Mel da Anta:** es la principal productora de Galicia que comenzó en 1985 y ahora cuenta con más de 10.000 colmenas. Sus productos podemos encontrarlos en las principales cadenas de tiendas de España (El Corte Inglés, Alcampo, Carrefour,...), Estados Unidos y en los principales mercados europeos. Se puede contactar con ellos vía telefónica, correo electrónico y *Facebook*. Su página web no ha sido modificada en el último año.

- **Mel O Carrasco:** es una pequeña explotación que nació fruto de un intento frustrado de constituir una cooperativa con los vecinos de la zona de Zobra (Lalín). Dispone de una escueta y obsoleta página web con tienda virtual.
- **Erica Mel SCG:** es una cooperativa que nace en 1990 y cuenta con más de 350 socios que vende sus productos en toda España. Cuenta así mismo con mieles no acogidas a la Indicación Geográfica Protegida. Dispone de una página web sencilla que cuenta con una tienda virtual, una zona de usos de la miel y una zona de contacto.
- **Meles JS:** es una empresa familiar con colmenares en la Ribeira Sacra (Ourense) y en la provincia de Pontevedra. Dispone de un perfil en Facebook y una página web, ambas sin actualizar.
- **Mel Tesouro de Barcala:** es una empresa familiar con una pequeña producción de alrededor de 125 colmenas en Negreira (A Coruña). Parte de su producción se va al extranjero. Dispone de un perfil de Facebook.

### 3.3.2. Mapa de posicionamiento

Los competidores más directos están ya reconocidos en el mercado y, en muchas ocasiones, antes de tener la producción envasada y preparada para su venta, ya la tienen vendida. Es por ello que algunos de los competidores no prestan especial atención a la actualización de sus páginas web y sus perfiles de *Facebook*. Tienen, por tanto, un modelo de negocio diferenciado del de Apícola Nogueira en el que ofrecerá una integración de la comunicación y las redes sociales como una herramienta, ofreciendo un *feedback* permanente a los clientes y sugerencias de uso culinarias y medicinales de la miel.

Para ver como se sitúa Apícola Nogueira con respecto a sus competidores más directos se efectuará un mapa de posicionamiento que se ha creado a partir de las siguientes variables:

- **Comunicación, información, interacción con los clientes:** una de las grandes diferencias con la competencia directa será el *feedback* permanente con los clientes por medio de las redes sociales y del foro de la página web. Se ofrecerá información actualizada en las redes sociales y en la página web se incluirá, entre otros, un apartado para recetas de cocina, diferentes usos medicinales, consejos prácticos, tienda virtual, así como, una breve historia ilustrada de todo el proceso de elaboración desde la colmena al envase de la miel.

- **Arraigo social intensivo de proximidad:** Apícola Nogueira contará con las sinergias de los ayuntamientos de la zona para participar en las ferias tradicionales y de productos locales. Contará con la colaboración de empresas locales como Lagar de Ribela que nos ayudarán a entrar en nuevos mercados. Así mismo, la vinculación con la Asociación de consumidores de productos naturales nos permitirán darnos a conocer entre sus socios y entrar en la red de casas rurales y de establecimientos hosteleros naturistas al igual que con empresas que distribuyen productos alimenticios naturales.

Apícola Nogueira por tanto, va a emplear una estrategia de posicionamiento frente a la competencia explotando sus ventajas competitivas de trato cercano, personalizado y continuo al cliente aprovechando sus alianzas clave (Ver Anexo 6. Mapa de posicionamiento).

## 3.4. Estrategia de marketing mix

### 3.4.1. Producto

El producto que ofrece Apícola Nogueira es miel avalada por la Indicación Geográfica Protegida Miel de Galicia que garantiza unas características organolépticas dentro de unos estándares para cumplir con la calidad que exige la marca.

El producto se venderá en botes de cristal de 500 g y 1 kg que son los envases establecidos por la legislación<sup>6</sup> para las mieles protegidas destinadas al consumo, mientras que el excedente se venderá a granel en recipientes de plástico sanitarios de 20 y/o de 300 kg a empresas dedicadas al envasado de la miel y su distribución.

### 3.4.2. Precio

La estrategia de precios que seguirá Apícola Nogueira será variable puesto que la venta a granel se realizará a precios más bajos que la venta directa al cliente o la venta a PYMEs de la hostelería y de la alimentación. Las ventas que se realicen a través de la tienda virtual tendrán un volumen de pedido mínimo de 5 kg para que sea sin gastos de envío sino sufrirá un incremento del 5%.

Se empleará un modelo de fijación de precios similar al de la competencia puesto que la demanda del producto no está cubierta todavía y hay poca diferenciación en el producto final al tener que cumplir todos los productores unas propiedades y características determinadas para que el Consejo Regulador certifique la miel con la Indicación Geográfica Protegida.

Los precios que se estipulan para el primer año de producción que será en el 2019, puesto que fluctúan en función de la producción y el mercado cada año (las variaciones más importantes se dan en las ventas a granel), son:

- Clientes/consumidores: Bote 500 g -> 4,75 € y Bote 1 kg -> 8,00 €
- Empresas dedicadas al envasado de la miel y su distribución: a granel 4,50 €/kg
- PYMEs de la alimentación y la hostelería:

Compras hasta 10 kg: Bote 500 g -> 4,50 € y Bote 1 kg -> 7,50 €

Compras entre 10 kg y 50 kg: Bote 500 g -> 4,35 € y Bote 1 kg -> 7,30 €

Compras entre 50 kg y 100 kg: Bote 500 g -> 4,20 € y Bote 1 kg -> 7,10 €

Compras a partir de 100 kg: Bote 500 g -> 4,00 € y Bote 1 kg -> 6,90 €

Se estima una subida de 0,20 céntimos/kg en 2020 y de 0,10 céntimos/kg en 2021.

### 3.4.3. Distribución

Apícola Nogueira va a establecer una **distribución intensiva** intentando llegar al mayor número de establecimientos en los que comercializar su producto para que adquiera reconocimiento, salida y repercusión.

Para esto contará con el contrato de exclusividad de distribución de dos autónomos y realizará con medios propios tareas de comercialización por establecimientos de la zona.

### 3.4.4. Comunicación

El principal objetivo de la comunicación será transmitir la calidad tanto del producto como del servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Nuestros envases estarán identificados con etiquetas donde prime la importancia de la calidad de la miel avalada por la Indicación Geográfica Protegida Miel de Galicia. Por otro lado es imprescindible una buena formación a nuestros comerciales para poder transmitir de una forma efectiva el mensaje de nuestra empresa a los clientes.

---

<sup>6</sup> Reglamento de la indicación geográfica protegida Miel de Galicia y de su Consejo Regulador. DOG N°170 de 31 de agosto de 2009 (art. 10 Envases)



Apícola Nogueira utilizará diferentes herramientas para informar y darse a conocer como son: la venta personal; la publicidad en radio, redes sociales y *Youtube*; la promoción de ventas, las relaciones públicas y las colaboraciones.

### 3.5. Elección del canal de distribución

Apícola Nogueira utilizará la estrategia de distribución multicanal para dar cobertura a todo el mercado objetivo:

- Aprovechará las nuevas tecnologías centrándose en el B2C (Business-To-Consumer) pudiendo mantener un contacto con el cliente a través de canales digitales. Esta vía se utilizará para recibir pedidos, gestión de cobros, atención de clientes, transmisión de información o recibir sugerencias. Igualmente, se utilizará el B2B (Business-To-Business) para la gestión de pedidos y de cobros con los comerciales, clientes minoristas, PYMEs y con las empresas dedicadas al envasado de la miel y su distribución.

- El canal físico de distribución se usará en la venta directa o por medio de los comerciales de los productos en los establecimientos.

### 3.6. Estrategia digital

Apícola Nogueira aprovechará la importancia que tienen las TIC para dar a conocer su producto y mantener una comunicación fluida con los clientes tanto en las redes sociales como en la página web. Se utilizará preferentemente este medio del que obtiene un beneficio económico mayor y que tendrá enlaces para poder acceder a la explotación y ver como todo el proceso productivo cumple los estándares de calidad que estipula la IGP Miel de Galicia.

Apícola Nogueira va a contar con diferentes herramientas como son:

- **Página web:** Apícola Nogueira contará con una página web propia con información actualizada, puesto que se ha comprobado que es uno de los puntos débiles de la competencia, para que sea un valor añadido para los clientes.

Habrá información sobre la empresa (equipo fundador, instalaciones, ubicación de los colmenares,...), información y vídeos de todo el proceso de la miel desde la colmena al envase; propiedades y usos de la miel; diferentes recetas de cocina; foro en el que interactuar con los clientes/consumidores; una tienda virtual, una zona de contacto para realizar gestiones junto con un mapa de la ubicación de la explotación, un apartado de noticias de interés y otro de fotos y vídeos.

- **Redes sociales:** Apícola Nogueira conoce la importancia que a día de hoy tienen las redes sociales para darse a conocer, es por ello que dispondrá de un perfil de *Facebook* en el que frecuentemente se realizarán publicaciones con actividades, consejos y usos de la miel, noticias relevantes, información de interés con enlaces a vídeos y noticias sobre los beneficios de una alimentación y una actividad física saludable.

En este caso, los clientes pueden realizar comentarios así como realizar consultas que se responderán en el mismo muro o en el chat en el plazo máximo de 24 h.

Apícola Nogueira contará también con perfiles en *Twitter* e *Instagram* que se vincularán con la de *Facebook* para hacer las publicaciones, de esta manera se ahorrará tiempo al hacerse en una red social y replicarse en las otras.

- **Youtube:** a pesar de que será un medio no muy utilizado, Apícola Nogueira hará pequeños vídeos de unos 4 minutos de las visitas a los apiarios en los que se vea la evolución de las colmenas y de la miel, actividades que se hayan realizado (charlas, visitas guiadas), beneficios y consejos,... Estos vídeos podrán ser compartidos en el perfil de *Facebook* y en la página web.

Apícola Nogueira es consciente de la necesidad de realizar una gestión adecuada, eficaz y correcta de la reputación *online*, es por ello que prestará especial atención en los siguientes puntos:

- El cliente siempre tiene la razón, por lo que es necesario saber escuchar, la gestión y la resolución de un conflicto con un cliente en un período de tiempo razonable, reflejando así el compromiso y los valores de la empresa.
- El conocimiento de los comentarios que nuestra marca pueda generar resulta importante para la organización.
- La comunicación con el cliente ha de ser natural, cercana, transparente y constante.
- Los emprendedores estarán involucrados con la estrategia digital de la empresa.

### 3.7. Estrategia de *branding*

Una estrategia de branding es exitosa si se puede medir el vínculo o la conexión emocional entre la marca y el cliente. En el caso de Apícola Nogueira, haremos un análisis de los siguientes elementos para cumplir dicho objetivo:

- **Nombre:** el nombre de la empresa Apícola Nogueira, es una combinación de palabras que hacen referencia al tipo de explotación y al lugar en el que nació la idea. Es un nombre directo y fácil de recordar por los consumidores.
- **Logotipo:** el logotipo de Apícola Nogueira es sencillo, atractivo y representativo, incluye sus recursos clave más importantes como son las abejas y las colmenas, como representación del mundo rural y el producto natural que ofrecemos. Su tipografía transmite la transparencia y el carácter amigable de la empresa.
- **Color:** los colores escogidos son alegres y alineados con el logotipo de Apícola Nogueira, representan una organización seria pero cercana.
- **Eslogan:** Apícola Nogueira va a complementar su imagen de marca con el eslogan 'somos miel', es pegadizo y fácilmente recordable con el que los consumidores podrán reconocer la marca e identificar un producto natural, sin aditivos.

Se utilizará esta imagen corporativa (Anexo 7: Logotipo empresarial) así como el logotipo Indicación Geográfica Protegida Miel de Galicia en todo tipo de publicación e impresión, papelería corporativa, las redes sociales o la página web para crear una imagen de marca que sea sencilla y reconocible por nuestros clientes como un producto de calidad.

## 4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

### 4.1. Proceso productivo

Apícola Nogueira identifica todas las fases del proceso productivo de la miel desde las colmenas hasta el envasado y embalaje para su distribución final.

A continuación se define cada fase del proceso una vez está en marcha:

1. **Alimentación y revisión:** durante todo el año es necesario realizar visitas periódicas a los colmenares para comprobar su estado, si es necesario aportar alimento o cualquier otra labor para mantener la buena salud de las abejas (comprobar si hay pillaje o poner medias alzas en las colmenas con buena producción para que sigan haciendo acopio de miel, entre otros).
2. **Recolección:** en el momento en que se compruebe que el operculado de las celdas de los panales es el adecuado, se procede a la recolección de los cuadros y se llevan a la nave. Esto sucede entre mediados de septiembre y el mes de octubre.

3. Tratamiento (extracción y decantación): en la sala de procesado se realizan las labores de desoperculado y centrifugación de los cuadros para extraer la miel que posteriormente será filtrada y decantada para la eliminación de todas las impurezas que puedan quedar antes de su envasado. Este proceso se realiza entre octubre y noviembre.
4. Envasado: una vez se han retirado todas las impurezas de la miel, se procede al envasado en bidones de 300 kg para la venta a empresas transformadoras de la miel y en botes de cristal de 500 g y 1 kg etiquetados siguiendo las indicaciones de la IGP Miel de Galicia. Los botes se empaquetarán en cajas de cartón de 12 unidades, adaptándose en función de pedidos más pequeños a cada cliente.

## 4.2. Estrategia de producción y subcontratación de procesos

Apícola Nogueira identifica todas las fases del proceso productivo de la miel desde las colmenas hasta el envasado y el embalaje para su distribución final.

Analizaremos los conceptos de demanda y de capacidad productiva para entender la estrategia productiva que establecerá Apícola Nogueira:

- Demanda: tal y como ya se ha comentado previamente, la demanda de este producto con IGP Miel de Galicia no está cubierta. Esto unido al incremento de la preocupación por una alimentación saludable, nos genera un pronóstico de crecimiento positivo para los próximos años tal y como hemos analizado en apartados anteriores.
- Capacidad productiva: la capacidad productiva es determinante a la hora de establecer una estrategia productiva. En el caso de Apícola Nogueira viene determinada por:
  - o Ambos socios trabajarán a jornada completa, es decir, 40 horas semanales. Se adaptarán los trabajos en función de la meteorología y del período productivo de la explotación, pues según la estación del año se realizarán unas u otras labores aunque siempre son necesarias las visitas de comprobación a los colmenares.

El primer año, las labores se centrarán en la puesta en marcha de la empresa, trabajos de campo (alimentación, estimulación y seguimiento del ganado, mantenimiento de los colmenares,...) y labores administrativas de gestión e inicio de promoción; ya que el primer año las abejas necesitan la miel que producen para alimentarse en el invierno siguiente.

A posteriori, durante el período que se realicen las labores de recolección, extracción y decantación será necesario que los socios estén dedicados a estas labores y sólo dedicarán un 5% de su jornada laboral a las tareas administrativas y de marketing.

El resto del año, el ingeniero realizará principalmente las labores de campo, de mantenimiento y reparación de las colmenas, así como labores de marketing en las redes sociales y en la página web a las que dedicará alrededor del 30% y la socia Sara se centrará en las tareas administrativas y de gestión, dedicando un 60% de su jornada laboral a la atención al cliente y el marketing (visitas a clientes, redes sociales, preparación de pedidos,...).

- o Así mismo, tenemos que tener en cuenta que dependemos en gran medida de la capacidad de producción de las abejas que vendrá determinada principalmente por las incidencias medioambientales y meteorológicas, la presencia de abejas invasoras y de enfermedades.

Se estima que en un año de normal producción cada colmena produzca alrededor de 22 kg de miel, por lo que tendríamos una producción total de 7.700 kg/año.

La calidad es una de las propuestas de valor del modelo de negocio de Apícola Nogueira, pues nuestro producto está avalado por la IGP Miel de Galicia garantizando así que se cumplen sus requisitos de calidad.

La emprendedora tiene experiencia en sistemas de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 14001, por ello utilizará sus conocimientos en la elaboración y confección de los procesos que se seguirán en la explotación adecuados a los requisitos necesarios de la IGP.

Será necesario el análisis y la comprobación de determinadas propiedades de la miel (físico-químicas, organolépticas,...) y durante todo el proceso productivo (atención al cliente, gestión de quejas y reclamaciones, cumplimiento de los plazos de entrega, grado de satisfacción del cliente con la atención/servicio/producto recibido,...) para analizar la calidad del producto/servicio que garantizarán unos estándares elevados y permitan que ésta siga siendo una ventaja competitiva para la organización.

La evaluación periódica de estas variables, ayudarán a Apícola Nogueira a seguir con la mejora continua y a incrementar la satisfacción de sus clientes, favoreciendo la fidelización y la promoción de su producto.

En cuanto a la subcontratación, Apícola Nogueira contempla la subcontratación de servicios de dos comerciales autónomos con representaciones de vinos para potenciar la venta en el canal Horeca en todas las provincias de nuestra comunidad.

Así mismo, se subcontratará un servicio de *hosting*, pues la página web es nuestra primera imagen ante el cliente virtual y debemos cuidar que las transacciones y las comunicaciones sean seguras. Por ello, contrataremos el alojamiento en un servidor externo que nos garantice la máxima seguridad y calidad, siempre adaptado a las necesidades de la organización

### **4.3. Estrategia de recursos materiales**

#### *4.3.1. Ubicación e instalaciones*

Apícola Nogueira tendrá 7 apiarios en los ayuntamientos de la comarca Tabeirós-Terra de Montes (A Estrada, Cerdedo y Forcarei) aprovechando terrenos que tiene la emprendedora y convenios de cesión con familiares en un radio de 35 km.

La nave en la que se realizará el procesado y el almacenaje de la miel, junto con las oficinas se encuentra en el Ayuntamiento de A Estrada, a medio camino entre los apiarios y bien comunicada por autovía, a unos 30 km se encuentran infraestructuras ferroviarias y el aeropuerto con conexiones internacionales de Santiago de Compostela.

Esta nave es propiedad de la familia y, anteriormente, albergaba una panadería con su obrador, zona de almacén y oficina, hoy en día está en desuso, por lo que será un recurso clave, junto con los terrenos, de nuestro modelo de negocio pues nos supondrá un importante ahorro económico en cuanto a la inversión inicial pues la nave ya está acondicionada y con mobiliario de oficina.

#### *4.3.2. Maquinaria, utillaje y mobiliario*

Apícola Nogueira va a realizar su actividad principalmente en dos ubicaciones, los apiarios y la nave. Por la naturaleza de nuestro modelo de negocio, necesitaremos adquirir material y maquinaria específica para el desarrollo de la actividad económica.

En el anexo 8, mostramos la inversión inicial detallada que tendremos que hacer en maquinaria, EPIs, utillaje, la adquisición de colmenas y una furgoneta para nuestro modelo de negocio y que asciende a 65.160,35 €.

En cuanto a la nave, las instalaciones están acondicionadas y dividida en 3 zonas: oficina, que cuenta con el mobiliario necesario para albergar a 2 personas, una zona de obrador que será la que

utilizaremos como sala de extracción y zona de envasado y etiquetado, y una zona de almacén en la que un espacio se utilizará como taller de reparaciones de cuadros y colmenas.

#### 4.3.3. Equipo informático

Apícola Nogueira adquirirá un equipo informático para las labores administrativas de facturación, gestión de pedidos, seguimiento de las colmenas, comunicación virtual con los clientes, seguimiento de las redes sociales, se fomentará preferiblemente el uso del software libre. Se estima un coste de unos 500 €.

Para ahorrar costes, al inicio del proyecto, el socio-ingeniero utilizará su portátil pues ya cuenta con los programas adecuados para diseño y estudio de la explotación y se aprovechará una impresora multifunción que tiene la emprendedora en su domicilio. En el futuro se tendrá en cuenta la necesidad de equipo informático adicional y actuará oportunamente.

#### 4.3.4. Materias primas

Teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad de Apícola Nogueira la inversión principal la supondrá la adquisición del ganado para las colmenas. Se estima que cada colmena tiene que tener medio kilogramo de abejas y una reina, que se estima en un coste aproximado de 70€/colmena, lo que supone un coste inicial de 24.500 €.

#### 4.3.5. Suministros

Apícola Nogueira tendrá que contratar a terceros los siguientes servicios para llevar a cabo su actividad empresarial: seguro de responsabilidad civil y de accidentes, seguro del vehículo, servicio de *hosting* y mantenimiento web, servicio de telefonía e internet, servicios de luz y agua y servicios de gestión.

### 4.4. Definición del plan logístico

La logística busca satisfacer la demanda del cliente al menor coste y con la mayor rapidez posible. Teniendo en cuenta que cada día es más importante el comercio electrónico, resulta fundamental el desarrollo y la implantación de un plan logístico que recoja las medidas y las políticas de compras y aprovisionamientos, producción y distribución.

#### 4.4.1. Compras y aprovisionamientos

Debido a la naturaleza de la actividad empresarial de Apícola Nogueira depende de las abejas principalmente, pero también son necesarias otras compras para poder completar la actividad.

- Abejas: al inicio de la actividad es necesario la adquisición de ganado para las colmenas, que se irán reponiendo cada año en caso de necesidad. En nuestra explotación realizaremos cría de reinas y de pecoreadoras para garantizar la población. Se contará con el asesoramiento de la Asociación Apícola de Galicia para adquirir un ganado de calidad aunque suponga inicialmente un coste mayor.
- Botes de 500 g y de 1 kg: se utilizarán materiales reutilizables y/o reciclables en el proceso de envasado que cumplan las estipulaciones de la IGP Miel de Galicia. Se mantendrá un stock mínimo de 25 botes de cada tamaño en el almacén para evitar fallos en el suministro aunque el suministrador nos garantiza que en un plazo de 72 h se realizan las entregas.
- Material impreso con imagen corporativa: nos referimos a etiquetas, papel para facturas y presupuestos,... Preferentemente utilizaremos una imprenta local y utilizaremos papel procedente de bosques gestionados sosteniblemente.
- Cajas para embalajes: al igual que los botes, serán materiales reutilizables, sostenibles y/o reciclables. Se mantendrá un stock mínimo de 10 cajas.

- Material de sustitución para el colmenar (colmenas, medias alzas, cera, alimento, tratamiento,...): contactaremos a través de la Agrupación Apícola de Galicia con algunos proveedores que nos ofrezcan descuentos por volumen de compra y plazos de entrega ajustados que nos permitan tener cualquier producto que necesitemos en no más de 72 h.
- Servicio de hosting: contactaremos con un suministrador local este servicio con atención las 24 horas.
- La adquisición de material para la oficina (tintas para la impresora, papel, carpetas, artículos de papelería,...) se realizará siguiendo los mismos principios de reutilizable y/o reciclable a empresas locales principalmente.

#### 4.4.2. Producción

Las medidas utilizadas en materia de producción ya se han contemplado en el presente documento en las secciones del proceso productivo y de estrategia productiva.

Sin embargo, para el almacenaje de productos será necesario realizar la gestión del almacén con una logística sencilla y de control de inventarios, identificando los puntos de almacenaje de envases y embalajes y la ubicación del producto envasado y empaquetado para su posterior distribución.

La gestión del almacén se llevará a través de una aplicación electrónica para permitir también la elaboración y la gestión de pedidos a proveedores.

#### 4.4.3. Distribución

La distribución la haremos preferentemente a través de los comerciales autónomos de Horeca a los que subcontratamos para la venta en establecimientos hosteleros y de la socia Sara que hará la distribución a nivel comarcal. Contactaremos con 2 o 3 empresas de logística que harán el servicio de entrega en domicilios/establecimientos en el plazo establecido para el resto de las entregas.

### 4.5. Planificación

Una vez definido y explicado el proceso productivo de Apícola Nogueira se presenta (Anexo 9. Planificación temporal de las actividades) una estimación de la temporalidad de los procesos que precederán al inicio de la actividad económica que se estima en febrero de 2018 y la posterior inscripción en el IGP Miel de Galicia.

### 4.6. Diseño organizativo

Apícola Nogueira contará inicialmente con los dos socios como trabajadores en plantilla que asumirán las siguientes funciones (Ver organigrama: Anexo 10).

- La dirección general que será ocupada por los dos socios fundadores que tomarán las decisiones globales de la organización.
- Comercial y Marketing del que formarán parte los dos socios fundadores pues la naturaleza de la explotación, nos permitirá realizar dichas labores a lo largo del año, aunque la responsable de este departamento será Sara Neira pues realizará también tareas de comercial en el área local.
- Producción, ambos socios realizarán trabajos en este departamento pues es el pilar básico de nuestra organización. El socio Manuel López ocupará el puesto de responsable pues es el que posee más conocimientos y experiencia y podrá dirigir con mayor acierto el equipo de producción.
- Administración, será la socia Sara Neira la responsable de este departamento pues cuenta con amplia experiencia en la gestión administrativa y financiera.

## 4.7. Estrategia de recursos humanos

La política de Recursos Humanos es un pilar fundamental en la operativa de una organización desde el punto estratégico y productivo pues tienen un impacto directo en el desempeño conjunto de la empresa. Esta política debe estar alineada con el entorno, la estrategia global de Apícola Nogueira y con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que recoge los valores éticos de dicha organización.

Siguiendo la proyección inicial del negocio y por la tipología del mismo, no se contempla la necesidad de contratar a un nuevo empleado a corto-medio plazo a no ser que los socios fundadores no puedan asumir la carga de trabajo. Sin embargo, se tendrán en cuenta las siguientes indicaciones desde un punto de vista de los Recursos Humanos: la captación de talento, el desarrollo y la retribución, el tipo de liderazgo y la cultura organizativa.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1. Estrategia financiera

#### 5.1.1. Objetivos financieros

El principal objetivo de Apícola Nogueira es recibir una rentabilidad por la inversión humana y financiera realizada en la puesta en marcha del modelo de negocio. La obtención de beneficios suficientes se utilizará para mitigar las pérdidas de ejercicios anteriores y reducción de la deuda a largo plazo con entidades de crédito. En la medida en que se obtengan beneficios amplios se reinvertirán en la empresa (inmovilizado, mejora de las condiciones salariales,...). Los objetivos de la empresa se clasifican a corto-medio y a largo plazo.

#### 5.1.2. Obtención y captación de recursos

Apícola Nogueira dispondrá de fondos propios y ajenos para cubrir la inversión inicial y el comienzo de la actividad. El equipo emprendedor aportará 50.000 € cada uno para contar con la liquidez suficiente para cubrir los gastos y los imprevistos de los dos primeros años. En cuanto a los recursos financieros ajenos, Apícola Nogueira contará con un préstamo del ICO a largo plazo a 10 años por 47.094,02 € a un 4,851% TAE (ver Anexo 13. Plan económico-financiero).

#### 5.1.3. Planificación de la tesorería

La planificación de tesorería ha de ser adecuada para contar con la suficiente liquidez para cubrir los cobros y gastos a corto y medio plazo en que incurra la organización.

En relación a los cobros, la política de cobros de Apícola Nogueira al cliente particular y al cliente con compras inferiores a los 10 kg es de pago inmediato en el momento de la compra y previo a la entrega, en los restantes casos los cobros se realizarán a los 30 días. En cuanto a la metodología de los cobros, Apícola Nogueira utilizará: preferentemente las transferencias bancarias o la pasarela de pago virtual como método de pago, aceptando pagos al contado en las visitas comerciales y giros bancarios a los 30 días de la fecha de la factura.

En cuanto a los pagos, se realizarán en la medida de lo posible a 30 días, salvo en los proveedores de servicios (internet, seguro,...) e impuestos y seguros sociales que ya tienen unas fechas estipuladas de cobro. El pago de las nóminas a los trabajadores se realizará a mes vencido.

#### 5.1.4. Política de financiación a corto y a largo plazo

Para iniciar la actividad es necesario contar con un capital inicial que permita a Apícola Nogueira afrontar la inversión inicial, para lo que contará con la siguiente financiación:

- Las aportaciones iniciales de los socios por un importe de 100.000 € que permitirá afrontar la financiación a corto plazo.
- Un crédito ICO a largo plazo para emprendedores para financiar inversiones y liquidez. Los detalles del préstamo son:
  - o Importe del préstamo: 47.094,02 €
  - o Plazo de devolución: 10 años
  - o Tipo de interés medio; 4,851% TAE

Ambas formas de financiación, permitirán a la empresa la mejora de la actividad para cumplir con sus obligaciones hasta que obtenga un crecimiento de su actividad.

## 5.2. Escenarios de mercado

En el desarrollo del proyecto se han analizado tres escenarios de mercado posibles: pesimista, realista y optimista. Para los tres escenarios se han estipulado los siguientes incrementos en los precios de venta: 0,20 céntimos/kg en 2020 y de 0,10 céntimos/kg en 2021. En cada escenario se ha calculado la previsión de las ventas y el punto muerto.

### 5.2.1. Escenario realista

Se estima una producción media anual de 7.700 kg (22 kg/colmena/año) y utilizaremos el precio medio del bote de 1 kg de miel a 6,90 € que será el envase más solicitado y como precio de la miel a granel 4,50 €/kg. Ver previsión de las ventas (anexo 11.1. Previsión de las ventas. Escenario realista).

Este escenario sería viable si se vendiera toda la producción a no menos de 6,72 €/kg (cálculo del punto muerto en el anexo 12.1. Cálculo del punto muerto. Escenario realista), por lo que tendría que venderse la producción directamente al cliente y en botes de kilo, descartando la venta a granel.

En este escenario, la situación del balance (anexo 13. Plan económico-financiero) es irregular con un crecimiento en el segundo año y un descenso en el 2021. En este período el patrimonio neto de la empresa desciende entorno al 10%, descapitalizándose ligeramente.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias de Apícola Nogueira (anexo 13. Plan económico-financiero) nos indica que la inversión inicial ha sido muy importante y nos acarrea pérdidas a medio plazo con la política de precios que nos habíamos planteado, a pesar de que en el 2020 tenemos unos pequeños beneficios.

Esta pérdida principalmente se debe al incremento de los seguros sociales tras las reducciones a las que nos acogimos de la Tarifa plana de 50€ para los autónomos, se incrementa la cuota paulatinamente en el segundo año hasta pagar la cuota completa en el tercero.

Estos resultados, nos indican que el modelo de negocio, no será rentable si sólo nos dedicamos a la venta de miel. Podríamos obtener algún ingreso extra por la venta de cera o de algún otro producto procedente de las colmenas como la jalea o propóleos en los años siguientes.

### 5.2.2. Escenario pesimista

En este escenario, se estima una disminución de la producción del 10% alcanzando un volumen medio de 20 kg por colmena y una producción total de 7.000 kg. Ver previsión de las ventas y cálculo del punto muerto en los anexos 11.2. y 12.2.

En este escenario el punto muerto se sitúa en 7,35 €/kg para cubrir los gastos y empezar a obtener beneficio.

Prever unas ventas un 10% inferiores, ha hecho elevar el precio en el que se establecería el punto muerto para cubrir gastos 63 céntimos más que el precio establecido en el escenario previsible



### 5.2.3. Escenario optimista

En este escenario, se estima un incremento de la producción de un 10% alcanzando un volumen medio de 24,2 kg por colmena y una producción total de 8.470 kg. Ver previsión de las ventas y cálculo del punto muerto en los anexos 11.3. y 12.3.

En este escenario el punto muerto se sitúa en 5,96 €/kg, reduciéndose el precio mínimo al que tendría que venderse el kilogramo de miel para cubrir gastos en un escenario optimista.

El hecho de prever unos ingresos por ventas un 10% superior ha llevado que en el punto muerto el kilogramo de miel sea 76 céntimos más bajo, que permitiría a la empresa alcanzar una situación favorable en la que fuera rentable con los precios marcados en el escenario previsible.

## 5.3. Planificación de la tesorería mensual del primer año

En este apartado se detalla la planificación mensual de tesorería para Apícola Nogueira para su primer año de actividad (2019). En este primer año, a pesar de que no se tienen ingresos hasta noviembre, se tienen gastos desde el inicio porque la explotación requiere trabajos continuos y previos a la extracción de miel.

Por otro lado, como la explotación es de nueva creación, se ha hecho una estimación de los costes y de los ingresos en función de las ventas y los precios asignados previamente.

En las ventas previstas para el primer año, el flujo de tesorería es negativo como cabía esperar pues prácticamente no hay ingresos. Sin embargo, cabe resaltar que el acumulado del flujo de tesorería al final del primer año se mantiene en positivo con un total de 660,34 €, manteniéndose en positivo los años siguientes. (Ver flujo de tesorería en el anexo 13. Plan económico-financiero)

## 5.4. Política de financiación del crecimiento previsto

La financiación con la que contará Apícola Nogueira, tal y como se ha explicado previamente, procede de dos fuentes. Por un lado, están los recursos propios del equipo emprendedor, socios-propietarios, por un total de 100.000 €, y por otro lado, están los recursos ajenos, en nuestro caso, el préstamo ICO por un importe de 47.094,02 €. Este préstamo tiene un tipo de interés de 4,851% TAE y el período de devolución es de 10 años (ver anexo 13. Plan económico-financiero).

## 5.5. Ratios

Apícola Nogueira utiliza algunos ratios e indicadores para analizar y comprobar la viabilidad económica del negocio. Los ratios que utiliza en el escenario previsible (ver anexo 14. Ratios) son:

- Liquidez: este ratio es muy elevado en los años 2020 y 2021, nos puede indicar que tenemos activos ociosos mientras que el primer año es negativo al no tener casi ingresos.
- Endeudamiento: los valores que presenta este ratio son un indicador de que la empresa tiene exceso de capitales propios. Podría ser más rentable incrementar la deuda con terceros pero habría que valorar si se incrementarían las pérdidas por los gastos financieros.
- Fondo de maniobra: este ratio es positivo y va en aumento los 3 años, lo que nos indica que la empresa tiene fondos suficientes para hacer frente a las deudas que genera a corto plazo.
- Rentabilidad económica: este ratio nos indica que por cada euro invertido en Apícola Nogueira, la misma empresa generará un valor del 2,80% en el 2020, mientras que en el primer año, como es lógico porque la empresa inicia la actividad de la venta de la producción, y en el tercero la empresa pierde valor. Lo que indica que de seguir así, la empresa no será rentable a medio plazo con el planteamiento que hemos realizado.
- Rentabilidad financiera: la situación es similar a la rentabilidad económica, se obtendría un mínimo beneficio en el año 2020 pero que en el año 2021 ya la deuda acumulada es mayor a

los beneficios que no harían atractiva la inversión y puesta en marcha en este modelo de negocio con las características planteadas.

## CONCLUSIONES

Tras la realización del plan financiero de Apícola Nogueira, podemos decir que las previsiones de negocio no son muy halagüeñas desde el punto de vista financiero, por lo tanto, no sería un proyecto que se pudiera llevar a cabo con plenas garantías sin realizar previamente algunos ajustes.

Se podrían realizar visitas programadas a la explotación de grupos, incluyendo colmenares y la planta de envasado, en las que se cobre una pequeña entrada como un ingreso complementario o algún taller de cocina con miel.

Apícola Nogueira podría valorar la comercialización de otros productos procedentes de las colmenas como cera, jalea real o propóleos para incrementar sus ingresos y/o la externalización de parte del proceso de envasado, para abaratar costes de inversión a través de una cooperativa, o incluso el *renting* o alquiler de la maquinaria necesaria para el proceso de extracción y envasado.

Igualmente, Apícola Nogueira debería valorar la posibilidad de realizar la venta de toda la producción envasada y ajustar los precios al menos al punto muerto para no tener pérdidas.

Se podrían solicitar subvenciones que nos ayudasen en la puesta en marcha de nuestro proyecto, pero no se contempla como un ingreso seguro porque cada año las condiciones de solicitud y las concesiones, así como los importes, varían pero serían un ingreso extra que se tendría en caso de que las concediesen (en el Ayuntamiento de A Estrada, hay una para gasto corriente el primer año que puede ser de hasta 1.000 €; existen ayudas para jóvenes por nuevas explotaciones; específicas para la apicultura,...), pero no podemos ver la viabilidad o no de un proyecto en base a las ayudas y subvenciones que nos puedan conceder pues no son un ingreso seguro y se demora el cobro en el tiempo.

En el momento actual en el que nos encontramos, Apícola Nogueira no sería una buena idea de negocio, puesto requiere una inversión inicial importante y que ya en un escenario previsible no es rentable. Todo esto, sin haber tenido en cuenta agentes externos que pueden influir en el descenso de la población de las colmenas y consecuentemente en la producción como son las velutinas que en esta zona se expanden a sus anchas en detrimento de las abejas autóctonas mermando en grandes cantidades los volúmenes de producción o la presencia de algún incendio que calcine las colmenas y el ganado teniendo que realizar nuevamente una importante inversión.

## VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto ha requerido una importante búsqueda y análisis de información para el desarrollo de cada apartado de este trabajo de fin de grado. Principalmente se ha buscado en publicaciones virtuales. Este trabajo me ha ayudado en la interiorización de todas las fases previas necesarias en la creación de un negocio, adentrándome en el mundo rural al realizar este modelo de negocio.

Agradezco la colaboración de la Agrupación Apícola de Galicia que me ha facilitado toda la información y formación que le he solicitado para llevar a cabo este trabajo. Igualmente agradezco a mi familia por su paciencia y el ánimo que me han dado durante todo este tiempo. También quiero hacer una mención especial a Raquel y a Rosa que me han ayudado en algunos momentos del trabajo al igual que mi tutor Fran Sánchez Ocaña por su *feedback* y sus comentarios constructivos de mejora en cada entrega.

## **AUTOEVALUACIÓN**

El resultado final de este proyecto ha sido muy satisfactorio, después de muchas horas de búsqueda, investigación, análisis y consultas a diferentes organismos y personas se ha completado para obtener este plan de empresa. La exigencia del proyecto y la rigidez en los plazos ha hecho complicado la realización de las diferentes actividades, que se ha conseguido con una gestión eficaz del tiempo y de los recursos.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- **Consello Regulador Indicación Xeográfica Protexida “Miel de Galicia”.** [En línea]. [Consulta: 9 octubre 2017]. <[www.mieldeg Galicia.org](http://www.mieldeg Galicia.org)>
- **Santander TradePortal.** *España: Política y economía.* [En línea]. [Consulta: 12 octubre 2017]. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>>
- **Instituto Nacional de Estadística.** [En línea]. [Consulta: 11 octubre 2017]. <[www.ine.es](http://www.ine.es)>
- **INE (2016).** *Proyecciones de Población 2016-2066.* [En línea]. [Consulta: 12 octubre 2017]. <<http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>>
- **Instituto Gallego de Estadística.** [En línea]. [Consulta: 11 octubre 2017]. <[www.ige.eu](http://www.ige.eu)>
- **elEconomista.es.** *Ley de fomento del trabajo autónomo: las 10 medidas clave.* Los autónomos en España. [En línea]. [Consulta: 12 octubre 2017] <<http://infoautonomos.eleconomista.es/autonomos-espana-ley/ley-de-fomento-del-trabajo-autonomo/>>
- **La tienda del apicultor.** [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. <<https://www.latiendadelapicultor.com/>>
- **Agrupación Apícola de Galicia (APA).** [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. <<http://apicoladegalicia.es/>>
- **Asociación Galega de Apicultura (AGA).** [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. <<http://www.apiculturagalega.org/>>
- **Apípolis.** [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. [www.apipolis.com](http://www.apipolis.com)
- **Asociación española de apicultores.** [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. <[www.aeapicultores.org](http://www.aeapicultores.org)>
- **El colmenar.** [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. <[www.elcolmenar.org](http://www.elcolmenar.org)>
- **Ecocolmena.** *12 Beneficios de la miel natural, que no tiene la industrial.* [En línea]. [Consulta: 23 octubre 2017]. <<http://ecocolmena.com/beneficios-de-la-miel/>>
- **Espinosa, R. (2013).** *La matriz de análisis DAFO (FODA).* [En línea]. [Consulta: 23 octubre 2017]. <<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>>
- **Bic Galicia (2007).** *Produtor de Miel de Galicia.* Producción de alimentos de elaboración tradicional. [Consulta: 24 octubre 2017]
- **Pizarro Miranda, M.** *Business Model Canvas.* [En línea]. [Consulta: 22 octubre 2017]. <[https://docs.google.com/drawings/d/1ZimNRli0HIFO8GUOuU9We13IOrFR1-s9m-0Ft\\_hnb8U/edit](https://docs.google.com/drawings/d/1ZimNRli0HIFO8GUOuU9We13IOrFR1-s9m-0Ft_hnb8U/edit)>
- **Mercasa (2016).** *Miel.* Alimentación en España 2016. [en línea]. [Consulta: 21 octubre 2017]. <[http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2016/pdfs/Sectores/Miel\\_2016.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Sectores/Miel_2016.pdf)>
- **Instituto de Promoción Económica de Galicia.** *Crear una empresa.* [En línea]. [Consulta: 23 octubre 2017]. <<http://www.igape.es/es/crear-unha-empresa>>

- **Retos Directivos.** *Segmentación de mercado y tipos de estrategias de marketing ¿cuál elegir?*. [en línea]. [Consulta: 4 noviembre 2017]. <<http://retos-directivos.eae.es/segmentacion-de-mercado-y-tipos-de-estrategias-de-marketing-cual-elegir/>>
- **Muñiz, R.** 12. *Canales de distribución.* Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. Capítulo 5. La distribución. Mercado y cliente. [en línea]. [Consulta: 5 noviembre 2017]. <<http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>>
- **UOC.** *Marketing digital para vender – Actores y tipos de comercio electrónico.* [en línea]. [Consulta: 5 noviembre 2017]. <[http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90\\_574b/web/main/m8/c5/2.html](http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_574b/web/main/m8/c5/2.html)>
- **NeoAttack.** *Claves para una estrategia de branding exitosa.* [en línea]. [Consulta: 5 noviembre 2017]. <<http://neoattack.com/estrategia-de-branding/>>
- **Apinorte.** [web corporativa]. [Consulta: 18 noviembre 2017]. <<http://www.apinorte.com/>>
- **La tienda del apicultor.** [web corporativa]. [Consulta: 18 noviembre 2017]. <[www.latiendadelapicultor.com](http://www.latiendadelapicultor.com)>
- **Asociación Galega de Apicultura.** *Decreto 339/2009, do 11 de xuño, sobre ordenación sanitaria e zootécnica das explotacións apícolas na Comunidade Autónoma de Galicia.* [en línea]. [Consulta: 22 noviembre 2017]. <[http://www.apiculturagalega.es/archivos/decreto\\_330\\_2009\\_explotacions\\_apicolas\\_galicia.pdf](http://www.apiculturagalega.es/archivos/decreto_330_2009_explotacions_apicolas_galicia.pdf)>
- **Miel de Galicia.** *Regulamento da indicación xeográfica protexida Miel de Galicia e do seu Consello Regulador.* [en línea]. [Consulta: 18 noviembre 2017]. <[http://www.mieldegalicia.org/miel2/archivos/IXP\\_gal.pdf](http://www.mieldegalicia.org/miel2/archivos/IXP_gal.pdf)>
- **Agencia Tributaria.** *Nuevos Tipos impositivos en el IVA.* [en línea]. [Consulta: 25 noviembre 2017]. <[http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Contenidos\\_Comunes/La\\_Agencia\\_Tributaria/Segmentos\\_Usuarios/Empresas\\_y\\_profesionales/Novidades\\_IVA\\_2014/Nuevos\\_tipos\\_IVA.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Novidades_IVA_2014/Nuevos_tipos_IVA.pdf)>
- **Infoautónomos.** *Tarifa plana de 50€ para autónomos, jóvenes y mayores de 30 .* [en línea]. [Consulta: 28 noviembre 2017]. <<https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes>>
- **Agencia Tributaria.** *Tabla de coeficientes de amortización lineal.* [En línea]. [Consulta: 28 noviembre 2017]. <[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal\\_.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml)>
- **Líneas ICO.** *ICO Empresas y Emprendedores 2017.* [en línea]. [Consulta: 4 diciembre 2017]. <<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>>
- **CEF.- Marketing XXI.** 20. Punto muerto o umbral de rentabilidad.[en línea]. [Consulta: 5 diciembre 2017]. <<http://www.marketing-xxi.com/punto-muerto-o-umbral-de-rentabilidad-49.htm>>
- **Jraeconomistas.** *¿Es tu negocio viable? Análisis de ratios económicos y financieros.* [en línea]. [Consulta: 6 diciembre 2017]. <<https://jraeconomistas.com/ratios-economicos/>>