



FACULTADE DE CIENCIAS EMPRESARIAIS
E TURISMO DE OURENSE

Traballo de
Fin de Grao

Plan estratéxico para
a creación dunha
empresa apícola

Adrián Rodríguez Vaz

Grao en Administración e Dirección de Empresas

Curso 2021-2022



FACULTADE DE CIENCIAS EMPRESARIAIS
E TURISMO DE OURENSE

Traballo de
Fin de Grao

Plan estratéxico para
a creación dunha
empresa apícola

Adrián Rodríguez Vaz

Titor: Francisco Javier Sánchez Sello

Grao en Administración e Dirección de Empresas

Curso 2021-2022

Resumo

O presente traballo “*Plan estratéxico para a creación dunha empresa apícola*” nace da necesidade de elaborar un plan de actuación empresarial para a creación da sociedade “Mel da Ribeira S.C.”, co fin de absorber unha explotación apícola familiar.

Introducirémonos na historia da explotación, como naceu, quen a fundou e o porqué da súa absorción, os produtos que comercializaba, os que espera comercializar, os investimentos necesarios que precisamos levar a cabo para medrar como empresa, os resultados esperados despois de realizar ditos investimentos e unha análise económica de como influirán no resultado futuro da empresa. Realizaremos un estudo e análise de diferentes factores para a posterior formulación e implantación de estratexias, creando un método de posta en marcha no que resumimos os principais procesos de creación da empresa, que nos servirán de guía. Definiremos os obxectivos que queremos acadar nun futuro, a onde queremos chegar e como os imos realizar. Analizaremos os produtos que imos comercializar, os seus prezos medios e as principais canles de comercialización, observando e corroborando as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades cas que contamos, ademais da implantación de melloras nesta, como pode ser unha ficha de control das colmeas ou a implantación dun calendario de traballo da empresa, que nos servirá de guía das principais tarefas a realizar por parte dos socios.

Unha vez realizado dito estudo, remataremos o traballo ca elaboración das conclusións ás que chegamos, un resumo do que pensabamos antes de crear a empresa e como nos sentimos despois de creala.

Palabras clave

Apicultura, creación de empresas, plan estratéxico, empresa familiar, análise estratéxica

Abstract

The present work “*Strategic plan for the creation of a beekeeping company*” arises from the need to develop a business action plan for the creation of the company “Mel da Ribeira S.C.”, in order to absorb a family beekeeping operation.

We will present the history of the operation, how it was born, who founded it and why it was taken over, the products it sold, the ones it hopes to sell, the necessary investments we must make to grow as a company, the expected results after making these investments and an economic analysis of how they will influence the future result of the company. We will carry out a study and analysis of different factors for the subsequent formulation and implementation of strategies, creating an implementation method in which we summarize the main processes of creating the company, which will serve as a guide. We will define the goals we want to achieve in the future, where we want to go and how we are going to achieve them. We will analyze the products that we will commercialize, their average prices and the main commercialization channels, observing and corroborating the weaknesses, threats, strengths and opportunities that we have, in addition to the

implementation of improvements in it, such as a hive control sheet or the implementation of a work schedule of the company, which will serve as a guide for the main tasks to be carried out by the partners.

Once this study has been carried out, we will finish the work with the elaboration of the conclusions we have reached, a summary of what we thought before creating the company and how we felt after creating it.

Key words

Beekeeping, business creation, strategic plan, family business, strategic analysis

Índice

Introdución.....	13
1. O proxecto apícola.....	14
1.1. O nome comercial.....	14
1.2. Titularidade da explotación.....	14
1.3. Socios fundadores.....	14
1.4. Localización da empresa.....	15
1.5. Misión, visión e obxectivos.....	15
1.6. Orientación produtiva.....	17
2. Forma xurídica.....	17
2.1. Trámites.....	20
3. Relación de bens materiais e inmateriais antes e despois do plan de empresa.....	21
3.1. Antes do plan de empresa.....	22
3.1.1. Bens materiais.....	22
3.1.2. Bens inmateriais.....	22
3.2. Investimentos.....	23
3.3. Planificación temporal.....	24
4. Descrición e manexo da explotación.....	24
4.1. Situación previa ó plan de empresa.....	25
4.2. Situación posterior ó plan de empresa.....	25
5. Canles de distribución actuais e previstas.....	25
5.1. Distribución actual.....	30
5.2. Distribución prevista.....	30
6. Recursos humanos actuais e previstos.....	31
6.1. Recursos humanos actuais.....	31
6.2. Recursos humanos previstos.....	31
6.3. Recursos fóra da explotación.....	32
7. Análise económica.....	32

7.1. Financiamiento.....	32
7.2. Produto bruto.....	33
7.3. Gastos fixos.....	34
7.4. Gastos variables.....	34
7.5. Marxe bruta.....	35
8. Análise DAFO.....	35
8.1. Debilidades.....	35
8.2. Ameazas.....	36
8.3. Fortalezas.....	36
8.4. Oportunidades.....	36
9. Calendario laboral.....	37
10. Conclusións.....	40
Referencias bibliográficas.....	42

Índice de figuras

Figura 1. Evolución dos prezos do mel a granel 2020/2021.....	26
Figura 2. Evolución dos prezos do mel envasado 2020/2021	28
Figura 3. Evolución dos prezos do pole 2020/2021.....	29

Índice de táboas

Táboa 1. Obxectivos da sociedade.....	17
Táboa 2. Principais formas de empresa.....	18
Táboa 3. Participación dos socios.....	20
Táboa 4. Situación dos apiarios.....	22
Táboa 5. Principais investimentos iniciais.....	23
Táboa 6. Novas localizacións.....	23
Táboa 7. Planificación temporal.....	24
Táboa 8. Evolución dos prezos do mel 2020/2021.....	25
Táboa 9. Evolución dos prezos do mel 2019/2020.....	27
Táboa 10. Evolución dos prezos do pole 2020/2021.....	28
Táboa 11. Estimación da produción anual.....	30
Táboa 12. Produción anual prevista.....	30
Táboa 13. Recursos humanos previstos.....	31
Táboa 14. Produto bruto previo da explotación.....	33
Táboa 15. Produto bruto posterior da explotación.....	33
Táboa 16. Resumo dos gastos fixos.....	34
Táboa 17. Resumo dos gastos variables.....	34
Táboa 18. Marxe bruta estimada.....	35
Táboa 19. Exemplo de ficha de datos.....	37

Introdución

A realización do presente Traballo de Fin de Grado "*Plan estratéxico para a creación dunha empresa apícola*" ten como obxectivo principal a creación dun plan empresarial que permita a construción dun negocio apícola. Tal e como afirma González (2000) "non podemos concebir a nosa sociedade sen empresas. Estas producen os bens e servizos que cubren as nosas necesidades, desde as máis primarias e perentorias ata as máis suntuarias" (p. 25). Falaremos da situación na que se atopaba a explotación familiar antes da absorción da mesma, analizaremos os seus puntos fortes e débiles e tamén a situación anterior e posterior. Para isto teremos en conta os datos que o propio dono e a nosa experiencia dentro desta nos proporcionan, observando o antes e o despois previstos.

Para a elaboración de dito traballo apoiámonos nas materias cursadas no Grao de Administración e Dirección de Empresas, con especial mención ás materias de Fundamentos da Administración, Planificación Estratéxica da Empresa, Contabilidade de Custos, Fiscalidade e Dirección Comercial.

Para a creación dunha empresa temos que ter claro que nos queremos embarcar no mundo do emprendemento. Isto suporá un camiño difícil pero tamén apaixonante. Os socios deben ter claro como se vai estruturar a organización e a que se van adicar, é dicir, que van producir. Necesitamos unha definición clara da visión de empresa, pois esta marcará o camiño a seguir no futuro. Describir os obxectivos axudaranos a elaborar o plan de investimento, onde temos que centrar os nosos esforzos para acadar as nosas metas.

Unha vez os socios están decididos a emprender, chega o momento de coñecer todos os trámites necesarios para a creación da empresa. O estudo e coñecemento previos de todos estes pasos, axudarannos a escoller a forma xurídica que máis se adapte ás nosas necesidades, marcando o futuro próximo da actividade. Temos que ser conscientes de que é unha tarefa complexa, pois require compromiso e esforzo. Cando se decide a forma que tomará a empresa, chega o momento de realizar os investimentos, analizando o porque destes e pensando a onde nos van levar. Hai que estudar a rendibilidade do negocio e como nos imos facer cargo dos devanditos investimentos. Tendo clara a forma na que queremos investir e como o faremos, proporcionaranos unha maior porcentaxe de éxito.

A realización do plan empresarial ten que servir de guía á hora de crear o negocio. Un estudo previo serviranos como ferramenta para analizar as nosas debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades. Ademáis, é conveniente a realización dun calendario de traballo, resumindo as principais labores que se necesitan realizar para o funcionamento da empresa, así como esquematizar os actividades para unha boa organización e división de tarefas. Unha vez rematado este estudo, obteremos as respectivas conclusións e poderemos comezar este emocionante camiño.

1. O proxecto apícola

A elaboración e desenvolvemento deste proxecto están destinados á creación dunha empresa apícola, a cal vai permitir crear un modelo de negocio propio, destinado á produción de bens relacionados co mundo da apicultura. Polo tanto, a actividade desta compañía non só se centra na obtención do ben máis elemental ligado a este mundo, o mel, se non tamén a outro tipo de produtos como a cera, o pole, o própole, a xelea real e a cría de abellas raíñas.

1.1. O nome comercial

Ortega (1991) citado por González (2000) define *nome comercial* coma “o signo ou denominación que serve para identificar a unha persoa física ou xurídica no exercicio da súa actividade empresarial e que distingue a súa actividade das outras actividades idénticas ou similares” (p. 113).

O nome comercial da empresa foi elixido por mutuo acordo entre os socios. Dado que imos adquirir unha explotación familiar que vimos nacer e medrar, decidimos escoller unha denominación que tivera algún tipo de relación ou característica que nos lembre de onde procedemos. É por iso que o nome fai referencia ó lugar ou zona onde se fixo o primeiro asentamento apícola, a primeira semente da que nacería esta sociedade: A Ribeira; polo tanto, a denominación escollida para a nosa organización é “Mel da Ribeira S.C.”.

Para algunhas empresas, a elección do nome comercial pode ser secundaria ou pouco transcendental, máis unha das principais características dos negocios familiares é a involucración da familia na empresa, o que termina xerando un forte apego a esta, rodeada de ilusión e entusiasmo.

1.2. Titularidade da explotación

Na actualidade, é conveniente concretar que a titularidade pertence ó noso pai, J. A. R. D. Para poder absorber a devandita explotación apícola crearemos esta nova sociedade, polo que a explotación pasará a ser propiedade desta empresa.

1.3. Socios fundadores

A empresa “Mel da Ribeira S.C.” nace da man de dous socios fundadores: Adrián Rodríguez Vaz e Lorena Rodríguez Vaz. A unión de dous irmáns decididos a recuperar e modernizar a explotación apícola que previamente crearon os nosos pais.

O obxectivo inicial busca recobrar todas as inversións que os nosos proxenitores realizaron con anterioridade, mostrar nun proxecto as ganas de emprender e poñer en valor non só os coñecementos adquiridos no estudo dun Grado en Administración e Dirección de Empresas, senón tamén os que consideramos fundamentais, aqueles aprendizaxes adquiridos grazas a formar parte dun relevo xeracional. Este é un valor engadido co que contará a nosa sociedade, algo que nos gustaría que nos distinga como empresa. As experiencias, vivencias e coñecementos previos dun modelo de negocio son difíciles de adquirir e importantes para acadar o éxito na creación e posta en funcionamento dunha organización. Calquera proxecto ou persoa pode acceder ó mercado e comprar bens ou investir en materiais, pero a experiencia e o coñecemento previo non se poden mercar, polo tanto estas calidades sempre son unha fortaleza e unha vantaxe competitiva.

O proxecto “Mel da Ribeira S.C.” será, polo tanto, o resultado dun relevo xeracional, dando continuidade ó negocio familiar.

“A empresa familiar é a figura empresarial dominante na estrutura económica da maioría de países occidentais. Os estudos realizados en Europa, Estados Unidos e América Latina sinalan que as empresas familiares chegan a supoñer entre o 70% e o 90% do total de empresas dun país”. (Amat, 2000, p. 17)

1.4. Localización da empresa

“Mel da Ribeira S.C.” ten a súa dirección fiscal na poboación de As Vendas da Barreira número 9, pertencente ó Concello de Riós (provincia de Ourense), na que se centra o eixo da nosa actividade.

Esta sociedade conta con diferentes puntos de actuación, os chamados apiarios, lugares onde se atopan situadas as colmeas e de onde se obtén a produción de bens. Dado que é unha empresa apícola, posúe características particulares, xa que non podemos localizar a actividade desta nun punto concreto. Os apiarios son a base fundamental deste tipo de organizacións, xa que é neles onde se asentán as nosas colmeas, o “input” básico deste modelo de negocio. As colmeas son o noso recurso principal, pódense considerar, dentro dun modelo de industria tradicional, como a maquinaria necesaria para a obtención dos produtos finais, os chamados “outputs”.

1.5. Misión, visión e obxectivos

Antes de comezar a detallar a nosa propia misión, a visión e os obxectivos da empresa, considero elemental definir estes conceptos, para así identificar os puntos clave nos que nos debemos centrar antes de desenvolverlos, é dicir, entender a que nos referimos e saber a onde nos van a levar.

Para Díez et al. (2001) “a misión ou propósito é o conxunto de razóns fundamentais da existencia da compañía. Contesta á pregunta de por que existe a

compañía. Un bo propósito debe servir para guiar e inspirar á organización durante moitos anos” (p. 244).

Tendo en conta esta definición xa podemos contextualizar e darlle forma á nosa particular, que será a de ofrecer produtos apícolas de calidade, respectando a natureza propia das abellas, a conservación do medio no cal traballamos e fomentando a creación de emprego no ámbito rural.

“Foron numerosos os autores que, ó longo dos últimos anos, estudaron cales deberían ser os aspectos concretos que aparezan recollidos no concepto de misión que unha organización elabora. As razóns para iso son numerosas, tal e como o recollen King e Cleland:

1. Garante unha unidade de propósito na organización.
2. Asenta as bases ou normas para asignar recursos.
3. Establece un ton ou un clima xeral na organización.
4. Serve como punto de referencia para que os individuos se identifiquen co propósito e a dirección da organización; e para disuadir ós que non o fan de seguir participando nas actividades da organización.
5. Facilita a conversión dos obxectivos nunha estrutura de traballo que leve consigo a asignación de tarefas ós elementos responsables da organización.
6. Para concretar os propósitos da organización e para traducir estes propósitos en obxectivos, de tal forma que poidan calcularse e controlarse os parámetros de custo, tempo e rendemento”. (Díez et al., 2001, p. 245).

Con estes ítems podemos comprobar que cumprimos as razóns polas cales creamos a sociedade, servíndonos como unha referencia do que queremos que o noso negocio acade.

Por outra banda, Díez et. al (2001) definen *visión* como “o que quere ser nun futuro a corporación, que posición na sociedade desexa ocupar. [...] A visión marca o sentido idealizado de como quere chegar a ser considerada, valorada e percibida no futuro” (p. 247).

Unha vez definida e entendida detallaremos a nosa, tendo a intención de converternos nunha empresa líder en España na elaboración de produtos apícolas de alta calidade, adaptándonos ós cambios no mercado e creando unha organización non solo viable economicamente, xa que nos gustaría tamén que sexa respectuosa co medio ambiente.

Por último, Díez et al. (2001) afirman que “os obxectivos definen de forma concreta cara onde se dirixe unha actividade. Estes están referidos ós resultados desexados para individuos, grupos ou organización. Configúranse nunha xerarquía que abrangue desde o obxectivo global ata os obxectivos individuais específicos” (p. 248-249).

Unha vez fixados os propósitos marcáremos e rexistraremos os nosos propios, para iso sería interesante a separación ou diferenciación entre obxectivos a curto e a longo prazo.

Táboa 1. Obxectivos da sociedade	
A CURTO PRAZO	A LONGO PRAZO
Continuar a explotación apícola	Ampliar o tamaño da explotación, incrementando as inversións para mellorar o rendemento económico da mesma
Emprender, incorporarnos ó mercado laboral creando os nosos postos de traballo	Crear postos de traballo no medio rural, fixando poboación e evitando o despoboamento
Obter unha renda económica digna	Crear unha marca propia e posicionala no mercado
	Aumentar o número produtos a comercializar
	Levar a cabo todas as inversións descritas no plan

Fonte: elaboración propia

Realizamos unha separación entre obxectivos a curto e longo prazo porque para empezar a crear a sociedade, os primeiros son nos que nos temos que centrar. A partir de aí continuaremos medrando e cumprindo paso a paso os seguintes obxectivos marcados. Centrarnos nos de necesidade inmediata permítenos acadalos correctamente e comprobar que imos polo camiño axeitado, desfrutando cada paso desta nova aventura.

1.6. Orientación produtiva

Dentro da apicultura existen diferentes produtos que permiten a súa comercialización (mel, pole, própole, abellas raíña, enxames, etc.).

Desde a nosa experiencia profesional estamos acostumados a producir mel, algo moi rendíbel dende o punto de vista económico. Querendo ir un pouco máis alá decidimos comercializar outros produtos secundarios, que permitan o aumento de ingresos, facendo máis viable a empresa. Polo tanto, podemos definir un produto principal, o mel, e outros secundarios coma son o pole, a cera, o própole, os enxames e as abellas raíñas.

2. Forma xurídica

Sempre que se crea unha empresa ou se inicia unha actividade é necesaria a elección da forma xurídica ca que se vai operar, relacionar co mercado e co medio. Esta é

un decisión moi importante, pois marcará a forma ca que nos relacionaremos cos clientes, provedores e tamén coa Administración.

A forma que se elixe afectara tamén de forma significativa ós socios, ó patrimonio particular e ás obrigas. Para iso hai que ter en conta unha serie de conceptos sobre sociedades e o tipo de empresas que existen.

A continuación mostro nunha táboa un resumo das principais formas de empresa:

Táboa 2. Principais formas de empresa			
TIPO DE EMPRESA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDADE
Empresario Individual (Autónomo)	1	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Emprendedor de responsabilidade limitada	1	Non existe mínimo legal	Ilimitada con excepcións
Comunidade de Bens	Mínimo 2	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Sociedade Civil	Mínimo 2	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Sociedade Colectiva	Mínimo 2	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Sociedade comanditaria simple	Mínimo 2	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Sociedade de Responsabilidade Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedade Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	Non existe mínimo legal	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedade Limitada Nova Empresa	Mínimo 1- Máximo 5	Mínimo 3.000 €- Máximo 120.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade

Sociedade Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedade Comanditaria por acción	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Sociedade de Responsabilidade Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedade Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedade Cooperativa	Cooperativas de 1º grao: mínimo 3 Cooperativas 2º grao: mínimo 2	Mínimo fixado nos Estatutos	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedade Cooperativa de Traballo Asociado	Mínimo 3	Mínimo fixado nos Estatutos	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedades Profesionais	Mínimo 1	Segundo a forma social que adopte	Limitada ó capital aportado na sociedade
Sociedades Agrarias de Transformación	Mínimo 3	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens
Sociedades de garantías recíprocas	Mínimo 150 socios	Mínimo 10.000.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade
Entidades de Capital-Risco	Mínimo 3 socios no Consello de Administración	Sociedades de Capital-Risco: mínimo 1.200.000 € Fondos de Capital-Risco: mínimo 1.650.000 €	Limitada ó capital aportado na sociedade
Agrupacións de Interese Económico	Mínimo 2	Non existe mínimo legal	O socio responsabilízase con todos os seus bens

Fonte: elaboración propia a partir da información obtida de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Despois de mostrar as diferentes formas de empresa que existen é interesante comprender as particularidades de cada unha. Para iso hai que ter en conta o número de socios, o tipo de actividade que se vai a desenvolver, o tipo de responsabilidade que adquiren os membros fundadores, o capital social mínimo que se vai aportar e o tipo de socios que a forman. Para comprobar e tomar unha boa decisión podemos apoiarnos nun mecanismo oficial como son os “Puntos de atención ó emprendedor” (PAE), que nos servirán como unha ferramenta de apoio e asesoramento.

Unha vez analizados os tipos de sociedades que existen para o noso caso concreto decidimos crear unha Sociedade Civil, xa que para empezar a cumprir os obxectivos propostos, esta facilitaría os tramites e o inicio da actividade.

O proxecto comeza ca creación dunha Sociedade Civil, titular dunha explotación agrícola na que se integraran dous socios nunha entidade asociativa de nova creación.

Táboa 3. Participación dos socios		
EMPRESA	SOCIOS	PARTICIPACIÓN
Mel da Ribeira S.C.	Adrián Rodríguez Vaz	50%
	Lorena Rodríguez Vaz	50%

Fonte: elaboración propia

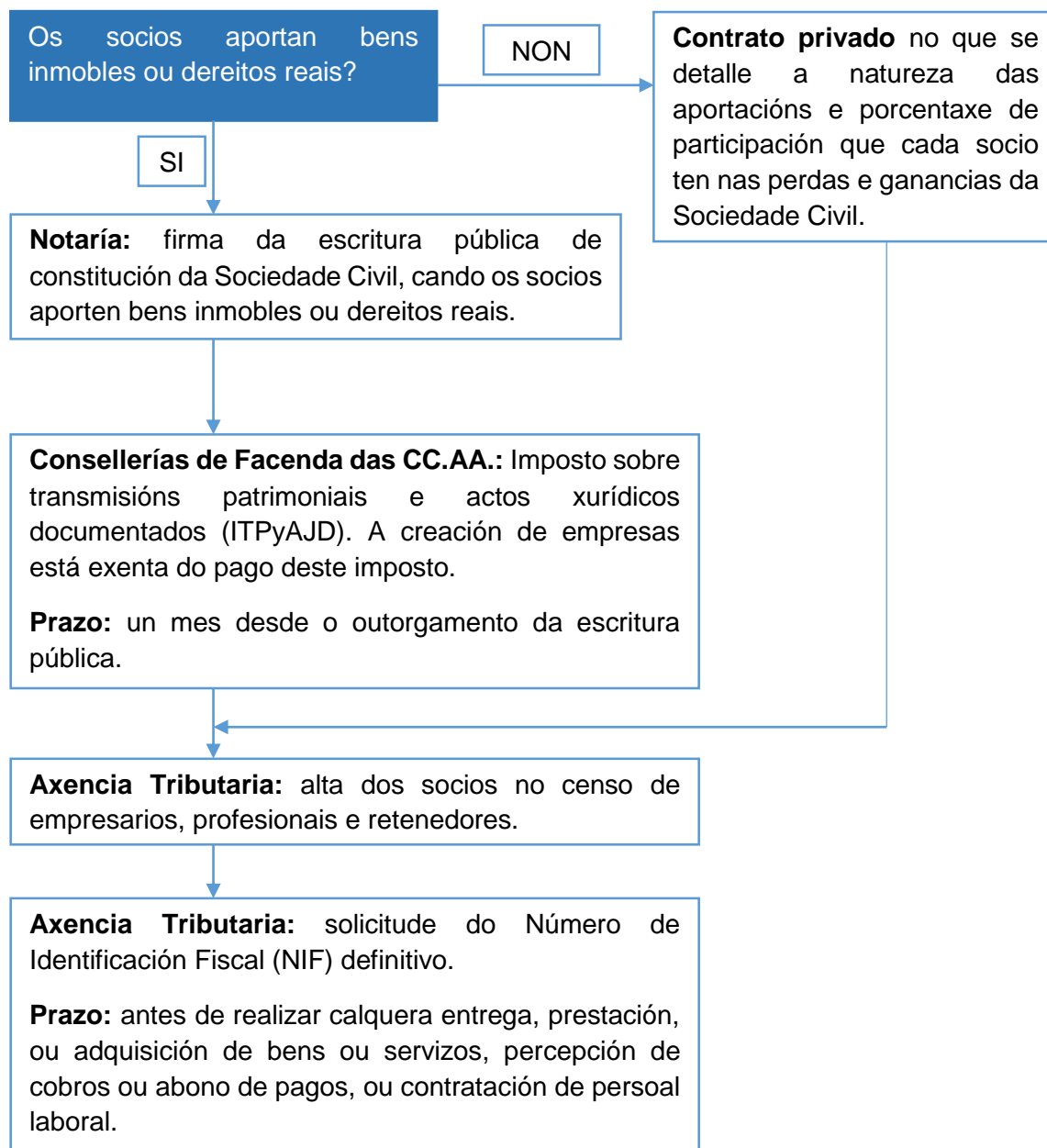
2.1. Trámites

Unha vez escollida a forma xurídica da nosa empresa temos que formalizala e dala de alta, para así poder comezar a operar no mercado. Para iso necesitamos seguir unha serie de pasos legais e administrativos. Dando este paso decatámonos da importancia da información para tomar as decisión oportunas.

Ímonos centrar nos trámites para Sociedades Cívís, onde faremos un resumo dos principais procesos. Para obter esa información consultamos a páxina web oficial da Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (s.d.), a cal nos servirá de guía en todos os procesos:

- *Trámite privado*: todos os socios firmarán un contrato privado, no que se detalla a natureza das aportacións e o porcentaxe de participación que cada socio ten nas perdas e ganancias da Sociedade Civil. Elaboración das escrituras da empresa.
- *Notario*: firma das escrituras da sociedade.
- *Consellerías de Facenda das CC.AA.*: imposto sobre transmisións patrimoniais e actos xurídicos documentados. Un trámite propio de cada Comunidade Autónoma.
- *Axencia Tributaria (AEAT)*: Solicitud do número de identificación fiscal (CIF).

A continuación representaremos un esquema do proceso de constitución e adopción de personalidade xurídica (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.d.):



Fonte: esquema elaborado a partir de www.plataformapyme.es/es-es/Nacimiento/ProcesoDeConstitucionYAdopcionDePersonalidadJuridica/Paginas/ProcesoConstitucionDetalle.aspx?forma=Sociedad%20Civil

Unha vez nos damos de alta como traballadores autónomos e solicitamos un CIF, podemos comezar a operar ca nosa Sociedade Civil, neste momento comeza o desafío.

3. Relación de bens materiais e inmateriais antes e despois do plan de empresa

3.1. Antes do plan de empresa

No apartado que se presenta a continuación refléxanse os bens e instalacións cos que conta a explotación, divididos en materiais, gando e apiarios. É necesaria a anotación e contabilización destes bens, xa que así poderemos situarnos e comprobar os recursos cos que contamos de forma inmediata e, ademais, coñecer a existencia destes recursos permítenos centrar as nosas novas inversións nos produtos dos que non dispoñemos. A curto prazo tamén nos permiten ter coñecemento das evolucións que sufrirá a sociedade, e comprobar que estamos a realizar unha boa ou mala xestión da mesma.

3.1.1. Bens materias

A explotación conta cunha pequena nave que se destina ó almacenamento, extracción de mel e punto de venda. Se nun futuro a sociedade decide abrir novas liñas de mercado, será necesaria a inversión e acondicionamento desta, pois actualmente o recinto está pensado para a venda directa a maioritarios dun só produto, o mel.

Por outra banda, os apiarios son os lugares físicos onde se asentán as colmeas, no caso do actual propietario sitúanse nas seguintes parcelas:

- Concello de Riós, polígono 5, parcela 140
- Concello de Riós, polígono 70, parcela 175
- Concello de Riós, polígono 71, parcela 164
- Concello de Riós, polígono 125, parcela 428

No caderno de explotación do actual apicultor figuran un total de 200 colmeas vivas divididas entre todos os apiarios. Estes poden ser propios, é dicir, o dono da explotación é o dono do terreo, ou de terceiras persoas alleas á explotación. Se son de terceiras persoas é necesario que nos autoricen mediante a firma dun documento oficial, dispoñible na Oficina Agraria correspondente, que servirá como autorización para poder realizar o asentamento.

APIARIOS	NÚMERO DE COLMEAS
Concello de Riós, polígono 5, parcela 140	50
Concello de Riós, polígono 70, parcela 175	50
Concello de Riós, polígono 71, parcela 164	50
Concello de Riós, polígono 125, parcela 428	50

Fonte: elaboración propia

3.1.2. Bens inmateriais

Os bens inmateriais cos que contaba a explotación anteriormente son os recursos humanos propios, compóndose dunha unidade de traballo, o propietario.

3.2. Investimentos

Unha vez creada a sociedade e dispoñible para operar, chega o momento de facer os investimentos, a toma de decisión de todo o necesario para arrancar un negocio. Dentro da particularidade da nosa sociedade, que nace coa absorción dunha empresa familiar, hai que destacar que teremos que realizar só unha parte dos investimentos necesarios.

Na seguinte táboa mostro as principais investimentos realizados para comezar:

Táboa 5. Principais investimentos iniciais			
INVERSIONS	UNIDADES	CUSTO (€/unidades)	TOTAL
Colmeas	350	50	17.500
Alimentadores	350	2	700
Máquina extractora de mel	1	5.000	5.000
Secador de pole	1	3.000	3.000
Automóbil comercial	1	18.500	18.500
Local / Nave	1	200 €/mes	2.400
Apiarios	7	0 €/ano	0

Fonte: elaboración propia

É preciso explicar estas compras: o principal “input” deste tipo de negocio son as colmeas, que son as que van xerar o rendemento máis inmediato; polo tanto o noso principal investimento a curto prazo recae nelas, ademais de todo o necesario para poder empezar a traballar, como son os alimentadores e a máquina extractora de mel. Contamos con dous investimentos moi particulares: o local comercial e os apiarios, nos que, neste caso, firmamos un aluguer co anterior propietario da explotación con opción a compra en 5 anos, na que se descontaría do valor final o pagado nestes anos anteriores.

Ademais dos apiarios cos que conta o actual propietario, os socios fixeron un traballo de investigación sobre posibles novos apiarios, co resultado positivo de encontrar novas localización, as cales se detallan a continuación:

Táboa 6. Novas localizacións	
APIARIOS NOVOS	NÚMERO DE COLMEAS PREVISTAS
Concello de A Gudiña, polígono 10, parcela 478	50
Concello de A Gudiña, polígono 17, parcela 3	50
Concello de A Gudiña, polígono 17, parcela 37	50
Concello de A Gudiña, polígono 17, parcela 54	50
Concello de A Gudiña, polígono 17, parcela 55	50

Concello de A Gudiña, polígono 17, parcela 402	50
Concello de A Gudiña, polígono 17, parcela 1329	50

Fonte: elaboración propia

No caso das explotacións agrícolas, estes novos asentamentos hai que dalos de alta nun Rexistro Oficial da Oficina Agraria comarcal correspondente, no que en caso de non ser parcelas propias, o dono firme unha autorización, podendo deste xeito crear os asentamentos.

3.3. Planificación temporal

O obxectivo é a inmediata incorporación dos socios. Neste momento ambos realizarán unha aportación inicial de capital para ir facendo fronte ós primeiros investimentos e gastos. Co paso do tempo o obxectivo é seguir realizando compras a medida que se xeren ingresos na empresa.

Táboa 7. Planificación temporal		
ANO 0	ANO +1	ANO +2
<ul style="list-style-type: none"> • Creación da empresa. • Alta na Axencia Tributaria. • Alta na Seguridade Social. • Cambio de titularidade da explotación. • Aportación inicial de capital. 	<p>Ó longo deste ano prevese comezar cos novos investimentos e a obtención dos primeiros ingresos.</p>	<p>Coa amortización dos primeiros investimentos máis a suma dos primeiros ingresos, a previsión é seguir investindo e ampliando a explotación. Se os resultados son bos, prevese a solicitude dun crédito nunha entidade bancaria.</p>

Fonte: elaboración propia

É interesante destacar que no inicio da actividade o ano máis complicado prevese que sexa “Ano 0”, pois será no comezo da actividade onde teremos que tramitar toda a burocracia, é dicir, o ano no que teremos que cumprir todos os requisitos necesarios. Os membros da sociedade estimamos que este período dure bastante tempo.

4. Descrición e manexo da explotación

Neste apartado describiremos o manexo previo da explotación e o manexo previsto no futuro, analizando como o anterior propietario desenvolvía a actividade e como queremos que se xestione a partir da súa absorción.

TIPOS DE MEL Variedade e presentación	Out. 2020	Nov. 2020	Dece. 2020	Xaneiro 2021	Febreiro 2021	Marzo 2021
Mel multifloro a granel	3,00	2,96	2,94	3,09	3,08	3,24
Mel melado a granel	4,33	4,33	4,33	4,57	4,57	4,57
Mel multifloro envasado	4,86	5,05	5,10	4,93	4,92	5,20
Mel melado envasado	6,74	6,74	6,74	6,94	6,94	6,94

Fonte: táboa obtida de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2020-2021_informeseccional_tcm30-561675.pdf

Unha vez observada e analizada a táboa obtemos unha serie de conclusións: o prezo do mel dentro do ano non toma variacións significativas, isto podemos xustificalo dicindo que é un produto non perecedeiro a curto prazo, é dicir, dentro do ano non se estraga, ou ten data de caducidade próxima. Por exemplo, o mel non se pode comparar cunha pera da que se temos un gran stock e non conseguimos vendelas nun curto espazo de tempo, perderemos todas as nosas existencias, xa que se estragarían. No caso do mel, a súa conservación é sinxela, polo tanto o prezo non varía de forma significativa, como se pode observar no seguinte gráfico:

Figura 1. Evolución dos prezos do mel a granel 2020/2021



Fonte: figura obtida de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2020-2021_informeseccional_tcm30-561675.pdf

Ademais de comprobar a pouca alteración de prezos sufrida durante toda o anada, tamén o comprobamos entre varios anos, e podemos deducir que o prezo do mel non sufriu variacións significativas. Segue unha evolución en alza pero ca previsión de que nun curto prazo continúe estable, é dicir, se este ano pasado o prezo medio do mel foi de 4 €, para o próximo ano tende a subir pero non en exceso.

Por experiencia propia podemos asegurar que no ano pasado (2021) o mel da nosa zona (Riós, Ourense) tivo un prezo de venda de 4.5 €/kg, o que supuxo un bo aumento. Estando en conversa con diferentes almacenistas, puidemos comprobar que todos estiman que nos seguintes anos o prezo se manterá estable, ó redor de 4.5 €/kg, en tanto a mel a granel se refire.

Na seguinte táboa faremos un resumo dos prezos da campaña anterior, que nos servirán de base de comparativa:

Táboa 9. Evolución dos prezos do mel 2019/2020						
EVOLUCIÓN PREZOS MEL. CAMPAÑA 2019/2020 (euros/kg)						
TIPOS DE MEL Variedade e presentación	Abril 2019	Maio 2019	Xuño 2019	Xullo 2019	Agosto 2019	Setembro 2019
Mel multifloro a granel	2,75	2,68	2,55	2,75	2,78	2,87
Mel melado a granel	4,07	4,09	4,15	4,07	4,07	4,07
Mel multifloro envasado	5,09	5,10	5,04	5,09	5,09	5,08
Mel melado envasado	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67
TIPOS DE MEL Variedade e presentación	Out. 2019	Nov. 2019	Dece. 2019	Xane. 2020	Febreir. 2020	Marzo 2020
Mel multifloro a granel	2,84	2,77	2,69	2,74	2,83	2,77
Mel melado a granel	4,35	4,07	4,15	4,11	4,11	4,11
Mel multifloro envasado	5,03	5,06	5,03	5,01	4,94	4,93
Mel melado envasado	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75

Fonte: táboa obtida de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2019-2020_informesectorial_tcm30-537724.pdf

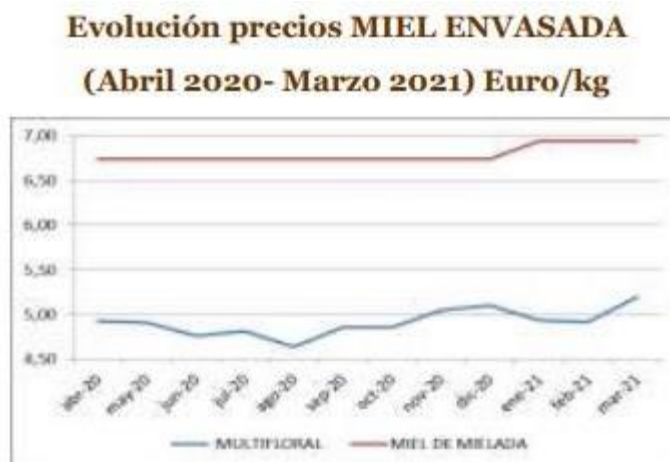
Profundando un pouco máis no produto co que traballamos, temos que distinguir entre os diferentes tipos de mel que existen dentro do país. Os prezos si que son estables, pero non son os mesmos para todos os tipos de mel, é dicir, dentro de España existen moitas variedades e dentro destas distintos tipos de prezos.

Centrándonos na nosa Comunidade Autónoma, Galicia, que é onde os socios temos un maior nivel de coñecemento dos meles que se producen, podemos facer unha simplificación dos tipos de mel que existen en dous grandes bloques: mel de alta montaña e de costa. Dentro destes dous bloques si que podemos dicir sen temor a equivocarnos, que existe unha gran variación no prezo, pois o mel de alta montaña ten máis valor no mercado que o mel de costa. O prezo medio de venda na costa xira ó redor a 3 €/kg. Pódese dicir que non sofre grandes variación de prezo ó longo do ano, pero adoita estar a un prezo menor porque o mel de alta montaña tende a ter maior diferenciación e aceptación no mercado. O mel de alta montaña é máis complicado de producir e ademais unha colmea produce menos na montaña que en zonas costeiras como norma xeral. Se na montaña

cunha colmea producimos de media 25 quilos, en zonas costeiras producimos ó redor de 30 quilos por colmea. Outra característica que os diferencia é a cor, o mel de montaña é escuro, mentres que o mel da costa é máis transparente debido a que en gran parte é de eucalipto.

Se observamos que o prezo do mel sen envasar é moi estable, no caso do envasado é aínda máis estable, como o demostra a seguinte gráfica:

Figura 2. Evolución dos prezos do mel envasado 2020/2021



Fonte: figura obtida de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2020-2021_informeseccional_tcm30-561675.pdf

Na gráfica tamén podemos observar a diferenza de prezos dependendo do tipo de mel que se produza. Unha fortaleza para nós como empresa é que producimos un dos meles con maior aceptación e prezo no mercado.

No caso do pole, non podemos afirmar que os prezos tamén tendan a sufrir pouca variación, pero si que é máis elevada que a do mel. Na táboa seguinte podemos observar que se chega a pagar ó redor de un euro por quilo máis dependendo do mes. O prezo deste produto da colmea é máis elevado que o do mel. Isto débese a que producir pole é máis complexo, ademais a súa conservación é máis complicada e precisa un maior coñecemento apícola para produci-lo, o que se pode traducir en máis horas de traballo. Unha vez quitado das colmeas é necesario o seu posterior secado e limpeza no almacén, un traballo máis minucioso e lento que no caso do mel.

Táboa 10. Evolución dos prezos do pole 2020/2021						
EVOLUCIÓN PREZOS POLE. CAMPAÑA 2020/2021 (euros/kg)						
TIPOS DE POLE Presentación	Abril 2020	Maiο 2020	Xuño 2020	Xullo 2020	Agosto 2020	Sete. 2020
Pole a granel	5,50	6,12	5,80	5,60	4,08	4,14
Pole envasado	9,50	7,16	7,38	7,75	8,23	8,20

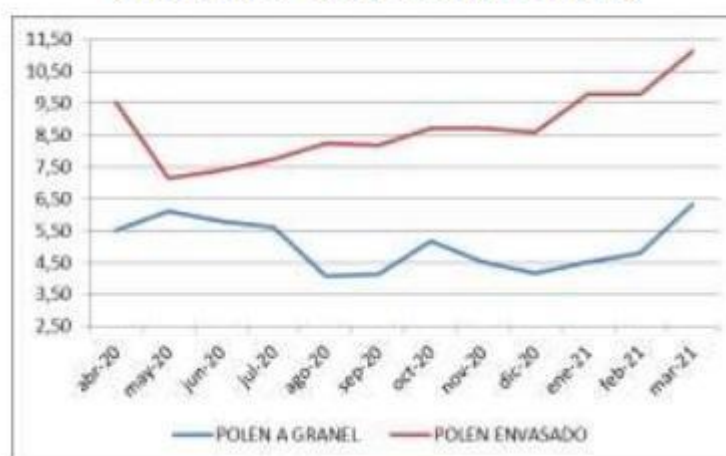
TIPOS DE POLE	Out. 2020	Nov. 2020	Dec. 2020	Xaneiro 2021	Feb. 2021	Marzo 2021
Pole a granel	5,17	4,50	4,15	4,50	4,79	6,34
Pole envasado	8,70	8,72	8,59	9,77	9,77	11,12

Fonte: táboa obtida de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2020-2021_informesectorial_tcm30-561675.pdf

Como no caso do mel tamén existen diferentes tipos de pole, dependendo da zona onde se encontren os apiarios. Neste caso non se diferencia tanto no prezo, é dicir, págase case do mesmo xeito o da costa que o de alta montaña, volvendo ó exemplo anterior. A tendencia de prezos no último ano foi de subida, como se pode observar na seguinte gráfica:

Figura 3. Evolución dos prezos do pole 2020/2021

Evolución precios POLEN
(Abril 2020- Marzo 2021) Euro/kg



Fonte: figura obtida de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2020-2021_informesectorial_tcm30-561675.pdf

Como resumo de todo o analizado anteriormente nas táboas e nas gráficas destaco os datos que vou ter en conta a partir de agora:

- Empresas de comercialización ó por maior sen envasar: 4 €/kg para o mel e de 8 €/kg no caso do pole.
- Mel envasado e etiquetado en tarros: 6 €/kg para o mel e de 10 €/kg para o pole.
- Mel en ecolóxico incrementa o seu prezo nun 20%.

Para simplificar os cálculos que se realizarán posteriormente tomaremos como referencia números enteiros, é dicir, sen decimais, porque tomar o prezo medio do mel con decimais non nos supón unha gran diferenza nos resultados para a súa posterior análise.

Na situación prevista para o primeiro ano estímase vender toda a produción a empresas de comercialización ó por maior, para que sexa procesada e distribuída por eles.

Nas próximas campañas, coa adquisición de nova maquinaria, xa se espera comercializar de forma directa parte da produción, aumentando deste xeito a conta de resultados.

5.1. Distribución actual

Hoxe en día o propietario está comercializando a totalidade da produción no mercado maioritario, tendo en conta que tan só produce mel, o resultado segundo estimacións dos ingresos é o seguinte:

Táboa 11. Estimación da produción anual				
COLMEAS (unidades)	PRODUCTO POR UNIDADE (kg)	TOTAL (kg)	PREZO MEDIO VENTA (€)	RESULTADO COMERCIALIZACIÓN (€)
200	25	5000	4	20000

Fonte: elaboración propia

Producir un só produto implica que, tendo o mesmo investimento en colmeas, se obteña menos beneficio por parte destas. Explicado doutro xeito, a colmea custa a mesma cantidade de diñeiro, o que supón o mesmo investimento, pero obtense da mesma menos rendibilidade, pois só aproveitamos un produto. Isto tradúcese practicamente nos mesmos gastos, pero obtendo menos cantidade de produtos para a posterior venda. Tamén temos que ter en conta que o anterior propietario manexaba a explotación de xeito individual, o que supuña que todo o peso do traballo recaía sobre el, facendo máis difícil conseguir os novos produtos que nós como sociedade queremos lograr.

5.2. Distribución prevista

Cos novos investimentos realizados polos socios o que se pretende é aumentar os ingresos nun curto prazo, para iso, non só se inviste en bens materiais, se non tamén en novos produtos e canles de distribución. O resultado esperado nun futuro próximo é o seguinte:

Táboa 12. Produción anual prevista					
COLMEAS (uds.)	MEL (kg)	POLE (kg)	PREZO MEL (€)	PREZO POLE (€)	RESULTADO COMERCIALIZACIÓN (€)
550	25	8	4	8	90.200

Fonte: elaboración propia

Unha vez aumentado tan só un produto na venda, observamos un incremento moi grande no resultado bruto da explotación, pero compartindo a maioría dos gastos fixos da empresa, como por exemplo o da Seguridade Social. A medida que aumentemos os ingresos, repartimos os gastos fixos entre maior cantidade de ingresos.

ANO +2:

No transcurso da seguinte campaña prevese a obtención de maior experiencia e a apertura de novas canles de distribución, podendo vender parte da colleita en canles de venta directos, aumentando así a rendibilidade da explotación. Para abrir estas novas canles de distribución é preciso realizar unha análise de mercados e estudar os posibles custos desta nova apertura, posto que para vender en certos mercados necesítase cumprir unha serie de requisitos tanto alimentarios como sanitarios.

Este ano é un punto de inflexión importante, pois é un bo momento para facer unha valoración dos resultados obtidos e comprobar que imos cumprindo obxectivos e que os nosos medios de traballo son os adecuados. Estamos no momento de analizar a situación na que nos atopamos e corrixir todos os erros que poidamos estar cometendo.

6. Recursos humanos actuais e previstos

6.1. Recursos humanos actuais

Como xa mencionamos en apartados anteriores a explotación na actualidade só conta cunha unidade de traballo, o actual propietario. Ó contar cun só un traballador todas as tarefas e responsabilidades recaen sobre este, o que provoca unha gran carga de traballo. Ó ter tanta carga é imposible a realización de todas as tarefas necesarias de forma eficiente, o que provoca unha mala xestión e a obtención de peores resultados.

6.2. Recursos humanos previstos

Táboa 13. Recursos humanos previstos		
ANO 0	ANO +1	ANO +2
Creación da empresa con dúas unidades de traballo, os dous socios.	Continúa con dúas unidades de traballo, os socios.	Coa obtención dos primeiros resultados prevese a incorporación dunha unidade nova de traballo, un empregado.

Fonte: elaboración propia

Para a contratación de novas unidades de traballo é necesario ir comprobando a consecución de obxectivos, que todos os investimentos que se fixeron sexan rendibles e que a empresa poida asumir os gastos de contratar a máis persoal. Hai que valorar que, ó contratar persoal, temos que contar cun gasto mensual dun novo salario digno, máis todos os gastos derivados deste, como son por exemplo a contribución á Seguridade Social do traballador.

6.3. Recursos fóra da explotación

Dentro dos recursos humanos cos que conta a explotación é importante valorar os posibles recursos externos á empresa. Estes son tamén necesarios para suplir posibles problemas que a propia organización non poida solucionar ou que supoñan un maior custo asumilos por conta propia. Por exemplo, a organización pode contratar un servizo de asesoramento técnico por unha xestión administrativa, para facilitar trámites coa Administración, presentar as declaracións ou solicitar algún tipo de axuda.

Contratación de servizos veterinarios: xa que a supervivencia da empresa está ligada directamente á saúde das nosas colmeas, é moi conveniente contar con asesoramento veterinario, que nos aconsellen e controlen periodicamente a saúde dos nosos animais.

Servizos externos de reparación de materiais ou maquinaria: existen varios equipos de traballo que precisan mantemento, polo cal é imprescindible contratar servizos de mantemento por empresas especializadas. Por exemplo: contar cun taller mecánico de confianza, onde realizar a conservación do noso vehículo comercial.

Ademais, para poder elaborar produtos alimentarios de calidade e poder ofrecer unhas garantías ós nosos clientes, é moi necesario contratar servizos de laboratorios para realizar diferentes análises dos nosos produtos, e así poder seguir mellorando.

7. Análise económica

Unha vez creada a sociedade e recapitulados os datos obtidos do anterior propietario, imos realizar unha análise económica. Para iso imos aclarar detidamente de onde conseguiremos a financiación para facer os investimentos, cal será o noso produto bruto e os diferentes custos ós que temos que facer fronte.

7.1. Financiamento

Neste apartado faremos referencia a como os socios afrontaremos os gastos necesarios para a creación da sociedade.

Nun primeiro paso, non imos contar con financiamento externo, é dicir, non se solicitaran créditos ata ter constituída a sociedade. Son os propios socios os que aportan o capital necesario para afrontar os gastos da empresa. Unha vez creado o negocio e realizado o primeiro investimento, si que os socios temos previsto a solicitude de financiación externa.

7.2. Produto bruto

O produto bruto é o prezo unitario da produción polas unidades producidas na explotación. Para comparar o antes e o despois faremos os dous supostos de forma separada. Explicado de outra forma, sería o total dos bens que producimos multiplicados polos seus respectivos presos, é dicir, cantos quilogramos de mel producimos e a que prezo os imos vender.

É interesante facer esta comparativa, pois coñecendo os datos do anterior propietario, podemos facer unha estimación da viabilidade da nosa empresa. O produto bruto da sociedade podemos definilo como a totalidade dos ingresos que imos recibir por parte do mercado pola produción dos bens.

- Antes:

COLMEAS (uds.)	PRODUTO POR UNIDADE (kg)	TOTAL (kg)	PREZO MEDIO VENDA (€)	RESULTADO COMERCIALIZACIÓN (€)
200	25	5.000	4	20.000

Fonte: elaboración propia

No caso do anterior propietario, fixemos unha media dos resultados das tres últimas campañas, facendo unha media do que produciu e outra do prezo de venda. Observamos que produce unha media de 5.000 kg de mel anuais, contando cun investimento de 200 colmeas. Unha vez obtido este produto, temos que estudar os custos para poder deducir cal era o beneficio que obtiña o anterior propietario e a rendibilidade resultante co seu modelo de negocio.

- Despois:

COLMEAS (uds.)	MEL (kg)	POLE (kg)	PREZO MEL (€)	PREZO POLE(€)	RESULTADO COMERCIALIZACIÓN (€)
550	25	8	4	8	90.200

Fonte: elaboración propia

Unha vez estudado o caso do anterior propietario, xa podemos facer unha estimación do que pasaremos a producir. Unha vez realicemos todos os investimentos, contemos con 550 colmeas e produzamos dous bens en vez dun só (mel e pole), obteremos un resultado moito maior.

Como se pode observar na táboa, con ese número de colmeas aumentamos a produción de mel, xa que pasamos de 5.000 kg a 13.750 kg. Tan só comercializando ese produto xa obteriamos un maior resultado final, uns 55.000 €, aumentando así a conta de resultados.

7.3. Gastos fixos

Imos facer unha primeira análise de gastos que necesitamos cubrir de maneira obrigatoria para poder crear a nosa sociedade e comezar a operar. Cumprir as obrigas e requisitos como empresa, como por exemplo as cotas á Seguridade Social, os seguros esixidos, etc.

Resumiremos os gastos fixos na seguinte táboa, incluíndo ademais os gastos fixos do anterior propietario, para así poder comparar os datos. Contaremos os gastos de forma anual. Dentro destes gastos fixos da explotación imos incluír as amortizacións dos bens mobles.

Táboa 16. Resumo dos gastos fixos		
GASTOS FIXOS	ANTES (€)	DESPOIS (€)
Cotas á Seguridade Social	3.600	7.200
Seguridade Social dos empregados	0	0
Seguros obrigatorios de responsabilidade dos animais	400	1.100
Amortización das colmeas	1.000	1.750
Amortización das máquinas	925	2.650
Seguro de automóbil	300	300
Aluguer do local/ nave	2.400	2.400
Subministración	120	120
TOTAL (€)	8.745	15.520

Fonte: elaboración propia

Todos estes datos están tomados do anterior propietario e sempre aproximados a cifras redondas para simplificar a lectura dos mesmos. Como podemos observar na táboa, compartimos moitos custos fixos que no caso da nova sociedade se reparten entre maior cantidade de produto. Aínda que aumentamos en gran medida parte dos gastos fixos, tamén é interesante observar que moitos continúan sendo os mesmos a pesar de aumentar a cantidade de investimento na empresa e pasar a producir máis. Os gastos, polo tanto, divídense entre un maior número de ingresos.

7.4. Gastos variables

Táboa 17. Resumo dos gastos variables		
GASTOS VARIABLES	ANTES (€)	DESPOIS (€)
Alimentación das colmeas	400	1.100
Reparación de máquinas	500	500
Limpeza dos apiarios	200	350
TOTAL (€)	1.100	1.950

Fonte: elaboración propia

Dentro dos gastos variables é imposible pensar que van ser os mesmos, como o seu propio nome indica son variables debido a diferentes causas. A medida que

aumentamos o tamaño da nosa explotación, aumentan tamén os custos desta, a maior número de colmeas maior será o gasto en alimentación.

7.5. Marxe bruta

Táboa 18. Marxe bruta estimada		
MARXE BRUTA	ANTES (€)	DESPOIS (€)
Produto	20.000	90.200
Gastos fixos	8.750	15.520
Gastos variables	1.100	1.950
TOTAL (€)	10.150	72.730

Fonte: elaboración propia

O obtido neste resumo sería un resultado bruto da explotación, é dicir, antes de impostos. Unha vez observados estes datos podemos ver que antes de realizar o investimento, a renda obtida por traballador era de 10.150 € anuais. Realizados os investimentos oportunos e incrementados os novos procesos de manexo, a renda por traballador a final de ano é de 36.365 €, o que supón un gran aumento.

8. Análise DAFO

Antes de comezar a realizar a análise “DAFO” da nosa futura empresa, vémonos na necesidade de definilo:

“O DAFO é unha técnica que analiza as oportunidades (O) e as ameazas (A) que poden provir do entorno e rexistra os puntos débiles (D) e fortes (F) da organización. Nin que dicir ten que un DAFO envía unha mensaxe clara á estratexia: aproveitar as oportunidades, fuxir das ameazas, corrixir ou evitar os puntos débiles e aproveitar as fortalezas.

Ó construír o DAFO mantense a perspectiva do entorno cando se analiza o interior da organización, xa que é con respecto a aquel como debe establecerse a análise (debe realizarse unha especial referencia comparativa cas empresas do sector, en especial co as que son competencia máis directa)”. (Cabanelas, 1997, p. 236-237).

8.1. Debilidades

- A necesidade de moito tempo para poñer en marcha a empresa.
- O mal estado de parte do material co que conta a sociedade, o que provoca unha inmediata necesidade de recuperación, coa súa repercusión en tempo e gasto.
- A necesidade de acondicionamento dos novos asentamentos apícolas.
- A necesidade de realizar investimentos para facer rendíbel a sociedade e así poder acadar un rendemento digno para ambos socios.

8.2. Ameazas

- A elevada burocracia que se precisa realizar.
- Os trámites cada vez máis restritivos á hora de realizar os novos asentamentos apícolas.
- A falta de espazo onde asentar novos apiarios.
- No rural galego existe unha mala xestión do territorio, con multitude de terreos pequenos e descoñecemento da propiedade dos mesmos debido a que existe un gran abandono do medio.
- Ó estar situada a empresa no medio rural, contamos con menos e peores comunicacións que o medio urbano.
- O cambio climático está a provocar unha alteración do gando, podendo causar a súa morte ou baixada de produción da mesma.
- A entrada ó mercado nacional de produto importado, con menos prezo e menos calidade, o que produce unha baixada do prezo no produto nacional.

8.3. Fortalezas

- O coñecemento previo do sector por parte dos socios que crean a empresa.
- Unha parte da empresa está formada, polo tanto poden centrarse en facela medrar para así resultar máis rendíbel.
- O coñecemento dos erros cometidos polo anterior propietario en canto a manexo se refire, o que supón unha experiencia na toma de decisión futuras.
- Ó ser dous socios na creación da sociedade, poden contar cunha división interna do traballo, o que relaxará en certa medida a carga desta sobre o persoal.
- O coñecemento dos clientes do produto final, o que nos aforra tempo e custos en buscar posibles compradores dos produtos.
- O coñecemento previo dos provedores necesarios para o funcionamento da organización.
- A preparación académica dos socios, pois ambos cursaron un Grao en Administración e Dirección de Empresas.

8.4. Oportunidades

- A creación de postos de traballo para os socios.
- O traballo autónomo por parte dos creadores, formando así o seu propio medio de vida.
- O mercado de produtos apícolas atópase en auxe, o que supón que existe a posibilidade de medrar.
- O pouco relevo xeracional nas explotacións agrícolas supón unha oportunidade de crecemento.
- As axudas estatais ao emprendemento, que sufragan parte dos gastos de creación.

- A modernización das entidades públicas, o que supón unha axilización da comunicación con esta, grazas ás novas tecnoloxías.
- O mel e o pole son produtos cunha boa aceptación no mercado.
- España é un dos principais países exportadores destes produtos.
- O bo recoñecemento dos produtos galegos de cara ó mercado, tanto nacional como internacional.
- Contamos con entidades externas que funcionan como axuda para este tipo de explotacións, como pode ser a Agrupación Apícola de Galicia.

9. Calendario laboral

Neste apartado imos realizar unha programación das tarefas necesarias a realizar durante todo o ano, para a boa xestión da empresa. Deste xeito podemos analizar os puntos fortes de actuación, realizar previsións futuras de necesidades e xestionar o traballo e o tempo dunha forma máis eficiente. Sabendo as tarefas que temos que realizar seremos máis eficaces e poderemos chegar a reducir custos.

É importante destacar que vamos a dividir o ano en meses para facer unha previsión, pero somos conscientes de que existirán futuros traballos e problemas que é imposible predicir.

Para realizar este calendario contaremos coa nosa propia experiencia no sector e coa axuda de diferentes manuais e libros escritos por profesionais do mesmo.

Realizaremos unha ficha estándar para cada colmea, a que nos servirá de base de datos de cada unha, anotando os traballos que lle realizamos, as necesidades destas e os produtos que nos xera. Esta ficha é realizada a partir dun manual dun gran profesional da apicultura (Fert, 2013). A seguinte táboa reflexa un exemplo desta. Esta táboa está adaptada ó noso traballo, e a medida que traballemos e descubramos novas necesidades de datos, iremos realizando nesta os cambios necesarios. Cada colmea está numerada dentro do apiario para axudarnos á súa localización e control.

Táboa 19. Exemplo de ficha de datos	
FICHA DE SEGUIMIENTO DA COLMEA	
Ano:	
Número de colmea:	
Nome do apiario:	
Produción de mel na campaña anterior:	
Produción de pole na campaña anterior:	
Produción de própole na campaña anterior:	
Produción de xelea real na campaña anterior:	
Produción de abellas raíñas na campaña anterior:	
Agresividade da colmea:	
Calidade da colmea (resumo dos datos anteriores):	
Enfermidades:	
Enxameación:	

Alimentación necesaria (tipo):
Observacións:

Fonte: elaboración propia

Unha vez descrita a nosa ficha de seguimento, que será a base fundamental da toma de datos, pasaremos a describir o noso calendario de traballo anual:

- Xaneiro:
 - Realización do plan de traballo anual da explotación.
 - Reparación e renovación do material necesario.
 - Corroborar que todos os asentamentos apícolas están en normalidade e listos para comezar a campaña.
 - Solucionar posibles incidencias propias da invernada, como danos naturais propios da estación.
 - Realizar as tarefas necesarias de alimentación do gando.
 - Recoller e analizar a ficha de datos de cada colmea, para así comprobar as incidencias e datos de cada colmea, co obxectivo de mellorar o manexo das colmeas.
 - Comprobar que as colmeas xeraron a cantidade de produto esperada.
 - Facer unha análise e verificación da actuación dos socios na campaña anterior, para así poder detectar e emendar posibles incidencias.

- Febreiro: este mes é clave, xa que os socios teñen que ter analizada a información colleitada no mes anterior; avaliados os resultados, comeza a campaña de produción de bens. A continuación se detallan as tarefas que se levarán a cabo:
 - Manter as reservas de alimento nas colmeas.
 - Revisión veterinaria das colmeas, comprobando a saúde destas, para así confirmar a súa capacidade de produción.
 - Revisar e preparar todo o material necesario para comezar a campaña.
 - Rexistrar as baixas existentes propias da invernada. Todas as colmeas que sexan baixa temos que recollelas e proceder á súa desinfección, para así poder recuperalas e que non provoquen infeccións nas saudables.

- Marzo: é o mes no que, pola nosa posición xeográfica, imos camiño de abandonar o inverno e comezar a primavera, estación do ano de maior actividade apícola. Os principais traballos son os seguintes:
 - Realizar a substitución de colmeas mortas por vivas.
 - Reproducir colmeas.
 - Aumentar a capacidade das colmeas colocando as súas caixas, onde estas realizarán o mel.

- Abril: o mes por excelencia na apicultura, pois é a etapa de maior carga de traballo. As principais tarefas a realizar son as seguintes:
 - Controlar a enxameación das colmeas.
 - Colocar trampas para a colleita de pole.
 - Criar abellas raíñas, para a súa posterior venda.
 - Secar o pole recollido dentro do almacén.

- Maio:
 - Controlar as novas colmeas creadas.
 - Colocar máis caixas nas colmeas para que estas elaboren o mel.

- Xuño:
 - Extraer a primeira colleita de mel da primavera.
 - Retirar as caixas dos apiarios e trasladalas ó almacén.

- Xullo:
 - Comprobar o estado das colmeas para a produción do mel de verán.
 - Colocar as caixas para a colleita do verán.

- Agosto: mes no que pola propia natureza das abellas e coa proximidade do inverno, estas realizan a colleita das últimas floracións de néctar, posto que neste mes xa non podemos recoller pole, nin criar abellas raíñas, será un período de descanso para os socios.

- Setembro: a época estival chega ó seu fin, polo tanto aproxímase o momento da última extracción de mel e o acondicionamento das colmeas para soportar a invernada. A continuación, as tarefas a realizar neste mes:
 - Colleita de verán.
 - Extracción do mel no almacén.
 - Recoller todo o material usado na campaña.
 - Realizar un diagnóstico da saúde das colmeas.
 - Control veterinario e posterior vacinación do gando.
 - Redución da entrada das colmeas, colocando a súa respectiva piqueira.

- Outubro:
 - Venda dos produtos obtidos durante o ano.
 - Preparar as colmeas para a invernada.
 - Desinfectar, controlar e almacenar o material utilizado.

- Novembro:
 - Alimentar as colmeas.
 - Preparar o material que sufrirá danos nos apiarios para telo listo na seguinte campaña.

- Decembro: mes no que conclúe a campaña, polo que faremos unha recollida de datos e unha análise de situación.
 - Comprobar que todo o traballo realizado durante a campaña xerou os resultados esperados.
 - Realizar unha planificación futura da empresa
 - Establecer o reparto de beneficios e a porcentaxe a reinvestir.

10. Conclusións

Unha vez finalizada a estrutura do proxecto, imos proceder a plasmar as conclusións que obtemos de todo o traballo realizado. No noso caso concreto poderíamos separar as conclusións que obtivemos antes de crear a empresa, é dicir, cando só era un plan, e despois de levalo a cabo.

A simple idea de crear unha empresa nova é a semente do emprendemento. Isto significa que imos comezar unha andaina arriscada e chea de emocións, supoñendo para nós un sentimento de realización. Antes de comezar a facer realidade a creación da sociedade e realizar este proxecto, chegamos á conclusión de que para formar unha empresa hai que seguir moitos pasos, é como realizar un quebracabezas de moitas pezas. Para acadar o éxito esperado, hai que ter paciencia e ir ensamblando todas as pezas. É unha carreira de fondo, pois é imposible conseguir todos os pasos de un día para o outro.

É imprescindible definir a idea pola cal se quere crear unha empresa e cal será o obxectivo principal da actividade, para así poder realizar unha análise dos pasos a seguir, ter claro a que nos imos dedicar. Dependendo do tipo de actividade, precisaremos diferentes actuacións.

Existen moitos tipos de sociedades, hai que ter claro cal se adecúa máis ás nosas características, con cal imos operar de maneira máis sinxela, que vantaxes e inconvenientes vai ter para nós. Para elixir o tipo de empresa é imprescindible contar con toda a información posible e de fontes fiables. Dependendo do tipo de sociedade mercantil, realizaremos diferentes procesos burocráticos.

Unha vez definida a idea, realizar unha análise de todos os puntos de actuación sérvenos de guía, onde queremos investir, como realizaremos ditos investimentos, se estamos dispostos a asumir eses riscos, e se é rendible dende o punto de vista persoal e económico. Plasmar os investimentos axúdanos a planificar temporalmente cando se van realizar, a dividir os recursos económicos cos que contamos e a estimar se podemos facer fronte a eses investimentos. Isto é algo que se ve a simple vista, pero que se non se plasma e ordena, nun futuro podemos atoparnos con que non seremos capaces de facernos cargo economicamente destes investimentos. Se non temos estimados os gastos, podemos equivocarnos e gastar os recursos en investimentos que non estaban planificados, é dicir, hai que dividir os recursos e xestionalos de maneira eficiente.

Realizar unha análise DAFO é outra estratexia positiva, pois permítenos concentrarnos e estudar en que puntos somos fortes e en cales temos carencias. Normalmente pensamos que temos que concentrarnos nas debilidades e nas ameazas para estar preparados e facerlles fronte a estas nun futuro. Realizando a análise DAFO da sociedade, puiden observar que é moi importante telas en conta, pero aínda máis o é pensar nas fortalezas e oportunidades. Se temos claras cales son as nosas fortalezas, podemos seguir por ese camiño, sacándolle o máximo rendemento, o que nos permite motivarnos positivamente. Se nun momento dado sufrimos un contratempo, podemos retomar a guía lendo as nosas fortalezas e aproveitalas para solucionar dita circunstancia, feito que nos servirá como ferramenta motivadora. Con isto non quero dicir que teñamos ou que sexa positivo esquecer as nosas debilidades ou ameazas, non, hai que traballalas

pero non deixar que nos intimiden, ou nos quiten a ilusión, ó revés, hai que esforzarse en transformalas en fortalezas. Se temos debilidades, hai que pensar que temos moitas máis fortalezas que nos serven de recursos para facerlle fronte a ditas debilidades. No caso das ameazas sucede o mesmo, son consciente de que toda a actividade empresarial vai ter as súas propias ameazas, que ó ser do entorno externo son máis difíciles de traballar, pero temos que ter claro que ó igual que temos ameazas tamén temos oportunidades. Da análise DAFO aprendín que hai que traballar de forma interna as debilidades, que son as que podemos emendar de maneira máis directa, sexa con formación ou realizando cambios na empresa, é dicir, investir nas debilidades. En canto ás ameazas, hai que telas presente, pero non deixar que nos desmotiven. Por outro lado, se temos que investir tempo en emendar as debilidades, creo firmemente que nas fortalezas tamén, pois se nos acomodamos e pensamos que sempre van a ser fortalezas pode que nun futuro se volvan na nosa contra e sexan debilidades. Por exemplo, temos como unha fortaleza o coñecemento previo do sector por parte dos socios, pero se nos acomodamos a esta idea e non seguimos formándonos e realizando esforzos en coñecer e estar o día dos cambios que poda sufrir este, nun futuro pódennos pasar factura. Se damos por feito que o sabemos todo sobre o sector, non nos imos centrar en aprender máis sobre el, e non podemos esquecer que o mercado e a economía son un organismo vivo que está en constante cambio. En resumo, as fortalezas e as oportunidades deben servírnos como ferramenta motivadora, pero nunca dar por feito que sempre van a ser fortalezas, temos que seguir investindo nelas. As debilidades debemos traballalas e intentar convertelas en fortalezas, e as ameazas hai que telas presentes pero nunca deixar que estas nos paralicen.

En canto a crear un calendario laboral, creo que é unha acción positiva pois permítenos organizar o traballo e estruturar en que períodos de tempo se realiza. Sérvenos de guía para xestionar de maneira eficiente os recursos humanos.

Unha vez feita realidade a empresa, a guía serviunos de gran axuda, pero puidemos darnos conta de que é practicamente imposible planificar todas as actividades, pois sempre xorden imprevistos, que como emprendedores hai que saber afrontar e buscar solucións, adaptarse a todas as situacións. Emprender é un camiño difícil, pero á súa vez emocionante, con momentos moi frustrantes nos que un pensa que nunca máis volvería emprender, pero que cando es capaz de adaptarte e superalos, sentes unha satisfacción enorme e no meu caso chego a pensar en que nova aventura comezar.

Unha vez creas ou formas parte dun proxecto empresarial pasas a ver e valorar moito máis o teu entorno, sendo consciente dos esforzo que calquera empresario realiza para facer realidade a súa idea, as responsabilidades que se asumen e os momentos críticos que se pasan. Un aprende a valorar calquera sector e persoa que teña o valor de facerse dono da súa supervivencia económica e agradece o apoio prestado por todas as persoas que te apoiaron ou animaron a realizar a idea.

En resumo, emprender é difícil, con moitos altibaixos no camiño, pero é unha aventura propia que xera moitísimos momentos de felicidade e de realización.

Referencias bibliográficas

- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (2ª edic.). Barcelona: Gestión 2000.
- Cabanelas, J. (1997). *Dirección de empresas. Bases de un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.
- Díez, E. P., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw- Hill.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (s.d). *Crea tu empresa*. Portal PYME. Recuperado o 8 de xuño de 2022, de www.ipyme.org/es-ES/CreaEmpresa/Paginas/Crea-tu-empresa.aspx
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (s.d). *Elección de la forma jurídica*. Recuperado o 7 de xuño de 2022 de www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (s.d). *Portal PAE Electrónico*. Puntos de Atención al Emprendedor. Recuperado o 8 de xuño de 2022, de www.paeelectronico.es/es-es/Paginas/PagInicio.aspx
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (s.d). *Proceso de constitución y adopción de personalidad jurídica*. Recuperado o 2 de xuño de 2022 de www.plataformapyme.es/es-es/Nacimiento/ProcesoDeConstitucionYAdopcionDePersonalidadJuridica/Paginas/ProcesoConstitucionDetalle.aspx?forma=Sociedad%20Civil
- Fert, G. (2013). *Cría de reinas. Selección de la raza. Métodos de cría. La producción de jalea real*. España: Mundi-prensa.
- González, F. J. (2000). *Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*. Madrid: Pirámide.
- King, W.R. e Cleland, D.I. (1979). *Strategic Planning and Policy*. Nova York: Van Nostrand Reinhold.
- Ortega, E. (1991). *El nuevo diccionario del márketing (y disciplinas afines)*. Madrid: Esic-Expansión.
- Subdirección General de Análisis, Coordinación y Estadística (2020). *Precios miel-campaña 2019/2020*. Recuperado o 5 de xuño de 2022 de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2019-2020_informesectorial_tcm30-537724.pdf
- Subdirección General de Análisis, Coordinación y Estadística (2021). *Precios miel-campaña 2020/2021*. Recuperado o 5 de xuño de 2022 de www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/preciosmiel2020-2021_informesectorial_tcm30-561675.pdf