

# Proyecto Fin de Carrera Ingeniería de Organización Industrial

## Estudio sobre la viabilidad de la creación de una tienda Gourmet

Autor: Anselmo Gómez Oso

Tutor: Juan M. González Ramírez

**Dpto. de Organización Industrial y Gestión de  
Empresas II  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería  
Universidad de Sevilla**

Sevilla, 2021





Proyecto Fin de Carrera  
Ingeniería de Organización  
Industrial

# **Estudio sobre la viabilidad de la creación de una tienda Gourmet**

Autor:

Anselmo Gómez Oso

Tutor:

Juan Manuel González Ramírez  
Profesor Asociado

Dpto. de Organización Industrial y Gestión  
de Empresas II  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería  
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2021



Proyecto Fin de Carrera: Estudio sobre la viabilidad de la creación de una tienda Gourmet

Autor: Anselmo Gómez Oso  
Tutor: Juan Manuel González  
Ramírez

El tribunal nombrado para juzgar el trabajo arriba indicado, compuesto por los siguientes profesores:

Presidente:

Vocal/es:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

El Secretario del Tribunal

Fecha:



# Agradecimientos

---

A mi familia, por apoyarme, animarme y confiar en mí en todos los momentos.

A mis padres, por aportarme todos los medios posibles para poder llegar a estar donde estoy a día de hoy y por estar ahí siempre que lo he necesitado.

A mis amigos y compañeros, por la ayuda y el apoyo aportado durante estos años.

A mi tutor, por ayudarme a realizar este proyecto.

*Anselmo Gómez Oso*  
*Sevilla, 2021*





# Resumen

---

El objetivo establecido para este proyecto es realizar un estudio sobre la viabilidad de crear una tienda gourmet en Aljaraque, un municipio localizado en la ciudad de Huelva. Para su realización, se ha establecido una serie de capítulos en los que se detallarán y analizarán todos los aspectos necesarios para poder cumplir con este objetivo. Los capítulos están ordenados de la siguiente manera:

Para comenzar, en el primer capítulo se comenta cómo se quiere realizar el proyecto y cuáles son las metas que se pretenden alcanzar.

Una vez ha quedado claro este punto, en el segundo capítulo se estudiará un poco acerca de las tiendas gourmet, la historia que tienen, su desarrollo a lo largo del tiempo y las principales características que poseen estos tipos de establecimientos.

El tercer capítulo hace un breve análisis sobre el negocio que se quiere crear. Para ello, se hablará sobre el nombre seleccionado, su ubicación, el tipo de organización elegida o los objetivos y valores que quiere seguir.

Dentro del cuarto capítulo se llevará a cabo un estudio de mercado, donde conoceremos cual es el sector al que pertenece este negocio, sus características, los clientes potenciales en los que hay que enfocarse o la competencia que existe.

Tras identificar y conocer un poco todos los aspectos que son externos a este negocio, el quinto capítulo efectúa un análisis interno de la tienda, en el que explicarán los diferentes productos y servicios que este establecimiento ofrece a sus clientes.

En el sexto capítulo se estudiarán las diferentes estrategias de marketing seleccionadas en este proyecto para poder cumplir con los objetivos implantados en capítulos anteriores.

El séptimo capítulo es uno de los más importantes para poder conocer si el proyecto va a resultar viable, ya que se realizará un análisis económico-financiero, donde se conocerá la inversión inicial necesaria para comenzar el proyecto, los diferentes gastos, ratios y demás parámetros que son determinantes para poder conocer la rentabilidad que existe.

El anterior capítulo ha sido realizado en un escenario que se prevé que será el más realista, por lo que en el octavo capítulo estudiaremos la rentabilidad que el negocio podría tener si se encontrara en otro tipo de escenario.

Finalmente, tras conocer los resultados obtenidos gracias a los diferentes estudios realizados en los anteriores capítulos, se comentarán las principales conclusiones obtenidas y explicaremos si la rentabilidad es suficiente para que el proyecto pueda ser viable.



# Abstract

---

The aim of this project is to study the viability of creating a gourmet shop in Aljaraque, a village located in the city of Huelva. To this purpose, a series of chapters which will detail and analyse all the aspects required for achieving this objective will be established. These chapters will be exposed in the following order:

To begin with, the first chapter deals with how the project wants to be carried out and which goals are intended to achieve.

Once these aspects have been clarified, in the second chapter we will study the gourmet shops, their history, their development, throughout time and the main characteristics of this type of establishments.

The third section makes a brief analysis of the store which wants to be created. For this aim, I will regard the name which was selected as well as the location of the shop, the type of organisation which was chosen or the objectives and values which want to be followed.

Inside the fourth chapter, a market study will be done, and through this, we will know which sector this store belongs to, its characteristics, the potential clients on which one must focus on, or the existing competence.

After identifying and knowing a little bit about all the external aspects of this shop, the fifth chapter makes an internal analysis in which the different products and services offered to the clients will be exposed.

In the sixth chapter, the different marketing strategies selected in this project will be studied with the object of achieving the goals implemented in the previous chapters.

The seventh chapter is one of the most important ones for discovering the viability of this Project. In this, an economic-financial analysis will be made, in which we will know the initial investment needed to begin with this Project, and the several expenditures, ratios and the rest of parameters which are decisive to know its real rentability.

The previous chapter has been done in a scene which is expected to be the most realistic, therefore in the eighth chapter we will study the rentability of the shop in the hypothetical case in which it were in other type of scene.

Finally, after knowing the results obtained from the different studies carried out in these chapters, the main conclusion will be commented, and we will explain if the rentability is enough for the Project to be viable.



# Índice

---

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XVI</b>
<b>1 OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
<b>2 INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>3 EL PROYECTO</b>	<b>5</b>
3.1. Descripción del proyecto	5
3.2. Tipo de organización	5
3.3. Ubicación	5
3.3. Misión, visión y valores	7
3.3. Plantilla y organigrama	7
<b>4 ANÁLISIS DE MERCADO</b>	<b>9</b>
4.1. Aspectos generales del sector	9
4.2. Clientes potenciales	10
4.3. Competencia	11
4.4. Análisis DAFO	13
<b>5 ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>14</b>
5.1. Productos	14
5.2. Proveedores	15
5.3. Servicios	17
<b>6 ESTRATEGIA DE MARKETING</b>	<b>18</b>
6.1. Estrategia de productos	18
6.2. Estrategia de fidelización	19
6.3. Promociones	20
6.4. Publicidad	21
<b>7 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b>	<b>23</b>
7.1. Inversión inicial	23
7.2. Gastos	24
7.3. Financiación	25
7.4. Ingresos	26
7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias	26
7.6. Balance de la situación	28
7.7. Ratios	30
7.8. VAN y TIR	33
<b>8 ANÁLISIS PESIMISTA/OPTIMISTA</b>	<b>35</b>
8.1. Escenario optimista	35
8.1. Escenario pesimista	38

<b>9</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>43</b>
	9.1. Principales conclusiones	43
	9.2. Rentabilidad del proyecto	43
	9.3. Conclusión final	43
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>45</b>

# Índice de tablas

---

<i>Tabla 1. Análisis DAFO</i>	13
<i>Tabla 2. Productos estrella de cada sección</i>	14
<i>Tabla 3. Matriz BCG</i>	19
<i>Tabla 4. Inversión Inicial</i>	24
<i>Tabla 5. Gastos</i>	25
<i>Tabla 6. Amortización crédito bancario</i>	26
<i>Tabla 7. Ingresos</i>	26
<i>Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias</i>	27
<i>Tabla 9. Balance de situación</i>	29
<i>Tabla 10. Ratios financieros</i>	31
<i>Tabla 11. Ratios económicos</i>	32
<i>Tabla 12. Flujos de caja</i>	33
<i>Tabla 13. Ingresos en escenario optimista</i>	35
<i>Tabla 14. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario optimista</i>	35
<i>Tabla 15. Balance de situación en escenario optimista</i>	37
<i>Tabla 16. Ratios financieros en escenario optimista</i>	37
<i>Tabla 17. Ratios económicos en escenario optimista</i>	37
<i>Tabla 18. Flujo de caja en escenario optimista</i>	38
<i>Tabla 19. Ingresos en escenario pesimista</i>	38
<i>Tabla 20. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario pesimista</i>	39
<i>Tabla 21. Balance de situación en escenario pesimista</i>	40
<i>Tabla 22. Ratios financieros en escenario pesimista</i>	40
<i>Tabla 23. Ratios económicos en escenario pesimista</i>	41
<i>Tabla 24. Flujo de caja en escenario pesimista</i>	41

# Índice de figuras

---

<i>Figura 1. Fortum and Manson</i>	2
<i>Figura 2. La Grande Épiceire</i>	3
<i>Figura 3. Pirámide de edades Aljaraque</i>	6
<i>Figura 4. Datos de paro en Aljaraque</i>	6
<i>Figura 5. Organigrama del negocio</i>	8
<i>Figura 6. Número de empresas por subsectores</i>	9
<i>Figura 7. Cifras de negocio por subsectores</i>	10
<i>Figura 8. Logo Mercadona</i>	11
<i>Figura 9. Logo Carnicería Enrique Martínez</i>	11
<i>Figura 10. Logo La huerta de corrales</i>	12
<i>Figura 11. Logo Selección Ibérica</i>	12
<i>Ilustración 12. Logo del matadero de Jabugo</i>	15
<i>Ilustración 13. Logo grupo Viñafiel</i>	15
<i>Ilustración 14. Logo Helmántica Terra</i>	16
<i>Ilustración 15. Logo Aceites Candón</i>	16
<i>Ilustración 16. Logo panadería Las Mercedes</i>	16
<i>Ilustración 17. Logo Dioni</i>	16
<i>Figura 18. Ejemplo oferta fija</i>	20
<i>Figura 19. Ejemplo oferta exprés</i>	20
<i>Figura 20. Ejemplo publicidad online</i>	21
<i>Figura 21. Ejemplo publicidad exterior</i>	22
<i>Figura 22. Ejemplo publicidad impresa</i>	22





# 1 Objetivo del proyecto

---

Para poder llevar a cabo un negocio, uno de los factores más importantes que se deben considerar es el de la viabilidad. Los principales objetivos de este estudio son conocer las posibilidades que el negocio puede llegar a tener en el sector en el que se va a desarrollar y si los beneficios que se obtendrán cumplen con las expectativas iniciales, es decir, la rentabilidad que puede alcanzar.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad de una tienda Gourmet abierta recientemente y localizada en un municipio de Huelva (Aljaraque). Para ello, se estudiarán aspectos como el sector al que pertenece este negocio, la competencia que sufre, o las estrategias de marketing de las que hace uso para sobresalir frente a esta, además de hacer un análisis económico-financiero con el fin de conocer su rentabilidad y proponer posibles mejoras.

La elaboración de este proyecto me ha resultado muy interesante, ya que la localización de este tipo de negocios es un factor esencial a la hora de atraer a clientes y obtener el máximo beneficio posible. Por tanto, resulta poco habitual que se quiera llevar a cabo en un lugar cuyo nivel turístico es bajo y donde el poder adquisitivo de la mayoría de sus habitantes es medio.

## 2 Introducción

---

Una tienda Gourmet es un establecimiento en el que se venden productos que poseen una gran exclusividad, una gran elaboración y una alta calidad. El objetivo de este tipo de tiendas es satisfacer las necesidades de aquellas personas que quieren tener un tipo de alimentación basado en los productos gourmets.

El origen de las tiendas Gourmet se encuentra en Alemania [3]. Inicialmente eran llamadas tiendas delicatesen, ya que en su lugar de origen, la palabra *delicatesen* está compuesta por los términos *delikat* (que significa ‘delicioso/a’) y *essen* (que significa ‘comida’). Este tipo de tiendas eran ultramarinos que estaban especializados en los productos de alta gama. Con el paso de los años, algunos de los grandes países como Estados Unidos comenzaron a transformar este tipo de negocios en establecimientos que servían comida preparada de una alta calidad y cambiaron la palabra delicatesen por la de *gourmet*, una voz de origen francés (*gourmand*) cuyo significado es ‘amor por el buen comer’ y que solía hacer referencia a aquellas personas con altos conocimientos culinarios.

A lo largo de los años, el número de tiendas gourmets ha ido incrementando y expandiéndose por todo el mundo debido a su popularidad y la nueva tendencia de algunos sectores de la población por tener una alimentación basada en productos de calidad. Dentro de todos estos negocios, siempre existen algunos que destacan sobre los demás, ya sea por la antigüedad y experiencia adquirida, o por la alta popularidad que alcanzada en un corto periodo de tiempo. A continuación mencionaremos algunos de estos establecimientos que cumplen con estas características.

Entre las tiendas más veteranas y populares [11] destacan: Peck, establecimiento fundado en el año 1883 y localizado en Milán, Fortnum and Manson, tienda fundada en 1707 y ubicada en Londres y Meinel am Graben, fundado en 1862 y situado en la ciudad de Viena.

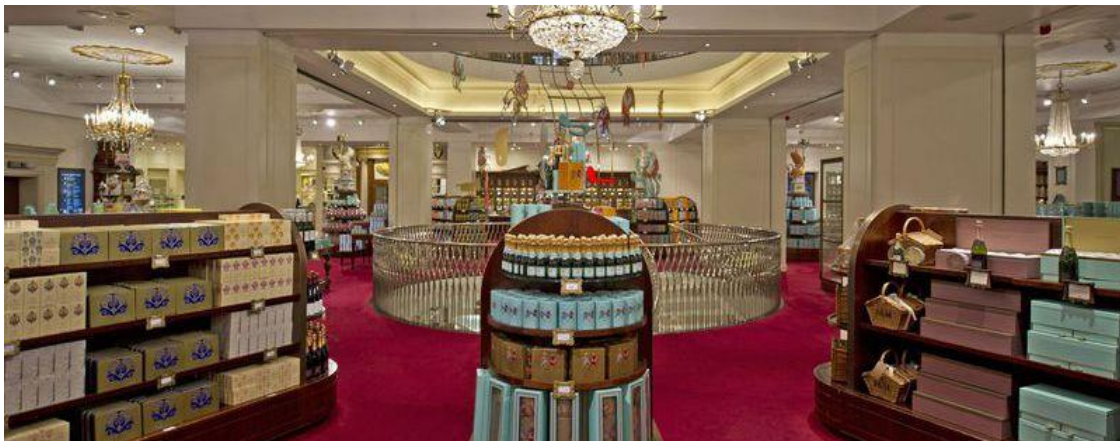


Figura 1. Fortnum and Manson

Por otra parte, entre las tiendas que destacan por su alta y rápida popularidad [7] encontramos: La Grande Épiceire, fundado en el año 2016 y localizado en París, Jayde’s Market, tienda fundada en el año 2017 y ubicado en Los Ángeles o Kiki Market, un establecimiento situado en Madrid y fundado en 2013.



Figura 2. La Grande Épiceire

En cuanto a la implantación de este tipo de tiendas, hay que tener en cuenta una gran cantidad de aspectos, dada la elaborada planificación que requiere la obtención de un alto beneficio. Los principales aspectos que se suelen tomar en consideración [13] son los siguientes:

- La localización, ya que los productos que se venden tienen un precio más alto de lo que normalmente presentan en otro tipo de tiendas o supermercados, por lo que el nivel económico de las personas a las que probablemente van destinados es un nivel alto. Esto supone que las ubicaciones adecuadas se encuentran en las zonas con un nivel adquisitivo medio-alto.
- La calidad del producto, pues la selección de los productos ofertados, así como los proveedores que los proporcionan, debe ser muy bien estudiada en función de la exclusividad que proyecten. Es decir, los productos deben distinguirse por su alta calidad para atraer al mayor porcentaje de consumidores posible.
- Los precios, ya que a pesar de que su elevado coste con respecto a otros comercios, deben ofrecer una apariencia atractiva, conseguida, por ejemplo, a través de ofertas o de importes que, comparados con la calidad del producto, resulten más que rentables.
- La imagen del establecimiento es otro gran punto a tener en cuenta, ya que no solo estás vendiendo productos de alta calidad, si no que la imagen que debes dar a los clientes, tanto desde una perspectiva externa como una vez dentro del establecimiento, es la de que no están en una tienda o supermercado común. Por el contrario, se encuentran en un lugar diferente, donde debe existir una premeditada distribución de la decoración, del mobiliario y de los productos que se venden, de forma que estos elementos capten la atención de los clientes de manera decisiva.
- El conocimiento de los trabajadores. Puesto que estas tiendas ofrecen productos que se definen por su exclusividad y calidad, es fundamental que los trabajadores transmitan al cliente un amplio conocimiento sobre cada uno de los artículos ofertados, les recomienden aquellos que se ajusten a sus necesidades y les asesoren en las posibles inseguridades que tengan.

Tras haber mencionado los puntos más importantes que se tienen en cuenta para montar una tienda Gourmet, a continuación se examinará cada una de las decisiones que se han llevado a cabo para montar este establecimiento

# 3 El proyecto

---

En este capítulo se realiza una introducción sobre el negocio objeto de estudio. Para ello, se va a elaborar una detallada descripción sobre la tienda, además de los objetivos que se aspiran a alcanzar y los motivos de su creación.

## 3.1. Descripción del proyecto

El nombre que se eligió para el negocio es el de “Manolo Bernardina”. El primer sustantivo de esta denominación se corresponde con el nombre del dueño, que fue la persona a la cual se le ocurrió la idea de montar una tienda que ofreciera a los clientes una alta variedad de productos que destacasen por su alta calidad; es decir, una tienda Gourmet. El segundo sustantivo, “Bernardina”, hace referencia al nombre de su padre; con esto cumplía el objetivo de continuar una larga tradición que se remonta a la primera carnicería y al primer supermercado Día de Aljaraque, ambos a mano de su padre. Esto guarda relación directa con la idea de la creación del negocio, que surgió tras desvincularse del supermercado Día que el dueño había heredado de su padre. El deseo de ofrecer productos más exclusivos en comparación a los que vendía anteriormente y la preferencia actual de la sociedad consumidora por obtener productos de origen, composición y manipulación natural se materializó en esta tienda Gourmet.

## 3.2. Tipo de organización

La forma jurídica que se ha elegido en este negocio es la de Sociedad Limitada (S.L.). El principal motivo por el cual se eligió este tipo de organización es la limitación de responsabilidades que el único socio del negocio tendría si existiera algún problema financiero, ya que en tal caso, únicamente se podría responder con su capital inicial aportado.

## 3.3. Ubicación

La localización elegida para montar este negocio se encuentra en Aljaraque, un municipio situado a 8,2 kilómetros de la ciudad de Huelva.

Según los datos obtenidos en 2020 por el SIMA [12], el municipio de Aljaraque cuenta con una población de 21.474 habitantes, de los cuales el 50,25% son mujeres y 49,75% restante son hombres. En cuanto a la edad media de la población, está establecida en 37,9 años. En el siguiente gráfico se muestra la pirámide de edades del municipio.

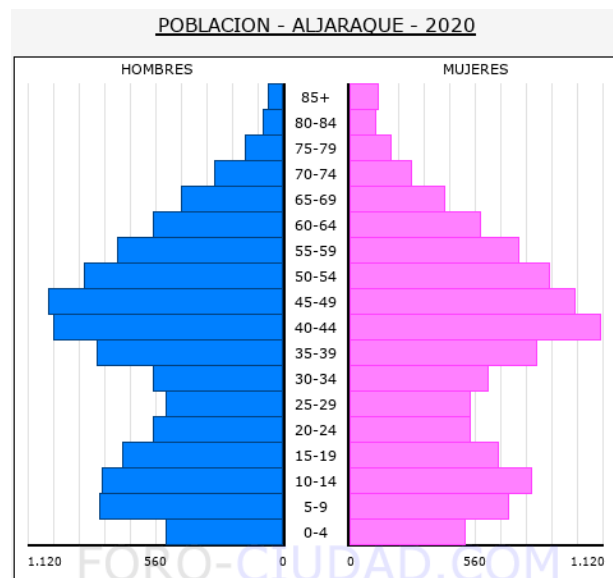


Figura 3. Pirámide de edades Aljarauque

Uno de los datos más relevantes de la población de Aljarauque es el de la renta media. Según los datos obtenidos en 2018 por el SIMA, Aljarauque cuenta con una renta neta media declarada de 22.960 euros. Esta cantidad le sitúa como el municipio con mayor renta media de la provincia de Huelva y uno de los principales en la comunidad de Andalucía.

En referencia al trabajo, las principales actividades económicas registradas en el año 2019 fueron la reparación de vehículos de motor, seguido de las actividades profesionales, científicas y técnicas, la construcción, la hostelería y el transporte y almacenamiento.

Con respecto a la tasa de paro, según los datos publicados por el SEPE [4], en el mes de Marzo de 2021 el número total de parados en Aljarauque es de 1.934, encontrando a la mayoría de los parados en el sector servicios. En la siguiente tabla se muestra un desglose de edades, sexo y sectores de los parados en el municipio.

Marzo 2021	Total Parados
<b>Total</b>	<b>1934</b>
HOMBRES	719
MUJERES	1215
<b>MENORES DE 25 AÑOS:</b>	<b>179</b>
HOMBRES	97
MUJERES	82
<b>ENTRE 25 Y 44 AÑOS</b>	<b>828</b>
HOMBRES	289
MUJERES	539
<b>MAYORES DE 45 AÑOS</b>	<b>927</b>
HOMBRES	333
MUJERES	594
<b>SECTOR:</b>	
AGRICULTURA	163
INDUSTRIA	109
CONSTRUCCIÓN	134
SERVICIOS	1351
SIN EMPLEO ANTERIOR	177

Figura 4. Datos de paro en Aljarauque

Tras conocer todos estos datos sobre el municipio de Aljaraque, el motivo por el cual se ha elegido esta ubicación es el ahorro económico que implicaría invertir en la compra o alquiler de un local donde llevar a cabo este negocio, pues en esta zona cuenta con un local propio. A esto se añade la innovación que supone implantar un comercio de este tipo en un municipio que únicamente cuenta con comercios de abastecimiento básico y que tiene un sector de la población con un poder adquisitivo elevado. Gracias a esto, sus habitantes no se ven obligados a desplazarse a la capital para poder adquirir esta gama de productos.

Una de las principales ventajas que se derivan de estas condiciones locativas es el reconocimiento adquirido por el responsable del negocio tras haber trabajado durante años en el supermercado mencionados anteriormente.

### **3.3. Misión, visión y valores**

#### **MISIÓN**

La misión de este negocio es la de ofrecer a los clientes una selección de productos de distinta índole difíciles de encontrar reunidos en una misma tienda. Garantizar, asimismo, una calidad verificada, así como un tratamiento de confianza y cercanía a la vez que una imagen de profesionalidad.

#### **VISIÓN**

La visión a futuro que tiene este negocio es la de consolidarse como una tienda de confianza para sus clientes, además de convertirse en un referente y en destino objetivo para la gente que venga de otros lugares. Por otro lado, ser una fuente de inspiración para otros negocios o posibles emprendedores a los que animar con el objetivo de hacer evolucionar y modernizar la infraestructura comercial del pueblo.

#### **VALORES**

Los valores que este negocio tiene y quiere transmitir al público son los siguientes:

- Garantizar la calidad y el cuidado de cada uno de los productos a la venta.
- Responsabilidad y confianza con los clientes.
- Compromiso y garantía involucrados en la entrega de pedidos a domicilio.
- Ofrecer un servicio asistido conocedor de lo que vende por parte del personal.
- Auto-mejora continua.

### **3.3. Plantilla y organigrama**

La plantilla de este negocio es muy reducida, cuenta con un total de 6 trabajadores y está dividida en los siguientes puestos:

**Gerente:** Persona responsable de la toma de decisiones del negocio. Sus principales funciones son las de la selección y control de los proveedores, gestión y formación de la plantilla, control de caja y gestión y mantenimiento del local.

**Jefe de charcutería:** Persona dedicada a la organización de la carnicería y charcutería, así como de recoger los productos encargados a los distintos proveedores.

**Carniceros:** Personas que se dedican a vender y a preparar los productos elaborados pertenecientes a la carnicería. El jefe de charcutería, además de cumplir con todas sus funciones, también trabaja como carnicero.



Jefe de sala: Persona que posee conocimientos de precios, composición y consumo de todos los productos ubicados fuera de la charcutería, y encargado de venderlos. Se encarga también de realizar los pedidos todos los productos a los proveedores.

Encargado de panadería y pastelería: Persona encargada de vender en la sección de panes y pasteles, con conocimientos adquiridos sobre cada uno de estos productos. Otra de sus funciones encomendadas es la de realizar los envíos a domicilio.

Community Manager: Persona encargada de crear una atractiva ciberimagen de la tienda y de crear la publicidad online con el objetivo de captar la atención del público y atraer a posibles nuevos clientes.

Tras definir la plantilla, a continuación se muestra un organigrama sobre el negocio:

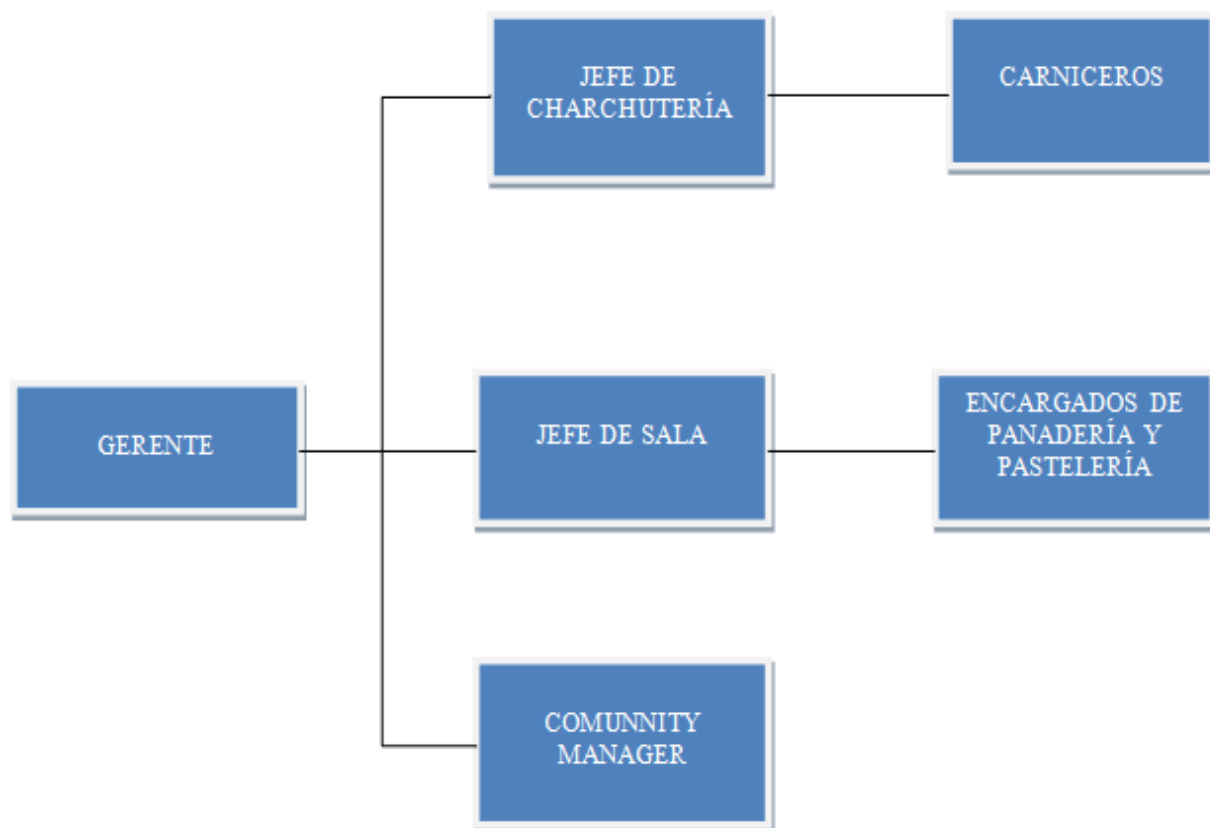


Figura 5. Organigrama del negocio

## 4 Análisis de mercado

En este apartado se pretenden conocer cuáles van a ser los clientes potenciales, analizar el sector en el que se va a trabajar y la competencia que se va a tener.

### 4.1. Aspectos generales del sector

Según el informe anual de la industria alimentaria española [16], en el periodo de 2019-2020 la industria de la alimentación se encuentra como la principal fuente del sector industrial, con 125.841,8 millones de euros de ingresos en negocios, lo que representa el 22,8% del sector industrial, el 21,5% de las personas ocupadas y el 18,9% del valor añadido. También representa el 2,6% del PIB, lo que supone un total de 30.342 millones de euros de producción. En cuanto al número de empresas que existen en la industria, hay un total de 30.573, lo que supone un 15,6% de toda la industria manufacturera. Con estas cifras, el sector alimentario se consolida como una de una de las grandes potencias nacionales y uno de los mayores atractivos para el turismo.

Dentro de la industria alimentaria, el subsector que cuenta con el mayor número de empresas es el de la panadería y pastas alimentarias, con un total de 11.778 empresas.

NÚMERO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA POR SUBSECTORES Y ESTRATO DE ASALARIADOS ( 1 de Enero de 2020 )												
Subsectores	Menos de 10		De 10 a 49		De 50 a 199		De 200 a 499		500 y más		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Industria cárnica	2.444	10,1	932	17,8	188	21,2	18	26,1	59	25,8	3.641	11,9
Industria del pescado	321	1,3	205	3,9	71	8,0	5	7,2	17	7,4	619	2,0
Prep. y conservación frutas y hortalizas	945	3,9	355	6,8	120	13,5	7	10,1	29	12,7	1.456	4,8
Aceites y grasas	1.345	5,6	291	5,6	25	2,8	s	2,9	7	3,1	1.670	5,5
Productos lácteos	1.452	6,0	213	4,1	36	4,1	5	7,2	20	8,7	1.726	5,6
Molinería y almidones	308	1,3	79	1,5	12	1,4	s	4,3	5	2,2	407	1,3
Panadería y pastas alimenticias	10.046	41,6	1.566	29,9	140	15,8	6	8,7	20	8,7	11.778	38,5
Fabricación otros productos alimenticios	2.417	10,0	627	12,0	140	15,8	11	15,9	42	18,3	3.237	10,6
Productos de alimentación animal	481	2,0	234	4,5	51	5,8	s	5,8	5	2,2	775	2,5
Fabricación de bebidas	4.401	18,2	727	13,9	103	11,6	8	11,6	25	10,9	5.264	17,2
<b>Total Industria Alimentaria</b>	<b>24.160</b>	<b>100</b>	<b>5.229</b>	<b>100</b>	<b>886</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>	<b>229</b>	<b>100</b>	<b>30.573</b>	<b>100</b>

Figura 6. Número de empresas por subsectores

En cuanto a las cifras de negocios, los subsectores que más destacan son el de la industria cárnica, con un total de 27.959 millones de euros, seguido de la industria de fabricación de bebidas, con un total de 20.327 millones de euros



Figura 7. Cifras de negocio por subsectores

Conociendo estos datos, el sector de los productos Premium ha podido encontrar un entorno perfecto para poder desarrollarse gracias a la tendencia de los consumidores por querer adquirir productos que tengan una buena calidad. De acuerdo con un estudio realizado por la empresa de investigación de mercados Nielsen (2017) [15]: “la categoría de productos Premium había aumentado un 6% frente a un 2,9% de los productos convencionales, y uno de cada cuatro euros vendidos en establecimientos de libre servicio iba destinado a productos de alta gama”. La evolución de este sector ha ido incrementando a medida que han pasado los años, hasta tal punto que actualmente este tipo de productos forman parte de muchas de nuestras compras, ya sea porque muchos supermercados han incluido zonas donde poder encontrar algunos productos Premium o porque se empezaron a crear tiendas especializadas únicamente en la venta de este tipo de productos.

## 4.2. Clientes potenciales

Los principales clientes a los que se pretende dirigir los productos se dividen en varias categorías:

- Por un lado, se encuentran aquellos clientes particulares que tengan un poder adquisitivo alto, que estén acostumbrados a consumir productos de alta calidad y que no les suponga ningún tipo de problema adquirir todos los productos que necesiten con independencia del coste que les vaya a suponer.
- Por otro lado, están aquellos clientes que, a su vez, sean dueños de establecimientos. A estos se les proporcionan determinados productos para que puedan utilizarlos y ofrecerlos en sus respectivos negocios. Es el caso, por ejemplo, de los bares y restaurantes.
- También encontramos a aquellos clientes que estén interesados en una alimentación más sana y saludable, buscando consumir, por ejemplo, productos que sean ecológicos. Este es un grupo de clientes muy importante ya que muchos de los productos que se ofrecen poseen este tipo de características.
- Finalmente, existe un grupo de clientes a los que se pretende captar la atención para poder convertirlos en futuros clientes potenciales. Este grupo es el de los clientes esporádicos, que son aquellos que asisten puntualmente al establecimiento para adquirir productos para ocasiones y fechas especiales.

### 4.3. Competencia

En cuanto a la competencia, a pesar de encontrarse en un pueblo en el que no existe una amplia variedad de negocios, podemos encontrar unos competidores que tienen unas características que pueden llegar a suponer un problema. Los principales competidores son los siguientes:

Supermercados, ya que también ofrecen una amplia variedad de productos, y a pesar de que la calidad no sea tan alta como en las tiendas Gourmet, tienen unos precios muy asequibles para los consumidores. Además, algunos supermercados están empezando a ofertar nuevos productos gourmet, por lo que estos establecimientos se convierten en la principal amenaza. Dentro de todos los supermercados que se encuentran en la zona, el principal competidor a tener en cuenta es Mercadona.



Figura 8. Logo Mercadona

Esta cadena de supermercados que lidera entre todos sus competidores en España cuenta con una de las mayores variedades de productos ofertados y precios muy accesibles. Gracias a ello, consigue llegar a todo tipo de clientes y supone un gran problema para los demás negocios. En el caso de las tiendas Gourmets, Mercadona cuenta con algunas secciones con productos premium que pueden llegar a resultar sustitutos para los posibles clientes potenciales del negocio. Estos productos se encuentran en secciones como la de vinos, ahumados o patés.

Carnicerías, debido a que son establecimientos que se especializan únicamente en la venta de un tipo de alimento, por lo que el producto que se ofertará al cliente tendrá una calidad bastante alta. Otro de los grandes puntos a tener en cuenta es la antigüedad de estos lugares, ya que la clientela de este tipo de sitios se vuelve bastante “fiel” a lo largo del tiempo y es más difícil de atraer. En cuanto a las carnicerías que localizamos en Aljaraque, la que más se debe tener en cuenta debido al gran número de clientes que atrae es la “Carnicería-Charcutería Enrique Martínez”.



Figura 9. Logo Carnicería Enrique Martínez

Este establecimiento cuenta con una cantidad de productos muy similares a los ofertados en la carnicería de la tienda Gourmet, ya que una de sus secciones está dedicada a algunos tipos de carnes que son Premium, con una alta elaboración y muy difíciles de conseguir en otros establecimientos, como la carne de Kobe, de buey o black angus. En cuanto a los clientes que acuden a este lugar, encontramos también algunos sectores similares a los que la tienda gourmet quiere enfocarse, como aquellos clientes con una alta fidelidad y que poseen un alto poder adquisitivo.

Tiendas de alimentación, ya que a pesar de que tanto la calidad como la variedad de los productos suelen ser bastante bajos, ofrece a los clientes unos precios muy bajos y unos horarios de apertura muy flexibles y amplios en comparación con los demás establecimientos. En este tipo de tiendas únicamente encontramos a “La huerta de Corrales”.



Figura 10. Logo La huerta de corrales

En este tipo de tiendas no encontramos muchas similitudes en los productos o clientes potenciales, ya que los artículos que se encuentran en este establecimiento están enfocados en los clientes esporádicos. Aun así, existen algunos productos que a pesar de no ser Gourmet, pueden resultar sustitutos para algunos clientes debido a que su precio no es elevado y puede servir para alguna situación ocasional, como es el caso de la sección de pasteles y panes.

Finalmente, aunque no sea un competidor directo ya que no se encuentra en la misma localización, se deben tener en cuenta las tiendas Gourmets ubicadas en la ciudad de Huelva. Esto se debe a que los productos que van a ofertar son muy similares, y a pesar de no encontrarse en el mismo lugar, atrae a una posible clientela que buscan productos gourmet y que podrían venir de fuera únicamente para adquirirlos. La tienda Gourmet más conocida en Huelva se hace llamar “Selección Ibérica”.



Figura 11. Logo Selección Ibérica

Este establecimiento cuenta con prácticamente la misma variedad de productos y va enfocado a los mismos clientes potenciales. Aun así, existen algunos factores que pueden determinar la diferencia a la hora de elegir entre unos productos u otros, como por ejemplo la correcta selección de los proveedores o la forma de venderlo de los trabajadores.

#### 4.4. Análisis DAFO

En este apartado se llevará a cabo el análisis DAFO para conocer más detalladamente la situación en la que se encuentra el negocio. Dentro de este análisis, se realizará tanto un estudio interno para poder conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene el negocio, como externo, para poder tener en cuenta cuales son las oportunidades y las amenazas que existen y pueden surgir.

A continuación se muestra el análisis realizado para la tienda Gourmet:

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO	<p>Alta inversión inicial</p> <p>No cuenta con una página web</p> <p>Localización</p> <p>Dependencia de proveedores</p> <p>Falta de confianza inicial por parte de los clientes</p>	<p>Personal cualificado</p> <p>Trato personalizado para cada cliente</p> <p>Gran motivación por el proyecto</p> <p>Alta calidad y variedad en los productos</p> <p>Servicios a domicilio</p> <p>Baja competencia</p>
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Posibles variaciones de precio de la materia prima por parte de los proveedores</p> <p>Posible futura competencia</p> <p>Futura crisis económica causada por la situación pandémica (menos dinero para gastar por parte de los clientes)</p>	<p>Sector en crecimiento</p> <p>Aumento del consumo de productos gourmet</p> <p>El público en el que se enfoca tiene un alto poder adquisitivo</p> <p>Posibles nuevos clientes gracias a la publicidad creada</p>

Tabla 1. Análisis DAFO

# 5 Análisis interno

---

Tras conocer cuál va a ser el sector en el que se va a desarrollar el negocio e identificar tanto los clientes como la competencia que se va a tener, se procederá a realizar un análisis sobre el propio negocio. Dentro de este análisis, se va a especificar cuáles son los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes y cuáles han sido los proveedores que se han seleccionado para adquirir los productos ofertados.

## 5.1. Productos

Los productos que se ofertan a los clientes se dividen en las siguientes secciones:

- Productos cárnicos
- Embutidos
- Vinos
- Quesos
- Aceites
- Pasteles
- Panes

Para cada una de las secciones, debido a su alta demanda y su gran número de ventas, destacan los siguientes productos:

SECCIÓN	PRODUCTO
Productos cárnicos	Carne de Kobe
Embutidos	Morcón ibérico
Vinos	Vino Contino
Quesos	Queso de trufa
Aceites	Aceite OleOdiel
Pasteles	Milhojas de hojaldre
Panes	Pan de quinoa y chía

Tabla 2. Productos estrella de cada sección

## 5.2. Proveedores

Para la selección de los proveedores, los principales aspectos que se suelen tener en cuenta son la calidad, el precio y los plazos de entrega. Sin embargo, en este tipo de establecimientos, a la hora de escoger a los proveedores, se buscan aquellos que les puedan proporcionar la mayor calidad posible en los productos, ya que es el principal motivo por el que los clientes acuden a este tipo de lugares.

Contar con unos proveedores fijos puede suponer un coste bastante elevado debido a que se compran productos con precios muy elevados de forma separada, sin embargo, también puede proporcionar ciertas ventajas frente a otro tipo de competidores [19]. Esto se debe a que el contacto tan estrecho que se genera entre el negocio y los diferentes proveedores a lo largo de los años acaba produciendo una confianza parecida a la que se llega a originar con los clientes. Generar este tipo relaciones comerciales pueden reflejarse en recomendaciones, ofertas, descuentos u otros tipos de beneficios.

En cuanto a los principales proveedores que se han seleccionado para este establecimiento encontramos los siguientes:

Para la sección de los productos cárnicos, se acude directamente al matadero de Jabugo (Huelva). Los productos son recogidos dos veces por semana, salvo en los casos en los que las existencias se agoten.

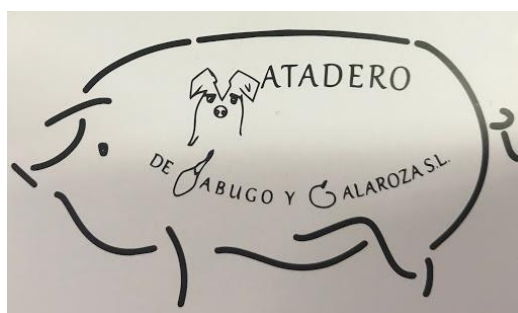


Ilustración 12. Logo del matadero de Jabugo

Los vinos son proporcionados por parte de Distribuciones Viñafiel, ubicado en una bodega de Trigueros (Huelva). Los productos son entregados en la tienda dos días por semana (martes y viernes).



Ilustración 13. Logo grupo Viñafiel

La sección de quesos y embutidos serán suministrados por parte de Helmántica Terra, una empresa ubicada en Ahigal (Cáceres). Los productos son entregados en la tienda dos veces por semana mínimo en grandes cargamentos.





Ilustración 14. Logo Helmántica Terra

Para la sección de aceites, el distribuidor seleccionado se denomina Aceites Candón, una empresa situada en Beas (Huelva). Los productos serán recogidos en grandes cantidades una vez por semana.



Ilustración 15. Logo Aceites Candón

Para la sección de la panadería, se optó por seleccionar a Panadería las Mercedes, empresa que se localiza en Lepe (Huelva). Los productos serán entregados de lunes viernes en tienda y recogidos los sábados y domingos.



Ilustración 16. Logo panadería Las Mercedes

Finalmente, para la pastelería, el proveedor elegido es Dioni, una confitería que se encuentra ubicada en el centro de Huelva. Los productos son recogidos tres veces por semana.



Ilustración 17. Logo Dioni

### 5.3. Servicios

En lo que se refiere a los servicios que se ofrecen a los clientes, encontramos tres tipos:

El primero de ellos es el trato personal. En este caso se pretende que los clientes puedan conocer cualquier tipo de información que necesiten sobre los artículos que quieran adquirir gracias a los conocimientos que los trabajadores les proporcionarán.

Por otro lado, los clientes tienen la oportunidad de recibir entregas a domicilio. En esta opción los clientes podrán realizar pedidos a domicilio de los productos que se necesiten. La idea de este servicio surgió por la tranquilidad que les supone a muchos clientes no tener que desplazarse a la tienda debido a la situación pandémica en la que nos encontramos actualmente.

En último lugar se encuentra la opción de las reservas. Este servicio únicamente se ofrece para algunos productos en concreto, como puede ser la sección de pastelería. Los clientes podrán realizar reservas tanto en la propia tienda como por vía telefónica e ir a recoger su pedido en cualquier momento.

# 6 Estrategia de marketing

---

Una estrategia de marketing es un conjunto de acciones que han sido premeditadas para poder cumplir con un objetivo establecido previamente. En el caso de una tienda Gourmet, el principal objetivo que se tiene es el de atraer a la mayor cantidad posible de clientes. Para poder conseguirlo, se deberán seleccionar las mejores estrategias para crear un negocio que sea característico y destaque sobre los demás.

En este apartado se explicarán cuáles son las diferentes estrategias que han sido elegidas y cómo van a ser llevadas a cabo dentro del negocio [10].

## 6.1. Estrategia de productos

La primera de las estrategias seleccionadas es la de los productos. Esta estrategia se centrará en cada uno de los productos que se ofertan a los clientes, con el fin de conocer cuáles son aquellos en los que hay que enfocarse y priorizar en su inversión y cuáles no cumplen con las expectativas iniciales y no merece la pena realizar altas inversiones en ellos.

Para llevarlo a cabo, se hará uso de la matriz BCG, más conocida como la matriz de la Boston Consulting Group [9]. En esta matriz analizaremos y clasificaremos a los productos ofertados según el número de ventas y la demanda que tengan cada uno de ellos. En función de los resultados obtenidos dividiremos a los productos en 4 tipos:

**Productos estrella:** Son aquellos que tienen el mayor número de ventas y demanda. En este tipo de productos merece la pena realizar una constante inversión para conseguir el máximo beneficio posible.

**Productos interrogantes:** Son aquellos con una demanda alta pero un bajo número de ventas. En estos casos hay que estudiar sobre su inversión para intentar conseguir transformarlos en productos estrella.

**Productos vacas lechera:** Son aquellos con una baja demanda pero un alto número de ventas. En estos productos será necesario invertir ya que son los que generen los recursos necesarios para poder realizar las altas inversiones en los demás productos.

**Productos perro:** Son aquellos que tienen tanto un bajo número de ventas como una baja demanda. Estos son los productos que no generan ninguna rentabilidad y que se tiene que estudiar si dejar de invertir en ellos.

A continuación se muestran los resultados del análisis realizado a los productos de la tienda Gourmet:

DEMANDA	ALTA	ESTRELLAS	INTERROGANTES
		Productos cárnicos Quesos	Aceites
	BAJA	VACAS LECHERAS	PERROS
		Vinos Panes Pasteles	Embutidos
MATRIZ BCG		ALTAS	BAJAS
		VENTAS	

Tabla 3. Matriz BCG

## 6.2. Estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización es una de las más importantes para intentar alcanzar los objetivos establecidos en el negocio. Esto se debe a que además de querer contar con el mayor número posible de clientes, se querrá generar una lealtad, confianza y permanencia por parte de ellos. Para poder conseguirlo, se ha optado por llevar a cabo las siguientes técnicas:

- Se tendrá un trato personalizado para cada uno de los clientes, con confianza y cercanía para intentar conocerlos y obtener un buen feedback por su parte.
- Claridad y sinceridad por parte de los trabajadores a la hora de vender los productos, priorizando la satisfacción del cliente por la compra realizada por encima de intentar forzar la venta del producto.
- Ofrecer a los clientes muestras de algunos productos en aquellos casos en los que se puedan encontrar indecisos para que puedan estar seguros de sus compras.
- A aquellos clientes que lleven más tiempo y con los que se tenga confianza, se les pedirán sus opiniones sobre el negocio y propuestas de mejora con el fin de conseguir una mejora continua.
- Se tendrá en cuenta siempre las quejas que den los clientes y se intentará llegar siempre a un acuerdo para intentar revertir esa insatisfacción inicial.

### 6.3. Promociones

Las promociones juegan un papel muy importante a hora de intentar atraer al público y motivarlos para realizar la compra de algunos productos en concreto.

En el caso de la tienda Gourmet, este tipo de estrategia es fundamental debido a que no existe ningún tipo de estrategia de precios. El motivo de que no se utilice esta estrategia se debe a que en este tipo de tiendas, no se pretende conseguir unos precios competitivos, ya que los clientes a los que se pretende atraer están dispuestos pagar unos precios elevados para poder adquirir unos productos de una calidad mucho mayor que en los demás lugares.

Las promociones que se han seleccionado para el negocio se dividen en dos tipos: ofertas fijas y ofertas exprés.

Las ofertas fijas son utilizadas constantemente en los productos de mayor coste, como por ejemplo el jamón. Para estos productos se establecerán algunos descuentos en su precio que irán variando en función del éxito que pueda llegar a tener.



Figura 18. Ejemplo oferta fija

Las ofertas exprés se utilizan en aquellos productos que se quieran vender antes de que alcancen el tiempo que el vendedor considera límite para que el producto conserve su calidad. La duración de estas ofertas será de un corto periodo de tiempo.



Figura 19. Ejemplo oferta exprés

## 6.4. Publicidad

Finalmente, la última estrategia seleccionada y la más importante para poder dar a conocer el negocio y hacer que llegue al mayor número de personas posibles es la publicidad [8].

Dentro de la publicidad, existen diferentes formas de enfocarlas, sin embargo, todas ellas se engloban dentro de dos tipos: la publicidad online y la offline.

La publicidad online es aquella que se lleva a cabo de forma digital, utilizando diferentes medios que podemos encontrar dentro de Internet, como pueden ser las redes sociales, las plataformas de vídeos o los e-mails entre otros.

En el caso de la tienda Gourmet, a pesar de no contar con una página web propia, hace uso de la publicidad online a través de las redes sociales. Este proceso es llevado a cabo por un community manager, el cual se encarga de crear una página de la tienda en redes sociales como Facebook, donde irá realizando publicaciones sobre los productos ofertados, promociones, noticias y novedades que vayan ocurriendo en la tienda. Además, cada uno de los trabajadores de la tienda compartirá algunas de las publicaciones en sus redes sociales, para poder ampliar el número de personas a las que poder llegar.



Figura 20. Ejemplo publicidad online

Por otro lado tenemos a la publicidad offline, que es aquella que se realiza sin utilizar ningún medio digital. Los canales utilizados en este tipo son más tradicionales, como pueden ser la televisión, la radio, las vallas publicitarias etc.

La tienda Gourmet también utilizará de este tipo de publicidad mediante los siguientes medios:

Publicidad exterior: Se hará uso de algunas vallas publicitarias ubicadas tanto en algunos lugares cercanos al negocio como en otras localidades cercanas donde no se encuentre este tipo de tiendas y exista una población que cumpla con las mismas características que tienen los clientes potenciales fijados. También se utilizarán los vehículos del negocio que se encargan de realizar los pedidos a domicilio para colocar su publicidad.



Figura 21. Ejemplo publicidad exterior

Publicidad impresa: Se producirán flyers que serán repartidos a los buzones de los habitantes de la localidad. Asimismo, se crearán bolsas de que tengan el logo de la tienda y serán entregados a los clientes en cada una de sus compras.



Figura 22. Ejemplo publicidad impresa

Publicidad boca a boca: Se intentará aprovechar a aquellos clientes que se encuentren más satisfechos con los servicios ofertados para motivarlos a que cuenten sus opiniones y experiencias a sus familiares, amigos y compañeros de trabajo con el fin de conseguir que muchas personas que no conozcan la tienda o no tengan ningún tipo de referencia sobre ella puedan tener una buena opinión a través de una persona cercana a ella.

# 7 Plan económico-financiero

---

En este punto se analizará la viabilidad que tiene el negocio[20]. Para poder llevarlo a cabo, se deberá desglosar cada una de las inversiones que han sido realizadas para poder poner en marcha el negocio, así como su financiación.

También se estudiará cuáles van a ser los distintos gastos e ingresos que se irán generando durante los primeros años, para poder hacer un balance de las posibles pérdidas o ganancias generadas y a su vez conocer los diferentes escenarios posibles.

A partir de estos resultados obtenidos, se examinarán los diferentes ratios para poder conocer a cerca de la situación financiera que posee el negocio.

Finalmente, se hará uso de los métodos VAR y TIR para poder conocer cuál va a ser la rentabilidad de las inversiones realizadas.

## 7.1. Inversión inicial

Las inversiones iniciales que se han realizado para poder llevar a cabo la puesta en marcha del negocio son las siguientes:

**Reforma del local:** A pesar de contar con un local propio que proporcionará un alivio económico, ha de realizarse un gran desembolso para poder realizar una reforma completa del local. En esta reforma se incluye la instalación eléctrica, fontanería y medidas de seguridad, suponiendo un coste total de 50.000€. Para el pago de esta reforma se solicitará un préstamo que será amortizado durante 5 años.

**Mobiliario:** Para el desarrollo de la reforma del local, se deberá proporcionar un conjunto de muebles y accesorios elegidos por el dueño del negocio. El desembolso realizado en todo el mobiliario se ha estimado en un total de 15.000€ y se paga al contado.

**Rótulos y decoración:** Tanto la zona exterior como interior deberán estar decoradas adecuadamente con el objetivo de llamar la atención de los clientes. Para ello, se seleccionó a la empresa... para su elaboración, lo que costará un total de 10.000€ y se paga al contado.

**Maquinaria y utensilios:** Algunas secciones como la de la carnicería o charcutería tienen que estar equipadas con una serie de máquinas e instrumentos específicos que serán necesario para el desarrollo del trabajo. El gasto que ha supuesto la adquisición de la maquinaria se tasa en un total de 25.000€ que se paga al contado.

**Licencia de apertura:** Para poder dar de alta y abrir el establecimiento, es necesario adquirir una serie de licencias de apertura que suponen un gasto total de 500€ y se paga al contado.



INVERSIÓN	IMPORTE TOTAL	PLAZO DE AMORTIZACIÓN (AÑOS)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Reforma del local	50.000€	5	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€
Mobiliario	15.000€	0	15.000€	0€	0€	0€	0€
Rótulos y decoración	10.000€	0	10.000€	0€	0€	0€	0€
Maquinaria y utensilios	25.000€	0	25.000€	0€	0€	0€	0€
Licencia de apertura	500€	0	500€	0€	0€	0€	0€
<b>TOTAL</b>	<b>100.500€</b>	<b>-</b>	<b>60.500€</b>	<b>10.000€</b>	<b>10.000€</b>	<b>10.000€</b>	<b>10.000€</b>

Tabla 4. Inversión Inicial

## 7.2. Gastos

A nuestra inversión inicial, debemos añadirle una serie de gastos que es necesario realizar. En el caso del negocio encontramos los siguientes:

**Suministros:** Dentro de este apartado están incluidos los gastos básicos que se necesitan para que el negocio pueda funcionar correctamente. Estos son los gastos de luz y agua.

**Publicidad:** En este apartado se incluye el pago que se realiza a todas las empresas encargadas de dar a conocer el negocio a través de los distintos medios seleccionados.

**Limpieza:** Se cuenta con una empresa externa encargada de la limpieza del local.

**Seguridad:** Se cuenta con una empresa externa encargada de la seguridad del local.

**Sueldos:** Para este apartado se deberá tener en cuenta que para el cálculo total de los sueldos, no se contabilizará el sueldo del gerente, ya que el gerente es a su vez el dueño del negocio, por lo que su sueldo se verá reflejado en función de los beneficios que el negocio tenga.

**Seguros Sociales:** En este apartado están incluidos los seguros de los trabajadores.

**Seguros:** Dentro de este apartado se incluyen algunos seguros para casos como los robos, incendios y otros tipos de riesgos que pueden ocurrir dentro del negocio.

**Proveedores:** Para este apartado se incluye el pago a todos los proveedores encargados de proporcionar los productos para el negocio.

**Vehículos:** En este apartado están incluidos tanto las revisiones como el pago de gasolina de los vehículos encargados de llevar a domicilio los productos y los vehículos encargados de recoger los productos de los proveedores.

CONCEPTOS	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Suministros	730€	8.760€
Publicidad	150€	1.800€
Limpieza	200€	2.400€
Seguridad	46€	552€
Sueldos	4.500€	54.000€
Seguros sociales	1.000€	12.000€
Seguros	500€	6.000€
Proveedores	20.000€	240.000€
Vehículos	450€	5.400€
<b>TOTAL</b>	<b>27.576€</b>	<b>330.912€</b>

Tabla 5. Gastos

### 7.3. Financiación

Los fondos utilizados para poder comenzar con el desarrollo del negocio provienen de dos tipos de financiaciones:

Financiación propia, que es aquella en la que los socios aportan un capital social a su sociedad (esta aportación puede ser económica o material). En el caso de la tienda Gourmet, el único socio del negocio ha sido la persona encargada de realizar una aportación total de 70.000 euros. Como esta cantidad no es suficiente para poder afrontar con todos los gastos y pagos iniciales, se ha recurrido a solicitar otro tipo de financiación.

Financiación ajena, que es aquella en la que las aportaciones se producen por partes que son externas a la sociedad. Para este negocio se ha solicitado un préstamo bancario al banco BBVA. El importe solicitado al banco es de 50.000 euros y la amortización es de 5 años. Este préstamo cuenta con un interés del 6,21%.

Para poder conocer cuánto será el importe que se deberá aportar a la entidad bancaria anualmente se usará la fórmula de amortización [6]:

$$A = R * \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

En dicha fórmula, **R** representa el valor del importe que se deberá pagar, **A** representa el importe solicitado el banco, **i** representa el interés del préstamo y **n** es el número de años de amortización.

Una vez conocido los parámetros, se sustituyen por los valores obtenidos para calcular el valor de **R** y se obtiene que la cuota anual que se deberá pagar al banco es de 11.937,71 euros.

AÑO	CUOTA ANUAL	INTERESES	AMORTIZACIÓN	CAPITAL VIVO
0	- €	- €	- €	50.000€
1	11.937,71€	3.105€	8.832,71€	41.167,29€
2	11.937,71€	2.556,49€	9.381,22€	31.786,07€
3	11.937,71€	1.973,91€	9.963,80€	21.822,27€
4	11.937,71€	1.355,16€	10.582,55€	11.239,72€
5	11.937,71€	697,99€	11.239,72€	0€

Tabla 6. Amortización crédito bancario

Como podemos observar en la tabla, a medida que se van cumpliendo los plazos de amortización, el interés que se deberá pagar al banco irá disminuyendo en función de la disminución del capital vivo que quede por pagar.

## 7.4. Ingresos

En este apartado se realizará una estimación de los ingresos que se generarán durante los tres primeros años de servicio. Para ello, se hará uso de los datos obtenidos de los diferentes negocios que tengan unas características, productos y servicios similares al nuestro. También se ha tenido en cuenta los ingresos generados en el anterior negocio del dueño.

AÑO	0	1	2
CIFRAS DE NEGOCIO	370.000€	420.000€	450.000€

Tabla 7. Ingresos

## 7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias

Tras conocer cuáles van a ser los ingresos y gastos del negocio, se va realizar una cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias durante los tres primeros años. A raíz de este proceso, podremos conocer si los resultados obtenidos son positivos (lo cual significara que se están generando beneficios), o por el contrario, si los resultados finales son negativos (lo que supondrá que se están produciendo pérdidas en el negocio).

Para poder llevar a cabo la cuenta de resultados, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos [18]:

- EBITDA: Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, es decir, es el resultado obtenido de la diferencia entre los ingresos menos los gastos.
- BAI: Beneficios antes de impuestos e intereses, es decir, es el resultado obtenido de la diferencia entre el EBITDA menos las amortizaciones.
- BAI: Beneficios antes de impuestos, es decir, es el resultado obtenido de la diferencia entre el BAI menos los intereses.
- Resultado neto: Es el resultado obtenido de la diferencia entre el BAI menos los impuestos (en el caso del negocio, el impuesto que se tiene es el de sociedades, que supone un 25% del BAI) El resultado final supone el beneficio que va a tener el negocio.

A continuación, realizaremos la cuenta de resultados.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	370.000€	420.000€	450.000€
Gastos generales	330.912€	364.003,20€	382.203,36€
EBITDA	39.088€	55.996,80€	67.796,64€
Amortizaciones	10.000€	10.000€	10.000€
BAII	29.088€	45.996,80€	57.796,64€
Gastos financieros (Intereses)	3.105€	2.556,49€	1.973,91€
BAI	25.983€	43.440,31€	55.822,73€
Impuestos de sociedades	6.495,75€	10.860,01€	13.955,68€
<b>Resultado Neto</b>	<b>19.487,25€</b>	<b>32.580,30€</b>	<b>41.867,05€</b>

Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias

Como se puede observar, el gasto general que se produce va incrementando en función de las ventas que se generan; esto se debe a que, cuantas más ventas haya, mayor será los gastos que se deberán realizar en aspectos como el pago a los proveedores.

Tras conocer los resultados finales, sabemos que durante los 3 primeros años el negocio va a obtener un beneficio neto positivo. La diferencia de las ventas y el beneficio que se produce entre el primer y segundo año es considerablemente mayor a la que se produce entre el segundo y el tercer año. Esto se refleja en que durante los dos primeros años el negocio se ha ido dando a conocer y ha ido cumpliendo sus objetivos de atraer a una mayor cantidad de clientes, y a partir del tercer año, el negocio ha comenzado a estabilizarse.

## 7.6. Balance de la situación

Además de la cuenta de pérdidas y ganancias, otro proceso que se deberá realizar para saber las cuentas del negocio es el balance de la situación [1]. En este documento, se conocerá cuáles son las posesiones (activos), deudas y capital que el negocio posee en un momento específico.

La estructura de este balance está dividida en de dos bloques: activo y pasivo. El activo está compuesto por los bienes y derechos que la empresa posee y están clasificados en función de su liquidez (plazos en los que se puede convertir en dinero efectivo). El pasivo por su parte está compuesto por los fondos propios exigibles (deudas y obligaciones) tanto a largo plazo como a corto plazo y se clasifica en función del vencimiento de los plazos.

Dentro del activo y el pasivo encontramos:

- Activo no corriente: El plazo de liquidez de los bienes y derechos es superior a un año. Se clasifican en inmovilizado intangible (derechos, licencias...), inmovilizado tangible o material (maquinaria, locales...) e inversiones.
- Activo corriente: El plazo de liquidez de los bienes y derechos es inferior a un año. Se clasifican en existencias, dinero en bancos y cajas (tesorería) y deudas de los clientes.
- Pasivo no corriente: El plazo de vencimiento de las deudas y obligaciones es superior a un año.
- Pasivo corriente: El plazo de vencimiento de las deudas y obligaciones es inferior a un año.

A continuación se muestra el balance de situación de la tienda gourmet durante el primer año:

BALANCE DE SITUACIÓN	
ACTIVO	PRIMER AÑO
<b>Activo no corriente</b>	<b>90.500€</b>
Inmovilizado intangible	500€
Inmovilizado tangible	100.000€
Inversiones	-
Amortización acumulada	-10.000€
<b>Activo corriente</b>	<b>60.154,54€</b>
Existencias	27.540€
Tesorería	32.614,54€
Clientes	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>150.654,54€</b>

PASIVO	PRIMER AÑO
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>41.167,29€</b>
Deudas a L/P	41.167,29€
Otros pasivos no corrientes	-
<b>Pasivo corriente</b>	<b>20.000€</b>
Deudas a C/P	-
Proveedores	20.000€
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>61.167,29€</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>89.487,25€</b>
Capital	70.000€
Pérdidas y ganancias	19.487,25€
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>150.654,54€</b>

Tabla 9. Balance de situación

A la hora de realizar el balance de situación se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

En el activo no corriente, el inmovilizado intangible que se ha tenido en cuenta es la licencia necesaria para la apertura del negocio. Por otra parte, para calcular el total del activo no corriente se ha tenido en cuenta la amortización que se irá acumulando durante los años.

En cuanto al activo corriente, no se ha tenido en cuenta el apartado de los clientes debido a que estos pagan justo al momento de realizar su compra, por lo que no se llega a generar una deuda.

Dentro del pasivo no corriente, las deudas a largo plazo que se deben pagar coinciden con el capital vivo calculado en el apartado de financiación. Estas deudas irán disminuyendo a lo largo de los años hasta completar el préstamo bancario que se solicitó.

En el pasivo corriente, se tendrán en cuenta los pagos que se realizarán cada 30 días a los proveedores, por lo tanto la deuda generada que se establecerán en el balance será la deuda mensual.

Finalmente, el patrimonio neto está formado por el capital inicial aportado por el único socio del negocio y el resultado obtenido en el primer año en el apartado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

## 7.7. Ratios

Una vez obtenidos los resultados del balance de situación, se calcularán los diferentes ratios para poder conocer la viabilidad y rentabilidad que el negocio va a tener. Los ratios necesarios para poder realizar este proceso son los siguientes:

1. Ratios financieros [2], que son aquellos que se encargan de estudiar la viabilidad de los recursos ajenos y propios que posee la empresa. Los datos que se necesitan para su cálculo se suelen obtener del balance de situación y los principales indicadores que posee son:

- Ratio de endeudamiento: Relación que existe entre las deudas que posee la empresa (total pasivo) y el valor de los recursos que tiene (patrimonio neto).

$$\text{RATIO ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

- Ratio de solvencia: Capacidad que la empresa posee para hacer frente a sus deudas (pasivo total) con los bienes y derechos que posee (activo total).

$$\text{RATIO SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

- Ratio de liquidez: Capacidad que la empresa tiene para hacer frente a sus deudas a corto plazo (pasivo corriente) con los bienes y derechos que se generan a corto plazo (activo corriente).

$$\text{RATIO LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- Ratio de tesorería: Capacidad que la empresa tiene para hacer frente a sus deudas a corto plazo (pasivo corriente) con aquellos bienes y derechos con mayor liquidez, es decir, aquellos que se convierten en dinero efectivo más rápidamente. Dentro del activo corriente el que cumple con dichas características es la tesorería.

$$\text{RATIO TESORERÍA} = \frac{\text{TESORERÍA}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- Ratio de apalancamiento financiero: Se recurre al uso de las deudas para poder mejorar los recursos de la empresa. Esta mejora se llevará a cabo a través de una nueva inversión que usará tanto los fondos propios como los ajenos de la empresa.

$$\text{RATIO APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{FONDOS PROPIOS}} * \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$$

- Fondo de maniobra: Diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

$$\text{FONDO MANIOBRA} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

A continuación se establecerán cada uno de los ratios y se compararán con los rangos de valores medios que son aceptables en cada uno de los diferentes ratios:

RATIOS FINANCIEROS	VALOR	RANGO VALOR MEDIO ACEPTABLE
Ratio de endeudamiento	0,68	0,4-0,6
Ratio de solvencia	2,46	1,5-2
Ratio de liquidez	3	1-2
Ratio de tesorería	1,63	1-1,5
Ratio de apalancamiento financiero	1,5	>1
Fondo de maniobra	40.154,54	>0

Tabla 10. Ratios financieros

Las conclusiones obtenidas tras conocer los resultados son las siguientes:

En el ratio de endeudamiento observamos que el valor es ligeramente superior al rango medio, sin embargo, no es lo suficientemente superior como para preocuparse por no poder hacer frente a las deudas que se puedan tener.

El resultado del ratio de solvencia es superior al óptimo, lo que supone que a pesar de no tener ningún problema con los acreedores, existen algunos bienes que se han pagado al contado y que no están llegando a generar rentabilidad (esto se puede solventar cuando a la hora de adquirir nuevos bienes, pagarlos a crédito en vez de al contado, lo que hará que aumente el pasivo).

El valor del ratio de liquidez es bastante superior al rango medio, lo que supone que se está generando una pérdida de rentabilidad, sin embargo, es algo lógico debido a que el primer año se solicitó un préstamo bancario y el capital total era algo superior a las inversiones que había que realizar (esto se hizo para tener un fondo que pudiera hacer frente a algunos problemas que pudieran suceder).

Al igual que en el ratio de endeudamiento, observamos que el ratio de tesorería es algo superior al rango medio, sin embargo, no va a llegar a suponer una gran pérdida de rentabilidad.

El ratio de apalancamiento financiero está por encima del rango medio, lo que indica que se podría llegar a realizar una nueva inversión.

Finalmente, observamos que tenemos un fondo de maniobra positivo, lo cual significa que se dispondrá de fondo durante el primer año para poder hacer frente a los posibles problemas o deudas que puedan surgir a corto plazo.



2. Los ratios económicos [14], que son aquellos que se estudian la rentabilidad de la empresa. Los datos necesarios para su cálculo son obtenidos de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus principales indicadores son los siguientes:

- ROE (Return of equity): Mide la rentabilidad obtenida por la empresa a partir de los recursos y las inversiones realizadas. Cuanto más alto sea el resultado obtenido, más rentabilidad tendrá la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{PATRIMONIO NETO}} * 100$$

- ROA (Return on assets): Mide la rentabilidad obtenida por la empresa a partir de los activos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{ACTIVO TOTAL}} * 100$$

- Margen operativo: Mide la rentabilidad obtenida por la empresa a partir de las ventas sin tener en cuenta los impuestos e intereses. A mayor margen operativo, mayor rentabilidad tendrá la empresa.

$$\text{MARGEN OPERATIVO} = \frac{\text{BENEFICIO BRUTO}}{\text{INGRESOS DE EXPLOTACIÓN}} * 100$$

A continuación se calcularán los diferentes indicadores y se compararán con los rangos de valores medios aceptables:

RATIOS ECONÓMICOS	VALOR	RANGO VALOR MEDIO ACEPTABLE
ROE	21,78%	-
ROA	12,94%	>5%
Margen operativo	10,56%	-

Tabla 11. Ratios económicos

Como podemos observar en los resultados, el valor de ROA es superior al 5%, lo que supone que la empresa tiene una rentabilidad positiva. Además, observamos que el ROE es bastante superior al ROA, esto supone que se genera un apalancamiento financiero positivo (la rentabilidad económica es superior al coste de las deudas).

## 7.8. VAN y TIR

En este apartado se continuará intentando conocer la rentabilidad y viabilidad que el negocio va a tener en el futuro. Para ello, se hará uso de dos nuevos indicadores conocidos como VAN y TIR [17].

El VAN (Valor Actual Neto) es un indicador que consiste en actualizar la diferencia de los cobros y pagos (flujo de caja) de un proyecto o inversión para poder conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. Para que el negocio se pueda considerar viable, el valor del VAN debe ser positivo, ya que supondrá que el proyecto de inversión va a generar beneficios.

Para el cálculo del VAN se hará uso de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{n=1}^N \frac{Fn}{(1+k)^n}$$

Dónde:

- $I_0$  representa la inversión inicial. En este caso la inversión inicial es de 100.500€.
- $Fn$  hace referencia al flujo de caja en el periodo n. Recordamos que el flujo de caja sale de la diferencia entre los ingresos y gastos realizados en un periodo determinado.
- $N$  es el número de años de inversión establecidos. En este caso se han establecido 3 años.
- $k$  representa la tasa de descuento. Para el cálculo de la tasa de descuento se conocen el coste del préstamo bancario (50.000€), con su interés del 6,21%, la aportación inicial del único socio de la empresa (70.000€) y se ha estimado una tasa de interés vinculada a los socios del 7%.

A continuación se calculará la tasa de descuento con la siguiente fórmula:

$$TASA DE DESCUENTO = \frac{(50.000 * 0,0621) + (70.000 * 0,07)}{50.000 + 70.000} * 100 = 6,67\%$$

Seguidamente se calculará el flujo de caja durante los primeros tres años:

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ingresos	370.000€	420.000€	450.000€
Gastos	330.912€	364.003,20€	382.203,36€
Flujo de caja	39.088€	55.996,80€	67.796,64€

Tabla 12. Flujos de caja

Finalmente, con todos los datos obtenidos podremos calcular el valor del VAN:

$$VAN = -100.500 + \frac{39.088}{(1 + 0,067)^1} + \frac{55.996,80}{(1 + 0,067)^2} + \frac{67.796,64}{(1 + 0,067)^3} = \mathbf{41.129,12€}$$

Como se puede observar el Valor Actual Neto es positivo, lo que supone que se está generando un beneficio y rentabilidad en el negocio durante los tres primeros años y merece la pena invertir en ello.

El TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) es el segundo indicador que se utiliza para conocer la viabilidad del negocio. El valor de esta tasa de descuento genera que el Valor Actual Neto sea igual a 0. Para poder calcularlo se utiliza la misma fórmula que en VAN, sin embargo, en este caso la fórmula será igualada a 0 y se despejará el valor de la tasa de descuento (k).

La fórmula quedaría de la siguiente forma:

$$0 = -100.500 + \frac{39.088}{(1 + k)^1} + \frac{55.996,80}{(1 + k)^2} + \frac{67.796,64}{(1 + k)^3}; \mathbf{k = 0,2580554}$$

Tras despejar k, se obtiene que el valor de TIR es del 25,8%. Este valor es bastante superior a la tasa de descuento, lo que significa que el proyecto resulta muy rentable para el accionista del proyecto.

## 8 Análisis pesimista/optimista

Durante los anteriores apartados se ha estado analizando la viabilidad y rentabilidad de un negocio dentro del escenario que se piensa que es el más probable que vaya a suceder, sin embargo, en este apartado se van a analizar dos nuevos escenarios que no se habían previsto desde el inicio. Estos son el optimista y el pesimista [5].

### 8.1. Escenario optimista

En esta situación se va a llevar a cabo un análisis en el que van a cambiar algunos datos de manera que el negocio se va a ver favorecido. Para ello, se ha decidido aumentar en un 5% los ingresos que se van a producir anualmente, obteniendo así los siguientes resultados:

AÑO	0	1	2
CIFRAS DE NEGOCIO	388.500€	441.000€	472.500€

Tabla 13. Ingresos en escenario optimista

Tras conocer los nuevos ingresos generados durante los tres primeros años, se volverá a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de la situación, y se calcularán de nuevo los diferentes ratios y el VAN y TIR. A medida que vamos obteniendo los diferentes resultados, se van a analizar y comparar con los obtenidos anteriormente, es decir, con los que se han calculado dentro del escenario que se piensa que es el realista.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	388.500€	441.000€	472.500€
Gastos generales	330.912€	364.003,20€	382.203,36€
EBITDA	57.588€	76.996,80€	90.296,64€
Amortizaciones	10.000€	10.000€	10.000€
BAIL	47.588€	66.996,80€	80.296,64€
Gastos financieros (Intereses)	3.105€	2.556,49€	1.973,91€
BAI	44.483€	64.440,31€	78.322,73€
Impuestos de sociedades	11.120,75€	16.110,01€	19.580,68€
<b>Resultado Neto</b>	<b>33.362,25€</b>	<b>48.330,30€</b>	<b>58.742,05€</b>

Tabla 14. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario optimista

Como se puede observar, el beneficio neto obtenido durante los tres primeros años es bastante superior al obtenido anteriormente, lo cual significa que son datos muy positivos para el patrimonio de la empresa.

BALANCE DE SITUACIÓN	
ACTIVO	PRIMER AÑO
<b>Activo no corriente</b>	<b>90.500€</b>
Inmovilizado intangible	500€
Inmovilizado tangible	100.000€
Inversiones	-
Amortización acumulada	-10.000€
<b>Activo corriente</b>	<b>74.029,54€</b>
Existencias	28.917€
Tesorería	45.112,54€
Cientes	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>164.529,54€</b>
PASIVO	PRIMER AÑO
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>41.167,29€</b>
Deudas a L/P	41.167,29€
Otros pasivos no corrientes	-
<b>Pasivo corriente</b>	<b>20.000€</b>
Deudas a C/P	-
Proveedores	20.000€
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>61.167,29€</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>103.362,25€</b>
Capital	70.000€
Pérdidas y ganancias	33.362,25€

<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>164.529,54€</b>
---------------------------------------	--------------------

Tabla 15. Balance de situación en escenario optimista

En cuanto al balance de la situación de la empresa, podemos ver que el patrimonio neto ha aumentado debido al aumento obtenido en beneficio neto. Además, tanto las existencias como la tesorería han subido considerablemente, ya que como se han obtenido mayores ingresos, se han vendido más productos y se han obtenido más beneficios.

RATIOS FINANCIEROS	VALOR	RANGO VALOR MEDIO ACEPTABLE
Ratio de endeudamiento	0,59	0,4-0,6
Ratio de solvencia	2,69	1,5-2
Ratio de liquidez	3,7	1-2
Ratio de tesorería	2,26	1-1,5
Ratio de apalancamiento financiero	1,49	>1
Fondo de maniobra	54.029,54	>0

Tabla 16. Ratios financieros en escenario optimista

Dentro de los ratios financieros, hay que destacar negativamente la subida de algunos ratios que están bastante por encima de la media aceptable, ya que esto supone que se está produciendo un exceso de liquidez y puede llegar a generar unas pérdidas en la rentabilidad. Los datos positivos se encuentran en el ratio de endeudamiento, que está dentro de los valores aceptables, y el fondo de maniobra, que ha aumentado considerablemente y se va a generar un mayor colchón financiero para las deudas y problemas que se puedan generar.

RATIOS ECONÓMICOS	VALOR	RANGO VALOR MEDIO ACEPTABLE
ROE	32,28%	-
ROA	20,28%	>5%
Margen operativo	14,82%	-

Tabla 17. Ratios económicos en escenario optimista

Por otro lado, en los ratios económicos han tenido un aumento considerable y siguen reflejando que la empresa va tener una gran rentabilidad.

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ingresos	388.500€	441.000€	472.500€
Gastos	330.912€	364.003,20€	382.203,36€
Flujo de caja	57.588€	76.996,80€	90.296,64€

Tabla 18. Flujo de caja en escenario optimista

$$VAN = -100.500 + \frac{57.588}{(1 + 0,067)^1} + \frac{76.996,80}{(1 + 0,067)^2} + \frac{90.296,64}{(1 + 0,067)^3} = \mathbf{95.435,01€}$$

El valor del VAN es mayor que en el escenario realista, lo que significa que sigue siendo viable durante los tres primeros años.

$$0 = -100500 + \frac{57588}{(1 + k)^1} + \frac{76996,80}{(1 + k)^2} + \frac{90296,64}{(1 + k)^3} =; \mathbf{k = 0,4910}$$

El TIR, que se establece en un 49,10% sigue estando muy por encima de la tasa de descuento, lo que sigue suponiendo una gran rentabilidad para el accionista del negocio.

### 8.1. Escenario pesimista

En este análisis se van a seguir los mismos pasos que en del escenario optimista, sin embargo, para este escenario, se va a disminuir en un 5% los ingresos que se generan durante los tres primeros años. Por lo tanto, los ingresos que se generarán anualmente serán los siguientes:

AÑO	0	1	2
CIFRAS DE NEGOCIO	351.500€	399.000€	427.500€

Tabla 19. Ingresos en escenario pesimista

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	351.500€	399.000€	427.500€
Gastos generales	330.912€	364.003,20€	382.203,36€
<b>EBITDA</b>	<b>20.588€</b>	<b>34.996,80€</b>	<b>45.296,64€</b>
Amortizaciones	10.000€	10.000€	10.000€
<b>BAlI</b>	<b>10.588€</b>	<b>24.996,80€</b>	<b>35.296,64€</b>
Gastos financieros (Intereses)	3.105€	2.556,49€	1.973,91€
<b>BAl</b>	<b>7.483€</b>	<b>22.440,31€</b>	<b>33.322,73€</b>
Impuestos de sociedades	1.870,75€	5.610,01€	8.330,68€
<b>Resultado Neto</b>	<b>5.612,25€</b>	<b>16.830,30€</b>	<b>24.992,05€</b>

Tabla 20. Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario pesimista

El beneficio neto que se obtiene en el escenario pesimista es bastante bajo, y a pesar de seguir siendo positivo, puede suponer que no vaya a generar una rentabilidad en el negocio. Si finalmente esto ocurriera, se tendría que solicitar que durante los primeros años del negocio el impuesto de sociedades fuese del 15% en vez del 25% establecido inicialmente. Con esto, el beneficio neto aumentaría para que pudiera generar una rentabilidad durante los primeros años.

BALANCE DE SITUACIÓN	
ACTIVO	PRIMER AÑO
<b>Activo no corriente</b>	<b>90.500€</b>
Inmovilizado intangible	500€
Inmovilizado tangible	100.000€
Inversiones	-
Amortización acumulada	-10.000€
<b>Activo corriente</b>	<b>46.279,54€</b>
Existencias	26.163€
Tesorería	20.116,54€
Clientes	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>136.779,54€</b>



PASIVO	PRIMER AÑO
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>41.167,29€</b>
Deudas a L/P	41.167,29€
Otros pasivos no corrientes	-
<b>Pasivo corriente</b>	<b>20.000€</b>
Deudas a C/P	-
Proveedores	20.000€
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>61.167,29€</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>75.612,25€</b>
Capital	70.000€
Pérdidas y ganancias	5.612,25€
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>136.779,54€</b>

Tabla 21. Balance de situación en escenario pesimista

En el balance de situación, al contrario que en el escenario optimista, la bajada de los productos obtenidos por los clientes hace que el valor de las existencias y de la tesorería baje considerablemente, llegando a ser superior el capital de las existencias al de la tesorería. Además, debido al bajo beneficio neto obtenido el primer año, el patrimonio también es bastante más bajo.

RATIOS FINANCIEROS	VALOR	RANGO VALOR MEDIO ACEPTABLE
Ratio de endeudamiento	0,81	0,4-0,6
Ratio de solvencia	2,23	1,5-2
Ratio de liquidez	2,31	1-2
Ratio de tesorería	1,01	1-1,5
Ratio de apalancamiento financiero	1,28	>1
Fondo de maniobra	26.279,54	>0

Tabla 22. Ratios financieros en escenario pesimista

Al igual que en el escenario optimista, existen algunos ratios superiores a los aceptables, lo que sigue suponiendo un exceso de liquidez. Sin embargo, en este caso el ratio de endeudamiento es bastante superior al aceptable, lo cual supone que el negocio puede llegar a no poder hacer frente a las deudas que se tienen. A esto hay que añadirle que el fondo de maniobra es mucho mejor, por lo tanto puede no llegar a ser suficiente para poder hacer frente a esas deudas y problemas que se generan.

RATIOS ECONÓMICOS	VALOR	RANGO VALOR MEDIO ACEPTABLE
ROE	7,42%	-
ROA	4,10%	>5%
Margen operativo	5,86%	-

Tabla 23. Ratios económicos en escenario pesimista

En los ratios económicos se observa un gran cambio comparado con el escenario realista. En este caso, se han obtenido ratios muy bajos, que llegan incluso a no cumplir con el rango medio aceptable (como es el caso del ROA). Esto puede suponer que la empresa puede llegar a generar una rentabilidad muy baja o incluso no llegar a generarse.

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ingresos	351.500€	399.000€	427.500€
Gastos	330.912€	364.003,20€	382.203,36€
Flujo de caja	20.588€	34.996,80€	45.296,64€

Tabla 24. Flujo de caja en escenario pesimista

$$VAN = -100.500 + \frac{20.588}{(1 + 0,067)^1} + \frac{34.996,80}{(1 + 0,067)^2} + \frac{45.296,64}{(1 + 0,067)^3} = -13.176,78€$$

El valor obtenido del VAN en este escenario es negativo, lo que significa que los ingresos generados no van a ser suficientes y no va a resultar rentable para, al menos, los primeros tres años del negocio.

$$0 = -100.500 + \frac{20.588}{(1 + k)^1} + \frac{34.996,80}{(1 + k)^2} + \frac{45.296,64}{(1 + k)^3} =; k = 0,00168$$

El valor del TIR es del 0,017%, que se aleja mucho del valor de la tasa de descuento calculada anteriormente, y por lo tanto, indica que no le va a resultar nada rentable durante los primeros años al accionista del negocio.

Tras conocer todos los datos en el escenario pesimista, lo más lógico para poder llegar a aumentar la rentabilidad y viabilidad del negocio durante los primeros años es, tal y como se comentó anteriormente, solicitar un impuesto de sociedades del 15% para los dos o tres primeros años, para que así el beneficio neto sea mayor y se puedan obtener más ganancias. Además, se tiene que tener en cuenta que se ha realizado un estudio para los primeros años del negocio, por lo tanto, no significa que a la larga en este escenario pueda llegar a no ser rentable.

# 9 Conclusión

---

Una vez analizados todos los puntos de vista posibles para intentar conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio, en este punto se van a extraer todas las conclusiones a las que se ha llegado.

## 9.1. Principales conclusiones

La ubicación en la que se encuentra el negocio le va a beneficiar tanto en el aspecto económico (ya que se va a ahorrar una gran cantidad de dinero debido a que el local en el que se va a montar la tienda pertenece al dueño de la empresa), como en el aspecto competitivo (ya que va a ser la única tienda gourmet de la zona).

El sector en el que se encuentra este negocio es uno de los más importantes para la economía española y uno de los que genera mayor atractivo para los turistas, por tanto, es un sector perfecto para poder desarrollarse.

El negocio ofrecerá a sus clientes una gran variedad de productos con una alta calidad, obtenidos de una serie de proveedores que se han seleccionado tras estudiarlo con gran detenimiento. Además contará con una serie de servicios adicionales como las entregas a domicilio para conseguir destacar frente a la posible competencia.

Para captar la atención y atraer al mayor número de clientes posible, se hará uso de diferentes tipos estrategias que consigan cumplir con estos objetivos.

## 9.2. Rentabilidad del proyecto

Dentro del punto de vista económico, se han obtenido datos que indican que la creación de este negocio va a resultar rentable durante sus tres primeros años y se van a obtener beneficios desde el primer año tanto en el escenario realista como en el escenario optimista. En cuanto al escenario pesimista, a pesar de haber obtenido algunos datos negativos que pueden verse reflejados en que no se pueda llegar a generar una rentabilidad en el negocio, se han pensado algunas que se pueden utilizar para poder evitar que estos datos se puedan llegar a obtener. Además, se debe tener en cuenta que la tendencia a largo plazo es positiva, por lo que en el caso del escenario pesimista, a la larga es muy probable que acabe resultando rentable.

## 9.3. Conclusión final

Como conclusión final, podemos decir que la creación de la tienda gourmet es un proyecto totalmente viable con el que se va a obtener una gran rentabilidad, que pertenece a un sector en auge y que va a dar a conocer el mundo de los productos Premium a una gran parte de la población en la que se encuentra ubicada.



# Bibliografía

---

- [1] Balance de situación. (20 de Octubre de 2018). Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-balance-situacion>
- [2] Ratios Financieros: Fórmulas, Interpretación y Ejemplos. (24 de Octubre de 2018). Obtenido de Contabilidae: <https://www.contabilidae.com/ratios-financieros/>
- [3] Delicatessen: Qué son y qué características tienen. (10 de Junio de 2019). Obtenido de Molideluxe: <https://molideluxe.com/delicatessen/>
- [4] Demografía de Aljaraque (Huelva). (2021). Obtenido de Foro-ciudad: <https://www.foro-ciudad.com/huelva/aljaraque/habitantes.html>
- [5] Ávila, R. (2 de Noviembre de 2015). Cómo hacer análisis de escenarios en un estudio de viabilidad económica. Obtenido de Luz. Planilhas empresariais <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/c%C3%B3mo-a-an%C3%A1lisis-de-escenarios-in-a-estudio-de-factibilidad-econ%C3%B3mica-/>
- [6] SoloContabilidad. Cálculo del valor de la amortización. Obtenido de SoloContabilidad: <https://www.solocontabilidad.com/amortizacion-fondos-de-amortizacion/calculo-del-valor-de-la-amortizacion>
- [7] The Monopolitan. Descubre las tiendas gourmets más características de todo el mundo. Obtenido de The Monopolitan: <https://themonopolitan.com/2018/10/tiendas-gourmet>
- [8] Florido, M. (15 de Julio de 2018). 23 Tipos de Publicidad que utilizan las empresas (Ejemplos). Obtenido de Marketing and web: <https://www.marketingandweb.es/marketing/tipos-de-publicidad/>
- [9] Betancourt, D. F. (15 de julio de 2019). La matriz BCG (Boston Consulting Group) para la planificación estratégica. Recuperado el 08 de junio de 2021, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/matriz-bcg](http://www.ingenioempresa.com/matriz-bcg)
- [10] Florido, M. (14 de Febrero de 2021). 35 Mejores Estrategias de Marketing para Empresas (Concepto y Ejemplos). Obtenido de Marketing and web: <https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- [11] Ismael, L. (5 de Diciembre de 2019). 10 de las mejores tiendas Gourmet del mundo. Obtenido de Musement blog: <https://blog.musement.com/es/10-de-las-mejores-tiendas-gourmet/>
- [12] Junta de Andalucía. (2020). Andalucía pueblo a pueblo - Fichas Municipales. Obtenido de Instituto de estadística y cartografía de Andalucía: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=21002>
- [13] Junta de Andalucía. Guía de proyectos para emprender en tiendas de productos gourmet. Obtenido de Andalucía emprende: [http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/472901\\_0.pdf](http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/472901_0.pdf)
- [14] León, F. (15 de Enero de 2020). Ratios financieros básicos: Margen Neto, ROE, ROA, Razón corriente... Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3508413-ratios-financieros-basicos-margen-neto-roe-roa-razon-corriente>
- [15] López, S. R. (2018). El super es el nuevo gourmet. Distribución y consumo: 59-63.
- [16] Ministerio de cultura, pesca y alimentación. (2019). Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2018-2019. Obtenido de Ministerio de cultura, pesca y alimentación: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeannualindustria2018-2019ok\\_tcm30-541380.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeannualindustria2018-2019ok_tcm30-541380.pdf)

- [17] Ramírez, P. (9 de Febrero de 2021). Van y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos. Obtenido de E3 TV: <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>
- [18] Rodríguez, M. (11 de Julio de 2016). Análisis de rentabilidad de proyectos: MB, EBITDA, BAI y BAI. Obtenido de Revista digital Inesem: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/diferencia-y-calculo-ebitda-bai-bai/>
- [19] Hernández Rojas, R. D., Rivera Mateos, M., & Millán Vázquez de la Torre, M. G. (2017). La integración de los productos agroalimentarios de las tiendas “gourmet” en la oferta turística gastronómica de la ciudad de Córdoba: 178-203.
- [20] Jaime Eslava, J. (2016). La rentabilidad: análisis de costes y resultados. ESIC Editorial: 1-36.

