

Trabajo Fin de Grado  
Grado en Ingeniería de las Tecnologías Industriales

Plan de negocio para la creación de una empresa  
distribuidora de alimentos saludables en Sevilla.

Autor: Eva María Verdugo Puro

Tutor: José Miguel León Blanco

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

Sevilla, 2024





Trabajo Fin de Grado  
Grado en Ingeniería de las Tecnologías Industriales

# **Plan de negocio para la creación de una empresa distribuidora de alimentos saludables en Sevilla.**

Autor:

Eva María Verdugo Puro

Tutor:

José Miguel León Blanco

Profesor Contratado Doctor

Dpto. Organización Industrial y Gestión de Empresas I

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2024



Trabajo Fin de Grado: Plan de negocio para la creación de una empresa distribuidora de alimentos saludables en Sevilla.

Autor: Eva María Verdugo Puro

Tutor: José Miguel León Blanco

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2024

El Secretario del Tribunal

*A quienes considero familia...*

# Agradecimientos

---

Dicen que los trenes sólo pasan una vez en la vida, puede ser cierto o no, pero puedo asegurar que yo me he montado en uno de los mejores sin darme cuenta. Eso, o que mi entorno ha sabido orientarme de la mejor manera posible para que este viaje haya sido de lo más fructífero.

Creo que se merecen más que una hoja de agradecimientos en el presente TFG, el hecho de no haber abandonado en ningún momento durante este camino ha sido gracias a ellos dos. Creo que ya sabéis a quienes me refiero.

Y para que no se enfaden, a los que también han tenido que aguantarme día sí y día también en aquel edificio colorado llamado ETSI.

*Eva María Verdugo Puro*

*Sevilla, 2024*



# Resumen

---

La idea de la creación de un plan de negocio para una empresa de distribución de alimentos saludables en Sevilla surgió en Madrid. En primer lugar, descubrí una empresa de reparto a domicilio cuyos platos eran todos provenientes del movimiento “Realfooding”. Se encargaban de elaborar ciertos platos basados únicamente en la comida real. Por otra parte, la asignatura cursada en la UC3M fue la que me motivó a realizar el presente Trabajo de Fin de Grado: plan de negocio para la creación de una empresa distribuidora de alimentos saludables en Sevilla.

La ejecución comienza con una pequeña introducción al plan de negocio, donde se explica más detalladamente el origen del Realfooding. A continuación, un aspecto clave para cualquier empresa: misión, visión y valores, para distinguirla del resto de empresas de la competencia.

Un capítulo estará destinado únicamente a la descripción del producto, o en este caso, de los productos a distribuir, con todo lo que ello conlleva, como la elaboración o sus correspondientes envases.

Sin duda, el estudio de mercado será la clave para la posterior realización del plan estratégico y de marketing, con ayuda de las 5P del marketing. Para ello, se estudiará el mercado con una encuesta entre posibles clientes, se realizará un estudio PESTEL, se analizarán las 5 fuerzas de Porter y finalmente se detallará la matriz DAFO.

Seguidamente, será necesario establecer un plan de operaciones en el que se detalle la ubicación y el porqué de su elección, las herramientas necesarias para el proceso productivo, los proveedores implicados en suministrar la materia prima y otros aspectos como el personal de la empresa, el horario y la limpieza del local.

Por último, se llevará a cabo un estudio económico financiero en el que se detallará el plan de inversión correspondiente y todos los aspectos influyentes en la cuenta de resultados para, finalmente, poder determinar la rentabilidad y viabilidad del plan de negocio, y estudiar posibles escenarios con el fin de conocer si sería una inversión interesante o no para posibles inversores.



# Abstract

---

The idea of creating a business plan for a healthy food distribution company in Seville arose in Madrid. First, I discovered a delivery company whose dishes were all from the "Realfooding" movement. They were in charge of preparing certain dishes based solely on real food. On the other hand, the subject taken at UC3M was the one that motivated me to carry out this Final Degree Project: business plan for the creation of a healthy food distribution company in Seville.

The execution begins with a short introduction to the business plan, where the origin of Realfooding is explained in more detail. Next, a key aspect for any company: mission, vision and values, to distinguish it from the rest of the competing companies.

A chapter will be intended only for the description of the product, or in this case, of the products to be distributed, with all that this entails, such as the preparation or its corresponding packaging.

Undoubtedly, the market study will be the key to the subsequent realization of the strategic and marketing plan, with the help of the 5Ps of marketing. To do this, the market will be studied with a survey among potential customers, a PESTEL study will be carried out, Porter's 5 forces will be analysed and finally the SWOT matrix will be detailed.

Next, it will be necessary to establish an operations plan detailing the location and the reason for your choice, the necessary tools for the production process, the suppliers involved in supplying the raw material and other aspects such as the company's personnel, the schedule and the cleanliness of the premises.

Finally, an economic and financial study will be carried out in which the corresponding investment plan and all the aspects influencing the income statement will be detailed to finally determine the profitability and viability of the business plan, and study possible scenarios in order to know whether or not it would be an interesting investment for potential investors.

<b>Agradecimientos</b>	<b>vii</b>
<b>Resumen</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract</b>	<b>xi</b>
<b>Índice</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>xv</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>xvi</b>
<b>1 Objeto y alcance</b>	<b>1</b>
1.1 Objeto	1
1.2 Alcance	1
<b>2 Introducción al plan de negocio</b>	<b>3</b>
2.1 Marco situacional	3
2.2 “Realfood”	4
2.2.1 Principal problema: la obesidad	4
2.2.2 La llegada del “Realfooding”	5
<b>3 Caso real de la puesta en marcha. Plan de negocio</b>	<b>7</b>
3.1 Descripción de la idea de negocio	7
3.2 Misión, visión y valores	8
<b>4 Personas que lanzan la idea</b>	<b>10</b>
<b>5 Producto</b>	<b>11</b>
5.1 Ingredientes	11
5.2 Envases	12
<b>6 mercado</b>	<b>13</b>
6.1 Situación del mercado	13
6.2 Análisis del sector externo (macroentorno): PESTEL	16
6.2.1 Entorno político	16
6.2.2 Entorno económico	17
6.2.3 Entorno sociocultural	18
6.2.4 Entorno tecnológico	18
6.2.5 Entorno ecológico-ambiental	19
6.2.6 Entorno legal	19
6.3 Análisis del sector interno: las 5 fuerzas de Porter	21
6.3.1 Poder de negociación de los clientes	22
6.3.2 Poder de negociación de los proveedores	22
6.3.3 Amenaza de los productos sustitutos	22
6.3.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	23

6.3.5	Rivalidad de los competidores actuales	23
6.3.6	Análisis DAFO	24
<b>7</b>	<b>Plan de marketing</b>	<b>27</b>
7.1	<i>Producto</i>	27
7.2	<i>Precio</i>	28
7.3	<i>Punto de venta / plaza / canal de distribución</i>	28
7.4	<i>Promoción</i>	29
7.5	<i>Personas / post Venta</i>	29
<b>8</b>	<b>Plan de operaciones</b>	<b>31</b>
8.1	<i>Ubicación</i>	31
8.2	<i>Herramientas para la producción</i>	34
8.3	<i>Proveedores</i>	34
8.4	<i>Personal, horario y limpieza</i>	35
<b>9</b>	<b>Estudio económico financiero</b>	<b>37</b>
9.1	<i>Plan de inversión</i>	37
9.2	<i>Financiación</i>	41
9.3	<i>Gastos</i>	42
9.3.1	Personal	42
9.3.2	Generales	43
9.3.3	Compras	44
9.4	<i>Ingresos previstos</i>	45
9.5	<i>Cuenta de resultados</i>	46
<b>10</b>	<b>Balances y ratios</b>	<b>48</b>
10.1	<i>Balance</i>	48
10.2	<i>Ratios</i>	49
10.2.1	Ratios económicos	50
10.2.2	Ratios financieros	51
<b>11</b>	<b>Evaluación y viabilidad</b>	<b>53</b>
11.1	<i>VAN</i>	53
11.2	<i>TIR</i>	54
11.3	<i>Análisis de escenarios</i>	54
11.3.1	Escenario optimista	55
11.3.2	Escenario pesimista	55
<b>12</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>58</b>
<b>13</b>	<b>Anexos</b>	<b>62</b>
13.1	<i>Anexo I. Datos de población de Sevilla.</i>	62
13.2	<i>Anexo II. Encuesta para el estudio de mercado</i>	63



# ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Matriz DAFO	25
Tabla 2. Maquinaria y equipos para el proceso productivo	34
Tabla 3. Proveedores de insumos	34
Tabla 4. Inversión inicial y amortizaciones	40
Tabla 5. Desglose modelo francés	42
Tabla 6. Gastos de personal	43
Tabla 7. Gastos generales anuales	44
Tabla 8. Desglose del porcentaje imputado en el concepto de compras	45
Tabla 9. Previsión de compras anuales	45
Tabla 10. Ingresos anuales previstos	46
Tabla 11. Cuenta de resultados	47
Tabla 12. Balance de situación 2025-2028	49
Tabla 13. Ratios económicos.	50
Tabla 14. Ratios financieros	51
Tabla 15. Cash Flow por año	54
Tabla 16. Flujos de caja en escenario optimista	55
Tabla 17. Flujos de caja en escenario pesimista	56
Tabla 18. Tabla resumen del análisis de escenarios	56

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1. Evolución de la obesidad en España	5
Figura 2: Evolución de la tasa de desempleo en Sevilla	17
Figura 3. Porcentaje de mujeres y hombres en Sevilla	31
Figura 4. Número de habitantes por distrito en Sevilla	32
Figura 5. Renta media por código postal	32
Figura 6. Localización aproximada del local	33



# 1 OBJETO Y ALCANCE

---

*El comienzo es la parte más importante del recorrido.*

*- Platón -*

## 1.1 Objeto

El objeto del presente TFG es desarrollar y estudiar la viabilidad económica de una empresa dedicada a la fabricación y distribución de comida saludable, cuya misión es vender ciertos alimentos preparados, elaborados únicamente con productos cien por cien naturales y saludables.

Para ello, se han desarrollado para dicha empresa, un plan de negocio y un plan de empresa. En lo que al plan de negocio se refiere, éste tiene como objeto llevar a cabo un estudio detallado del mercado y del entorno que proporcione la información necesaria para alcanzar un posicionamiento adecuado de los productos que se ofrecen. Va ligado de la mano con el plan de empresa, enfocado en analizar la viabilidad técnica, económica y financiera, y en establecer las estrategias necesarias para el funcionamiento interno de la empresa. Además, se evaluará una serie de escenarios posibles con el fin minimizar la incertidumbre que tendría la empresa como objeto de inversión.

## 1.2 Alcance

Como en todo plan de negocio, se persigue la exitosa entrada en el mercado de los productos que se ofrecen. Por esta razón, se debe realizar un estudio de mercado para recoger información crucial que será de ayuda para lograr este objetivo.

La realización de dicho estudio de mercado será un pilar fundamental al proporcionar ciertos datos críticos necesarios, como puede ser la segmentación de clientes del mercado. Serán de gran utilidad ya que, al estar integrados en el desarrollo del plan de marketing, darán lugar a un mejor conocimiento de la audiencia a la que están destinados los productos de la empresa.

El ya mencionado plan de marketing y publicidad ha de estar detallado de la mejor manera posible para hacer llegar los productos tanto a los clientes potenciales, como a un público en general pues, en el caso de productos considerados comunes, puede ser decisivo para que su resultado sea fructífero o no.

Una vez dentro del mercado, el objetivo será la inmersión en la mejora continua para lograr un buen posicionamiento en él. Resultará esencial investigar sobre cuál será su ventaja competitiva y lograr con ello la diferenciación del resto de empresas.

Además, será necesario llevar a cabo un estudio con las operaciones requeridas en el negocio, así como definir un horario de apertura, determinar la ubicación del local, listar una serie de equipamientos, trabajadores, etc. Todo ello para elaborar del plan financiero y análisis de viabilidad, cuyo objetivo es determinar la rentabilidad del proyecto. Ciertos aspectos quedan fuera del alcance del presente Trabajo de Fin de Grado debido a las restricciones de tiempo y recursos. Entre ellos destacan la obtención de permisos para la apertura del local junto con sus respectivos trámites legales o las negociaciones detalladas con proveedores, que serán tratadas a un nivel conceptual básico.

# 2 INTRODUCCIÓN AL PLAN DE NEGOCIO

---

*La mente es como un paracaídas, solo funciona si se abre.*

*- Albert Einstein -*

## 2.1 Marco situacional

Para entender más en profundidad el contenido del presente trabajo se detallarán varios conceptos cruciales que serán. En primer lugar, [1] un plan de empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para el funcionamiento interno de la empresa. Por otra parte, [2] el plan de negocio se caracteriza por su amplitud y profundidad, cuyo objetivo es proporcionar un análisis más extenso a nivel externo, como puede ser del mercado y del entorno.

El hecho de querer llevar a cabo una nueva empresa requiere de la presencia de una o varias personas cuyos intereses radiquen en el mundo empresarial, más conocidos como emprendedores, los cuales estén dispuestos a construir una cultura empresarial para iniciar nuevos negocios.

Crear una empresa desde cero conlleva hacer frente a diversos riesgos, ya sea en mayor o menor medida. Si los encargados de poner en marcha la empresa no examinan con rigurosa exactitud la idea y oportunidad empresarial, y no logran gestionar de manera eficaz los recursos disponibles, pueden enfrentarse al éxito o al fracaso durante la ejecución del proyecto. No obstante, si se lleva a cabo un estudio que incluya un análisis profundo de los factores que afectan a la realización del proyecto, es posible obtener un alcance exitoso de los objetivos planteados al iniciar el negocio.

Como se ha comentado en párrafos anteriores, sumergirse en un plan de negocios requiere de una persona con espíritu un tanto emprendedor. En cierto modo, el hecho de ser estudiante de Ingeniería Industrial, más en concreto de la especialidad en Organización Industrial, te proporciona a lo largo del camino las herramientas necesarias para llegar a afianzar ese espíritu. A través de un enfoque más industrial, se aprende a analizar de forma

efectiva y ordenada, comprendiendo de antemano el funcionamiento interno de las empresas.

## **2.2 “Realfood”**

Volviendo la mirada al pasado, miles de años atrás, vemos como desde entonces la vida y la comida son dos conceptos indivisibles que se han ido desarrollando juntos, lo hacen en el presente y lo seguirán haciendo en el futuro. La evolución humana ha sido posible, en cierto modo, gracias al uso combinado de herramientas de madera y piedra con el fuego. La exposición de determinados alimentos a elevadas temperaturas supuso la obtención de los nutrientes necesarios para el correcto desarrollo del órgano principal del sistema nervioso: el cerebro.

Con el paso del tiempo hemos experimentado una transformación peculiar en cuanto a la alimentación se refiere, desde el consumo de alimentos en su forma natural hasta consumir productos elaborados, con ciertas transformaciones, [3] llamados ultraprocesados. De esta forma se podrá diferenciar los alimentos sanos de los insanos.

### **2.2.1 Principal problema: la obesidad**

La presencia de ultraprocesados en nuestra sociedad puede llegar a estar tan normalizada que no nos demos cuenta de ello. Esto es así debido a dos de los cuatro elementos de [4] las 4 P del marketing: producto y promoción. Los encargados de este sector tienen como objetivo el aumento de las ventas de un producto en concreto y esto lo consiguen con la percepción selectiva. La percepción selectiva [5] es un tipo de sesgo cognitivo que se da en el proceso de percepción cuando el sujeto, en función de sus expectativas, selecciona un objeto de atención y desatiende la parte restante de la información. De esta manera el ser humano se deja llevar por el aspecto exterior ignorando por completo la cantidad y el tipo de ingredientes presentes en el producto.

Los dos conceptos restantes de las 4 P son de gran ayuda para incitar a comprar dichos productos. Por norma general todos ellos suelen tener un precio relativamente bajo en comparación con la comida real, y, además, suelen estar ubicados en numerosos puntos de venta, además de muchos de ellos, formar parte de una estrategia para llegar así al público al que va dirigido. Por ende, el aumento de consumo de comida poco sana, desde hace varios años atrás, viene acarreado multitud de problemas de salud en la sociedad.

Carlos Ríos, tras una búsqueda de estudios científicos, [3] asegura que, a medida que avanza el tiempo, nuestro organismo reacciona de manera diferente ante el consumo de ultraprocesados. A corto plazo, y lo que es llamado la primera fase visible, el cuerpo va desarrollando una resistencia a la insulina y un estrés oxidativo, que conllevan a algo comúnmente conocido como obesidad.

La obesidad se caracteriza por una acumulación excesiva de grasa que puede ser nocivo para la salud. Afecta a personas de todas las personas, sin miras en edad y género. Datos y cifras que nos proporciona la OMS (Organización Mundial de la Salud) [6] son:

- Desde 1975, la obesidad se ha casi triplicado en todo el mundo.
- En 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 años o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos

Situándonos a nivel nacional, se puede observar la tendencia creciente que ha ido experimentando la obesidad presente en la sociedad española:



Figura 1. Evolución de la obesidad en España

Fuente: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, epdata.es

Son cifras preocupantes ya que, si no se actúa en un periodo corto de tiempo, podrían seguir aumentando a gran velocidad. Además, la obesidad puede llegar a provocar el desarrollo de otras enfermedades, como hipertensión o diabetes, pudiendo incluso, en ciertos casos, llegar a producir células cancerígenas.

### 2.2.2 La llegada del “Realfooding”

Ante la problemática comentada anteriormente, Carlos Ríos, un joven onubense de 33 años licenciado en Nutrición Humana y Dietética en la universidad Pablo Olavide de Sevilla, lanzó en 2019 el movimiento “Realfooding”. Dicho movimiento se basa en la persecución de un estilo de vida centrado en el consumo de alimentos saludables y naturales, evitando en la mayor medida posible productos alimenticios que hayan sido sometidos a procesos con finalidad meramente comercial, como son el uso de antibióticos, hormonas de crecimiento o sabores artificiales.

Ríos, además, para propiciar una entrada con más fuerza del Realfooding en la sociedad, publicó su primer libro: *Come Comida Real* (2019). En él explica como los ultraprocesados han ido ganando terreno en nuestra alimentación y los efectos que esto provoca. Para ello realiza un extenso análisis científico de los aditivos, conservantes y otros compuestos añadidos a los ultraprocesados. Para entender de manera más clara este concepto, plantea una distinción de tres tipos de alimentos: comida real, materias primas o productos que han sido sometidos a procesos mínimos que no afectan a su composición natural (ej.: lavado de fruta o envasado); buenos procesados para referirse a aquellos alimentos que se han obtenido a través de un proceso industrial o manual que no altera sus características beneficiosas y por último los ultraprocesados, productos que se han elaborado añadiendo azúcares añadidos, harinas refinadas, aceites poco recomendables, aditivos, etc. Ingredientes que, modifican al producto para obtener mejores resultados en cuanto al aspecto, al sabor, o a la textura se refiere, todo ello para maximizar las ventas con el mínimo coste económico.

Lo que se busca con este plan de empresa que se va a poner en marcha es evitar el desarrollo de las enfermedades más preocupantes comentadas en párrafos anteriores, comenzando por el inicio, que es lo que por el momento está en nuestras manos poder controlar: detener la expansión de la obesidad y promover un estilo de vida más sano manteniendo nuestra cultura. Para ello, el plan de negocio ejercerá como justificante para sustentar la viabilidad real de la empresa.

# 3 CASO REAL DE LA PUESTA EN MARCHA. PLAN DE NEGOCIO

---

*Cree que puedes y estarás a mitad de camino.*

*- Theodore Roosevelt -*

## 3.1 Descripción de la idea de negocio

Todo plan de negocio nace tras buscar la satisfacción de una necesidad a través de un bien o la prestación de un servicio, aprovechando las debilidades identificadas en un segmento concreto del mercado. Todo ello tiene como propósito abordar las preguntas fundamentales de qué producir y para quién producir.

La idea de llevar a cabo el plan de negocio que se centra en la distribución de alimentos saludables en Sevilla surgió a raíz de mi experiencia durante un curso académico en Madrid. La capital española, con una gran oferta gastronómica, proporciona una diversidad de opciones para decidir qué comer a cualquiera hora del día. Desde prestigiosos restaurantes con platos elaborados y amplia experiencia culinaria, hasta tabernas y bares más accesibles para todos los bolsillos, incluso franquicias de comida rápida de empresas mundialmente conocidas.

De entre toda la oferta disponible, lo que más llamó mi atención fue la presencia de una, hasta entonces desconocida, empresa, fundada por Carlos Ríos, llamada “Realfooding To Go”, la cual descubrí en la aplicación de reparto de comida a domicilio (*delivery*) “Glovo”. Este hallazgo despertó mi interés, ya que dicha empresa destacaba ante las otras por ofrecer opciones de alimentos saludables y nutritivos en un mercado donde predominan alternativas más insanas, y desafortunadamente, convencionales.

La empresa previamente mencionada ofrece una amplia gama de platos elaborados con alimentos reales y mínimamente procesados. Su variado menú incluye desde hamburguesas hasta ensaladas personalizadas, pasando por platos de arroz con distintos tipos de guarnición y otras opciones de carne. Además, destaca por ofrecer bebidas ideadas por el propio Ríos, tales como la Cola y Naranja Realfooding. Estas bebidas, elaboradas a partir de té y de ingredientes naturales, recrean los sabores característicos de los refrescos convencionales de las grandes marcas.

Fue precisamente a causa de este descubrimiento que surgió la idea de introducir un concepto de negocio innovador y hasta entonces desconocido en Sevilla. La propuesta consistiría en una empresa dedicada a la elaboración y distribución, con reparto a domicilio, de comida preparada saludable basada en elaboraciones más propias de la cultura andaluza. Un enfoque que busca satisfacer la creciente demanda de opciones de alimentación centrada en productos regionales teniendo como prioridad la comida saludable y mínimamente procesada.

### 3.2 Misión, visión y valores

Misión, visión y valores en una empresa son tres conceptos que forman una estrategia fundamental para orientar sus acciones y abordar eficazmente los desafíos que puedan surgir. Son de vital importancia para garantizar el éxito en las estrategias de marketing como se verá más adelante.

La misión se encarga principalmente de especificar cuál es la labor o actividad en el mercado. Con el objetivo de establecer una mejor definición se le añade un extra: el público hacia el que va destinado. Dicho primer concepto sirve para dar respuestas a varios interrogantes. Qué se hace, quién es nuestro público o cuál es la ventaja competitiva son algunos ejemplos de ello. La presente empresa se compromete a proporcionar una opción de alimentación saludable accesible a sus clientes, contribuyendo así a una mejora del estilo de vida. Sus elaboraciones preparadas con ingredientes frescos y de alta calidad, manteniendo la esencia de una dieta mediterránea, son la base para obtener una ventaja competitiva ante las empresas convencionales de comida rápida.

Por otra parte, la visión puede definirse como un plano en el que se pueden ver las metas a las que aspiramos en un futuro. Todas ellas han de estar previamente delimitadas, pues han de ser realistas y alcanzables, ya que el fin de la visión es servir de inspiración y motivación. Ser una de las alternativas referentes a las grandes cadenas *fast food* y destacar por el sabor y la calidad de los productos sería la visión principal de la empresa, pudiendo llegar a cambiar los hábitos alimenticios de futuras generaciones.

Por último, pero no menos importante, los pilares éticos que sostienen la cultura de la empresa son los valores. Estos son los encargados de establecer las normas de la conducta de la empresa, similar a lo que podría ser su personalidad.

Declaración de los valores de nuestra empresa:

- Cambio: en la empresa buscamos cambiar a mejor el estilo de vida de la población en general, sustituyendo la comida basura por nuestras opciones saludables.
- Calidad: no queremos ser como los productos preparados de los supermercados. Nos esforzamos desde la búsqueda de los mejores proveedores, seleccionando sus productos con mayor calidad, hasta los procesos de producción correspondientes.

- Transparencia: las elaboraciones estarán detalladas con todos sus ingredientes. Este hecho refleja nuestro respeto hacia los clientes pudiendo así ganarnos su confianza.
- Tradición: la empresa no puede perder de vista una ubicación como Sevilla, por lo que nos centramos en promover la cultura de nuestra región.

## 4 PERSONAS QUE LANZAN LA IDEA

---

*Cuando todo parece ir en tu contra, recuerda que el avión  
despega contra el viento, no a su favor.*

*- Henry Ford -*

De acuerdo con lo mencionado en apartados anteriores, la idea de llevar a cabo la creación de una empresa dedicada a la distribución de comida real proviene de una estudiante de ingeniería industrial durante su estancia en Madrid. Para el desarrollo de esta iniciativa, también se sumará como socia de la empresa una amiga sevillana, Miriam. Tras compartir con ella la idea decidió formar parte del equipo de fundadores.

En este apartado será descrito de manera individual el perfil de cada socio, destacando cómo la unión estratégica entre la ingeniería y la gestión empresarial da lugar a un equipo fundador con las herramientas necesarias para afrontar todo tipo de cuestiones relacionadas con la puesta en marcha y el seguimiento del negocio. Por tanto, los promotores del proyecto son:

- Eva María Verdugo Puro (24 años), estudiante de último curso del grado de Ingeniería de las Tecnologías Industriales, en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ETSI) de Sevilla. Interesada desde pequeña por la alimentación saludable, aporta una sólida formación técnica, con conocimientos en procesos de producción, cadena de suministros, logística y optimización. Además, dicho perfil ingenieril destaca por la efectiva resolución de problemas y una visión innovadora.
- Miriam Sánchez Escribano (23 años), estudiante de Administración y Gestión de Empresas, en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla. Su formación le aporta una comprensión detallada del entorno empresarial, además de estrategias de marketing, gestión de recursos humanos y análisis financiero.

La clave para determinar si un plan de negocio tiene éxito o fracasa reside en la manera en la que se lleva a cabo el plan de negocio, siendo el equipo el factor sobre el que recae. [7] Las habilidades de ambas servirán como base para dar impulso a la puesta en marcha y lograr un exitoso resultado a corto y largo plazo.

# 5 PRODUCTO

---

*Recuerda que nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento.*

*- Eleanor Roosevelt -*

En el presente capítulo, se proporciona una descripción de todos los productos entre los cuales nuestros clientes podrán elegir, incluyendo información detallada acerca de sus ingredientes y respectivos envases.

## 5.1 Ingredientes

Siguiendo la tradición de la dieta mediterránea, el establecimiento ofrecerá una oferta culinaria saludable, donde el gazpacho y la tortilla estarán presentes, entre otros. Lo que nos distingue de los productos disponibles en los supermercados, la mayoría de ellos cargados de aditivos y procesamientos industriales es la elección de ingredientes frescos y extraordinarios, no solamente para el aporte de sabor, sino que además aportan nutrientes de máxima calidad para nuestro organismo, llegando a ser todo ello una ventaja competitiva de la empresa para poder destacar entre sus competidores.

- Tortilla de patatas: es un plato típico no solo de los andaluces, sino de toda la cocina española. Sus ingredientes son: huevos, patatas, aceite de oliva virgen extra, sal y opcional, cebolla. Para evitar que presenten un exceso de grasa, las patatas y la cebolla serán cocidas. Una vez estén listas, se mezclan con huevo batido y se cocina en una sartén hasta obtener el punto exacto de cocción. Se ofrecerán dos tamaños: tortilla mediana (sartén de 20 cm de diámetro) y tortilla grande (sartén de 26 cm de diámetro).
- Gazpacho: joya culinaria andaluza caracterizada por su frescura. A pesar de que son diversas las recetas de dicha bebida, optaremos por la más simple, para no perder el sabor predominante de su ingrediente estrella: tomates, pepinos, pimiento verde, ajo, aceite de oliva virgen extra y sal. Se trituran todos ellos en una batidora y se refrigera. Se podrá servir en cantidades de 0,5 L y 1 L.

- Ensaladas: aportan un extra de acompañamiento a los platos anteriores, destacan, como se ha mencionado anteriormente, por la calidad de sus ingredientes. Otro aporte de valor para la empresa es la personalización de ensaladas, que pueden ser elaboradas con: hojas de lechuga, tomates Cherry, aguacate, pepino, cebolla, zanahoria, aceitunas, aceite de oliva virgen extra, sal y vinagre.
- Salmorejo de aguacate: sirve como alternativa al salmorejo tradicional andaluz, elaborado con tomates maduros, aguacate, ajo, aceite de oliva virgen extra, vinagre y sal. Al igual que el gazpacho, se disponen todos sus ingredientes en un vaso de batidora, y se sirve en botellas de 0,5 y 1 L.

## 5.2 Envases

No solamente buscamos un compromiso con la calidad de los ingredientes empleados en la elaboración de los platos, si no que vamos más allá buscando el compromiso con el bienestar del planeta, y es la elección de los envases para nuestros productos. Con el objetivo de ser lo más sostenible posible con el medio ambiente, exploramos las opciones disponibles que menor impacto produzcan en él.

Para el envasado de las tortillas de patatas y ensaladas se utilizarán recipientes de cartón. Dicho material [8] se está convirtiendo en el ideal para la industria alimentaria, ya que las cajas están diseñadas para evitar la aparición de problemas relacionados con la humedad, lo que permite transportar productos sin que se descompongan, además de ser resistente ante ciertas variaciones de temperaturas.

Un aspecto más relevante, en cuanto al marketing se refiere, es la posibilidad de personalizar el envase para así poder destacar y captar la atención de los clientes.

Sin embargo, para los productos menos sólidos, como son el gazpacho y el salmorejo, el cartón no resulta ser idóneo. Para ello contaremos con botellas de PET (polietileno tereftalato) reciclado, [9] fabricado en su totalidad con materiales reciclados y formado por diferentes láminas de termoformado (dar forma específica a una hoja o lámina de plástico aplicándole calor).

La integración de dichos materiales sostenibles en nuestro proceso de distribución refleja nuestro compromiso con el cuidado del planeta, buscando en todo momento la forma de reducir la huella de carbono.

# 6 MERCADO

---

*Un trabajador sin genio es mejor que un genio que no quiere trabajar.  
- Leopold Auer -*

**R**ealizar un detallado estudio del mercado es una parte crucial para el desarrollo de un plan de negocio ya que proporciona aspectos relevantes influyentes en el desempeño y en la posición de una empresa en el mercado competitivo. Dicho estudio implica la recopilación, análisis y comprensión de datos esenciales relacionados con el mercado específico en el que la empresa opera.

Una de las claves principales para conseguir el éxito de nuestro negocio es entender al cliente. Al llevar a cabo el estudio, se puede indagar en los gustos, necesidades y preferencias de la totalidad de los clientes. Con ello se busca satisfacer la demanda del mercado, que, además, puede conducir a un aumento de ventas y fijación de clientela.

Identificar a la competencia es otro punto objetivo. Conocer los principales competidores, analizar su oferta de productos y estrategias de precios ayuda a la empresa a encontrar su propio espacio en el mercado. Todos estos datos recogidos servirán además para realizar un fructífero plan de marketing, definir una segmentación del mercado clara, identificar los canales de distribución más adecuados y elaborar una publicidad que sea impactante para el público general y sobre todo al que van destinados los productos.

## 6.1 Situación del mercado

Al emprender un nuevo negocio con una propuesta un tanto novedosa, es necesario realizar un análisis del mercado para comprender si la idea se alinea con los gustos y necesidades de los clientes potenciales. Este estudio, además de aportar la información requerida sobre las tendencias del mercado, ayuda a conocer a fondo a los consumidores a los que se dirige el negocio y a lo que van buscando, para así adoptar las estrategias necesarias y satisfacer sus demandas satisfactoriamente. El análisis de la situación del mercado disminuye por tanto las posibilidades de fracaso e incrementan las probabilidades de éxito del negocio.

El estudio de mercado, según Kotler y Armstrong en “Fundamentos de Marketing”, abarca una variedad de técnicas para comprender las preferencias del consumidor y tras ello, poder establecer estrategias de marketing. Algunas de las técnicas que describen incluyen:

- Encuestas: útiles para obtener datos de un gran número de personas, pueden ser por correo, por teléfono, en persona u online.
- Entrevistas en profundidad: proporcionan información detallada sobre el tema en cuestión manteniendo una conversación individual con cada persona.
- *Focus groups*: se obtienen opiniones y reacciones de un entorno grupal con personas compatibles con el mercado objetivo de la empresa.
- Observación: analizando el comportamiento en situaciones reales.

En este estudio, se ha optado por utilizar la encuesta online como técnica para hacer un primer estudio de la situación de mercado, debido a sus ventajas. Permite recopilar información de forma rápida y eficiente de una gran cantidad de personas. En términos de diseño, facilita la recopilación de datos, ya que se pueden incluir preguntas desde múltiples opciones hasta preguntas con respuesta libre, con el fin motivar a responder al encuestado. Además, la generación de datos está automatizada, facilitando por tanto el análisis de los datos obtenidos.

Por tanto, para realizar un análisis del mercado se realizará una encuesta entre los posibles consumidores sevillanos, con el fin de investigar el interés de estos en los alimentos poco procesados y saludables, así como su disposición a pagar un precio un poco más elevado por productos con calidad distintiva. A través de esta, tendremos conocimiento sobre las preferencias y los hábitos de alimentación de los consumidores, y se podrá estimar el tamaño del mercado potencial.

Para llevar a cabo la investigación a través de la encuesta, en primer lugar, se crearon las preguntas, tanto de múltiples opciones como de respuesta libre, para analizar las opiniones. Dicho cuestionario se hizo llegar a un total de 60 participantes, sin restricciones de edad, dentro del rango de 18 a 65 años, residentes en Sevilla. Los datos recogidos fueron registrados en una hoja de cálculo de Excel para así facilitar el análisis y el establecimiento de conclusiones.

Una vez realizada la encuesta, cuyas preguntas y posibles respuestas están adjuntas en el Anexo II al final del presente documento, se procede a analizar los resultados obtenidos.

El principal objetivo de la encuesta es conocer las preferencias y hábitos alimenticios de la población sevillana, con el fin de determinar si se lleva a cabo un consumo regular de alimentos saludables. Podemos afirmar con certeza que este hecho es cierto ya que el 96% de los encuestados lo hacen.

Otro dato que destacar es la preocupación presente en los encuestados sobre la relación existente entre alimentación y salud. Un 88% del total afirma que le preocupa entre bastante y mucho, frente al 12% que le preocupa nada. Teniendo en cuenta este dato y corroborando que casi la totalidad de la población consume alimentos saludables regularmente, obtenemos una primera idea del nivel de concienciación de nuestra posible clientela.

Para que un posible consumidor se decida por la compra o no de los platos saludables, han de tenerse en cuenta una serie de factores que pueden ser determinantes en su decisión

final. El estudio revela que la calidad de los alimentos es el aspecto más influyente, ya que el 78% de los encuestados lo considera primordial. Además, el precio también juega un papel significativo, siendo importante para el 40% de las personas encuestadas. Otro factor, influyente, aunque en menor medida, son las recomendaciones que puedan ser aportadas por otros consumidores, tenidas en cuenta por el 16% de los encuestados. Estos datos demuestran que, para lograr el éxito de entrada en el mercado, es fundamental no solo ofrecer alimentos de calidad, sino también tener en consideración un rango de precios atractivos e intentar obtener comentarios favorables de los productos vendidos.

Como se ha hablado antes, el precio es un factor decisivo para los posibles clientes. Según la encuesta, el 68% de los participantes estaría a favor de pagar un precio más elevado por alimentos saludables procedentes de una empresa local, junto con un 28% que tal vez estarían dispuestos. Esto hace ver que los encuestados valoran y aprecian la calidad de los productos y el origen de estos.

Conocer la opinión de los encuestados a cerca de la disponibilidad de comida casera saludable en establecimientos en Sevilla proporciona una visión directa de la percepción del público sobre la oferta actual en la ciudad. Si las opiniones son positivas, demuestra que la venta de opciones saludables es viable y esa demanda puede seguir siendo satisfecha por más locales. En cambio, si creen que no está del todo bien desarrollada, puede ser un indicio del corto alcance de comidas de este estilo hacia el público. Las diferentes respuestas obtenidas en esta pregunta demuestran que es un tema muy complejo y que la percepción es muy diversa, aunque, por lo general, resulta haber poca disponibilidad, poco conocidos y suelen recurrir a supermercados para obtener “platos preparados”.

Para incentivar a la posible clientela, se ha optado por ofrecer el servicio de entrega a domicilio pues, de esta forma, un 78% de los encuestados estaría dispuesto a considerar como una opción la compra de productos como la tortilla o el gazpacho, entre otros.

Finalmente, interesa conocer si realmente existe una demanda de alimentos saludables en la ciudad. De nuevo es una pregunta abierta, aunque las opiniones son muy parecidas. La mayoría de los encuestados coinciden en que efectivamente, existe una demanda creciente, ya que cada vez hay más concienciación sobre la alimentación saludable e incluso las redes sociales incitan a ello.

Una de las respuestas destacadas de todas las recibidas es: *“Existe la idea extendida de que la buena nutrición es vital para gozar de buena salud, pero no creo que cualquier familia se pueda permitir cambiar toda su alimentación hacia un estilo más saludable por un mero asunto económico. El gobierno no trabaja por acercar los alimentos más ricos nutricionalmente a todos los ciudadanos, sea cual sea su condición económica, puesto que los precios son desorbitados y no todo el mundo se puede permitir comprar comida de calidad.”*

## **6.2 Análisis del sector externo (macroentorno): PESTEL**

Una herramienta esencial en el ámbito empresarial es el análisis PESTEL, cuya finalidad es ofrecer un enfoque detallado para el análisis de los factores externos que rodean a una organización. Estos factores se distinguen en políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales. Mediante su estudio se obtiene la información pertinente acerca de los elementos que pueden tener repercusión a lo largo del desarrollo de la empresa.

Cabe destacar la constante de evolución que sufre el entorno empresarial, por lo que realizar un análisis PESTEL continuamente forma parte de la gestión estratégica de una empresa ya consolidada. Son numerosos los cambios y tendencias que podrían afectar en un futuro y para ello la empresa ha de estar preparada, para afrontar los desafíos futuros y aprovechar posibles oportunidades en su entorno competitivo.

### **6.2.1 Entorno político**

Los factores políticos presentes en el macroentorno de la empresa están enfocados a entender y evaluar cómo las decisiones y acciones del gobierno pueden impactar en el desarrollo de una empresa [10]. Este análisis consiste en tener conocimiento de las leyes y políticas que son implementadas por los organismos oficiales. Se trata de aspectos como las políticas fiscales y monetarias, ayudas económicas a las que se pueden optar, acuerdos comerciales y relaciones internacionales que el gobierno aplica.

Al tratarse de una empresa dedicada a la distribución de alimentos, en el BOE núm. 305, de 21/12/2022 se publicó el Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor [11]. Además, dicha publicación está muy ligada al caso ya que también establece requisitos para la elaboración, el mantenimiento y la conservación de las comidas preparadas. Con más detalle, por ejemplo, en el artículo 4 se especifican los requisitos de temperatura de los productos alimenticios.

Por otra parte, en lo que al transporte de alimentos se refiere, aplica el Real Decreto 1055/2022 de envases y residuos, teniendo como objetivo establecer el régimen jurídico aplicable a los envases con el objetivo de prevenir y reducir su impacto en el medio ambiente a lo largo de todo su ciclo de vida. Por ello se ha dedicado parte de un capítulo del presente Trabajo de Fin de Grado a detallar los envases empleados y la importancia dada en la relación con el medio ambiente.

También es importante destacar, la puesta en marcha por parte del Ayuntamiento de Sevilla de programas de ayudas económicas para promover el emprendimiento local. Esta iniciativa brinda asistencia económica a emprendedores que desean comenzar la apertura de una nueva empresa en la ciudad [12]. Estas subvenciones incluyen aspectos importantes, como ayudas económicas y asesoramiento técnico, con el propósito de

fomentar la actividad emprendedora y promover el desarrollo económico sostenible en la ciudad.

## 6.2.2 Entorno económico

La rentabilidad de una empresa está fuertemente influenciada por su entorno económico, el cual está formado por una serie de factores que afectan a las operaciones y las decisiones comerciales de la empresa. Algunos elementos son la tasa de inflación, la disponibilidad de los recursos y el índice de desempleo, entre otros.

La economía española últimamente se ha visto dañada por diversos factores. Desde la crisis de 2008, pasando por la pandemia causada por la COVID-19 hasta llegar a la actualidad con la invasión rusa de Ucrania. Durante el pasado año 2023, España vio un crecimiento económico del 2,5%, según el PIB (Producto Interior Bruto). Aunque esta tasa está situada 33 décimas por debajo de la cifra registrada en 2022, que fue del 5,8%, el PIB alcanzó la cifra de 1.462.070 millones de euros en 2023. El aumento de la cifra en comparación con 2022 destaca la fortaleza de la economía española. Además, el PIB per cápita en 2023 ascendió a 30.320 €, reflejando un incremento de 2.040 € en comparación con el año anterior. A pesar de los sucesos ya mencionados, cabe destacar la evolución del presente indicador pues, en 2013 el PIB per cápita era de 22.518 €, por lo que es notable la mejora continua a lo largo de la última década [13]. Además, se prevé que el PIB crezca un 1,4% en 2024 y un 2,0% en 2025 [14].

Un factor que considerar de vital importancia es la tasa de desempleo, en este caso, de la provincia de Sevilla, cuya evolución se puede observar en la siguiente figura:

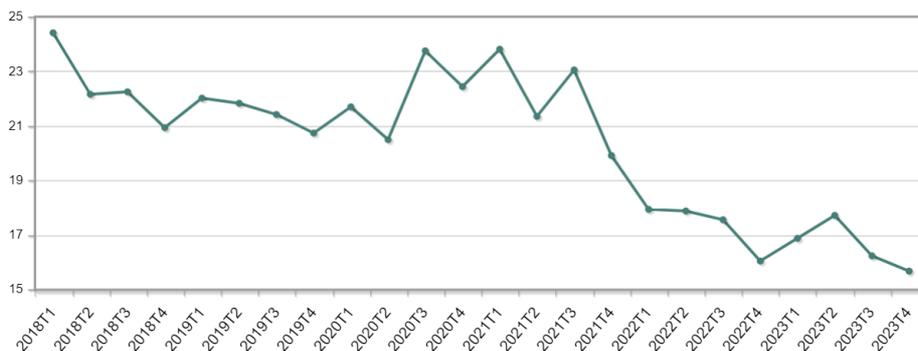


Figura 2: Evolución de la tasa de desempleo en Sevilla

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Dicha Figura representa la evolución que ha experimentado la tasa de desempleo en los últimos 6 años. En ella se puede observar una notable subida del segundo al tercer trimestre de 2020, resultado directo de la crisis generada por la pandemia. Asimismo, se observa otro repunte en 2022 como consecuencia de la invasión rusa en Ucrania. A pesar

de dichos eventos no deseados, este aspecto positivo resulta ser alentador para la situación económica actual de Sevilla.

Adicionalmente a lo ya mencionado sobre el entorno económico, recientemente se han desencadenado manifestaciones llevadas a cabo por agricultores de todo el país, quienes piden medidas tanto a nivel de UE, como de gobierno de España y de las Comunidades Autónomas. Precios, costes de producción, flexibilidad de la PAC o cuestiones laborales son algunos de los temas reclamados [15]. Este hecho está estrechamente relacionado con el plan de empresa, ya que podrían surgir interrupciones en la cadena de suministros de los alimentos procedentes del campo empleados en las elaboraciones.

### **6.2.3 Entorno sociocultural**

Para realizar un análisis completo del macroentorno también es necesario examinar cómo la sociedad y sus continuos cambios pueden afectar al funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta los valores y comportamientos de la sociedad, entre otros.

En la actualidad las redes sociales suponen un papel de vital importancia para influenciar tanto en el pensamiento de la sociedad como en sus actuaciones. Los responsables de estos hechos son los llamados *influencers*, personas que poseen una gran cantidad de seguidores y capacidad de convicción. Uno de los ejemplos destacados es Carlos Ríos, cuya influencia va más allá de compartir consejos sobre nutrición, sino que además consigue cambiar los hábitos de alimentación y de cuidado físico.

Otro aspecto que crea un entorno propicio para el crecimiento de empresas dedicadas a la distribución de alimentos saludables es el incremento de personas que están tomando conciencia de la importancia de llevar una dieta basada en productos saludables y naturales. En los últimos años hemos observado una mayor preocupación, en general, por la calidad de los alimentos que ingerimos y su impacto en nuestra salud. Esta tendencia crea una oportunidad única para empresas, como en este caso, que ofrecen productos naturales de alta calidad.

### **6.2.4 Entorno tecnológico**

Analizar el entorno tecnológico supone comprender cómo los avances tecnológicos tienen influencia sobre una empresa, afectando en mayor medida a la forma en que se realizan las operaciones comerciales y se llevan a cabo las ventas, desde la automatización de los procesos hasta las interacciones con los clientes.

La gestión de la cadena de suministro es un factor que se ve beneficiado por los avances tecnológicos. Tradicionalmente solíamos depender de llamadas telefónicas para contactar a los proveedores y obtener las materias primas necesarias para la elaboración de los platos. Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías, podemos realizar pedidos en línea, lo que no solo permite conocer la trazabilidad de estos, sino también ajustar nuestros pedidos según el presupuesto del que se disponga, al tener acceso al conocimiento de los precios

y del total del pedido. Este cambio en la metodología de la obtención de materias primas nos permite tener más libertad y control sobre la gestión de la cadena de suministros.

Por otra parte, los clientes se ven beneficiados al poder realizar pedidos online, mediante plataformas de comercio electrónico intuitivas. Estas plataformas no solo facilitan el proceso de pedidos para los clientes, sino que también permiten a la empresa gestionar los pedidos entrantes de manera efectiva e implementar sistemas de pagos seguros. Esto mejora la experiencia del cliente y además puede suponer un aumento en los ingresos de la empresa.

### **6.2.5 Entorno ecológico-ambiental**

La concienciación sobre el medio ambiente, el uso de materiales no dañinos para la naturaleza, las tasas verdes, las normas de reciclaje o la eficiencia energética, entre otros, son factores que analizar en el entorno ecológico ambiental de la empresa. Dichos factores reflejan el compromiso creciente de las empresas con prácticas sostenibles y responsables, lo que a su vez contenta a posibles consumidores conscientes de los problemas medioambientales existentes.

En España se pueden observar con facilidad las consecuencias producidas por el cambio climático de los últimos años. Ejemplo de ello, es la sequía que hasta hace, relativamente, poco tiempo, hemos sufrido. A causa de la falta de precipitaciones durante el pasado año 2023, uno de los más secos desde que hay datos registrados, EMASESA (consorcio que opera en Sevilla con 6 embalses) registró a 31 de diciembre sus reservas al 32,98% del total de su capacidad. El año lo comenzó con las reservas al 45%, perdiendo una cuantía significativa de hectómetros de agua [16]. Por suerte, la última actualización de la situación global de sus embalses (a 18 de marzo de 2024) se sitúa en el 47,5%, gracias a los primeros meses lluviosos del año [17]. Este dato es un empujón de positividad para los agricultores, ya que mejora la humedad de sus tierras, de las cuales obtenemos los productos de la empresa para realizar las elaboraciones.

Un estudio del Foro Económico Mundial revela que el 76% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo para combatir el cambio climático. Este dato posiciona a España en el octavo puesto a nivel global en cuanto al número de ciudadanos que adoptan medidas oportunas [18]. Siguiendo esta línea, para el transporte de los productos se ha optado por utilizar envases reciclados, con el fin de minimizar el impacto ambiental.

### **6.2.6 Entorno legal**

La apertura de un establecimiento de distribución de alimentos saludables requiere el seguimiento de una serie de normativas legales relacionadas con la higiene, la manipulación y el control de alimentos en sus procesos, desde su preparación hasta su

venta. En España el sector lleva en regulación desde 1977 y desde entonces se ha ido actualizando [19].

Las regulaciones necesarias se muestran a continuación:

- Real Decreto 1086/2020, del 9 de diciembre: establece los requisitos para establecimientos de comidas para llevar. Detalla las normas relacionadas con la higiene de los alimentos, teniendo siempre presente las directrices de regulaciones europeas recogidas en el Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo. Dato de nuestro interés es la definición que utilizan de comida preparada: aquella que surge de uno o varios procesos que incluyen la preparación inicial y la cocción de alimentos individuales o una combinación de estos, pudiendo estar estas comidas envasadas y listas para su consumo, lo que coincide con nuestra intención de distribuir nuestros platos, facilitando así su consumo.
- El Real Decreto 1021/2022, del 13 de diciembre: establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos de comida al por menor en términos de limpieza e higiene. Incluye puntos importantes como el transporte, el almacenamiento y la congelación de alimentos preparados, todo ello con el fin de cumplir los estándares adecuados de seguridad alimentaria.
- El Real Decreto 682/2014, de 1 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre el registro general sanitario de empresas alimentarias y alimentos, y otros reglamentos sobre esta materia.
- El Real Decreto 486/1997, del 14 de abril, recoge las reglas básicas que definen la seguridad y salubridad de los lugares de los trabajos para los empleados. Son requisitos que los contratadores deben cumplir para evitar accidentes o problemas de salud relacionados con el trabajo.
- El Decreto 155/2018, de 31 de julio, publicado en el BOJA (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía) establece las reglas para el funcionamiento de los negocios públicos en Andalucía, determina cómo pueden operar y define horarios de apertura.
- El Reglamento UE 1169/2022 recoge la obligatoriedad de informar a los consumidores sobre los ingredientes que puedan ser causantes de alergias o intolerancias alimentarias en los platos cocinados, ejemplo de ello el gluten. Es fundamental informar sobre el contenido de las elaboraciones, para cumplir con dicha regulación y velar por la salud de los clientes consumidores.

- El Real Decreto 732/2019, de 20 de diciembre, recoge los cambios realizados en el Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo sobre la salida de humos en locales de hostelería. Las cocinas de dichos establecimientos han de tener un sistema que les permita evacuar humos y vapores procedentes de la cocina y otros sistemas de ventilación adecuados para el local.
- El Real Decreto 1055/2022 establece reglas sobre envases y residuos de envases. Aplica a nuestro establecimiento de comida para llevar ya que en él se usan envases para el transporte de los alimentos. La presente regulación tiene como objetivo fomentar prácticas más sostenibles y reducir el impacto ambiental generado por los envases utilizados. Por ello, es necesario el uso de envases que contengan la mayor cantidad posible de material reciclado y que sean mínimamente dañinos para el medio ambiente.

Además de tener en cuenta y cumplir con las normativas ya mencionadas, es necesaria la obtención de una licencia de apertura y actividad en Sevilla, incluyendo la calificación de la actividad, tramitación de la documentación, obtención de la autorización de actividad y proyecto técnico. Para ello se contará con una empresa de ingeniería especializada, que realizará la tramitación de las licencias necesarias (de apertura y de obra), con un coste aproximado de 620 €.

### **6.3 Análisis del sector interno: las 5 fuerzas de Porter**

Cientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores y competencia en general, son conceptos clave para el análisis de las 5 Fuerzas de Porter. En la década de los setenta, Michael E. Porter redactó una serie de escritos basados en la estrategia, lo que dio lugar a su obra *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, llegando a ser una referencia a nivel mundial para el análisis del microentorno [19].

En el libro muestra el modelo de las 5 fuerzas cuyo enfoque radica en el estudio de cada una de ellas, que forman parte e influyen en el entorno competitivo de la empresa. Este estudio resulta ser una herramienta de gran ayuda para ver la situación de la empresa en el mercado en el que opera y hacer frente a la competencia existente

Por tanto, las fueras a analizar son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutivos, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales.

### **6.3.1 Poder de negociación de los clientes**

Las empresas, además de buscar la obtención del máximo beneficio posible, se centran en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes, por ello, suelen tener bastante influencia en la rentabilidad del mercado. De los clientes depende, en gran medida, el precio final de los productos. El nivel de poder de negociación que tienen está sujeto a varios factores, como puede ser el bajo coste de un proveedor a otro o la estandarización y la baja diferencia de los productos de la competencia.

Para que el poder de negociación de los clientes no sea muy notorio han de llevarse a cabo una serie de estrategias para controlarlo. Ejemplo de ello es la diferenciación de los productos, por eso buscamos una calidad en los alimentos superior a la que pueda tener la competencia, para así poder justificar un mayor precio posible de los productos, a mayor diferenciación, menor será el poder de negociación.

No se puede dejar de mencionar la importancia de las campañas de marketing y publicidad, que juegan un papel crucial en el poder de los clientes, no solamente para aumentar la visibilidad de la empresa, sino que además influye en la percepción del valor de los productos ofrecidos, aumentando la probabilidad de que finalmente el cliente se decante por este producto.

### **6.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

Al igual que los clientes, los proveedores también tienen repercusión sobre la rentabilidad de la empresa, por lo que en todo momento se va buscando mantener relaciones sólidas con los proveedores. Una de las claves para disminuir el poder de negociación de estos, es tener un abanico de opciones de proveedores que ofrezcan los mismos productos con las mismas calidades requeridas, para así poder tener flexibilidad para comparar precios y condiciones. Por el momento, no se contempla la opción de obtener la materia prima por nuestros medios, ya que requerirá un mayor coste temporal y un mayor desembolso inicial, aunque para un posible futuro no se descarta la combinación de productos tanto de proveedores como alimentos provenientes de nuestros propios cultivos, pudiendo así reducir el poder de negociación de los proveedores.

La confianza con los proveedores es otro factor importante a tener en cuenta, ya que puede servir de ayuda para, en épocas donde pueda haber escasez de alimentos o un aumento drástico de los precios, podamos tener una vía para afrontar dichas situaciones. La confianza se puede ganar realizando pedidos regularmente o bien marcando el pago de estos a largo plazo.

### **6.3.3 Amenaza de los productos sustitutos**

Hablando de alimentación, cada persona tiene un concepto diferente sobre el concepto. El ser humano tiene la suerte de decidir el tipo de comida que desea tomar, y, por tanto, el tipo de nutriente que por ende obtiene. Ciertamente es que todos los alimentos, cumplen la

función de llenar el estómago, pero no todo ofrecen la calidad nutricional necesaria para la salud. Los productos ya elaborados de supermercados, por lo general, suelen poseer ciertos tipos de conservantes, potenciadores del sabor y otros aditivos, que, son dañinos a largo plazo para el organismo, en cambio, nuestros productos únicamente están elaborados con alimentos reales.

A pesar de la presencia de productos sustitutivos que pueden ser tentadores, nuestra estrategia se basa en concienciar a nuestros clientes sobre los beneficios de nuestros alimentos. Como ya se ha mencionado anteriormente, las compañías de marketing juegan un papel fundamental, pues a través de ellas se pueden resaltar la calidad de los ingredientes y el impacto positivo que provocan en la salud, hechos que, en productos similares presentes en supermercados podrían pasar desapercibidos.

#### **6.3.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Nuevamente la rentabilidad de la empresa puede sufrir cambios significativos debido a la llegada de nuevas empresas en la industria. La magnitud de esta amenaza está estrechamente relacionada con las barreras que dificulten la entrada al mercado. Será necesario establecer una serie de medidas para mantener una posición estable dentro del mismo, ya que es muy posible que nuevos competidores imiten nuestros productos o incluso innoven con alternativas similares.

La inmensa mayoría de grandes empresas operan a gran escala, producen bienes a un coste unitario más bajo a medida que aumenta su volumen de producción. Este hecho se debe a que, los costes fijos existentes se dividen entre la cantidad de unidades producidas. Por tanto, a mayor número unidades, menor será el coste por unidad. Con esto las grandes empresas refuerzan su posición, ya que obtienen más beneficios que podrían ser invertidos en marketing para aumentar las ventas, y por ende las ganancias.

Sin embargo, esta situación para las pequeñas empresas no es nada favorecedora, ya que no están al mismo nivel de competición, no tienen la misma capacidad de producción que las grandes, por tanto, no pueden jugar con las economías de escalas. Para darle solución al asunto se buscan alternativas, como establecer una distinción del producto, como en nuestro caso, ofreciendo una distinción de los productos en calidad, sabor y frescura. Esto, junto con la lealtad de los clientes, permite obtener ventaja ante la amenaza de entrada de nuevos competidores.

#### **6.3.5 Rivalidad de los competidores actuales**

La empresa distribidora de alimentos saludables en Sevilla posee varios frentes de rivalidad: supermercados que ofrecen productos similares, empresas de comida rápida, negocios de comidas caseras e incluso restaurantes que ofrezcan un servicio para llevar.

En la capital andaluza existe una amplia gama de supermercados que ofrecen productos similares a los nuestros. Es importante entender que cuando decimos similares, no

significa que sean exactamente iguales. De hecho, es aquí donde radica nuestra ventaja competitiva, en la frescura y calidad de los productos, lo que nos distingue de las marcas ofrecidas por los supermercados. Aquellos que prueben algunos de nuestros platos podrán notar la diferencia de una receta casera y comida recién hecha, a diferencia de los alimentos envasados al por mayor.

Además de competir con los supermercados, nos enfrentamos a la rivalidad de las empresas de comida rápida. Un ejemplo claro de ello son las conocidas cadenas de hamburgueserías como McDonald's o Burger King, así como las populares pizzerías, como Domino's o Telepizza. Son empresas que ofrecen comida rápida y llamativa para la sociedad en general, aunque a diferencia de nuestro enfoque en una alimentación basada en comida real, estas empresas no priorizan la calidad nutricional de sus productos.

Asimismo, nos enfrentamos también a la presencia de negocios de comidas caseras, destacando la calidad y la frescura de sus ingredientes. Ciertamente es que pueden tener un alcance más limitado, pero son muy apreciados por consumidores que aprecian el sabor de la comida casera, los cuales queremos atraer hacia nuestros productos. Igualmente, debemos tener en cuenta la competencia de restaurantes que ofrecen servicio a domicilio. Estos se han adaptado a la demanda que ha ido en auge recientemente por parte de los consumidores.

Para sobrellevar de la mejor manera posible la rivalidad con los competidores a los que nos enfrentamos en el mercado, es imprescindible ser conscientes de lo que nos diferencia, para así transmitir esos valores y conseguir una clientela fiel a nuestros productos que aposten por la calidad de sus comidas.

### **6.3.6 Análisis DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta clave para evaluar la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es una metodología que facilita la toma de decisiones, formando una matriz de cuatro cuadrantes donde aparecen las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada [21].

A continuación, se presenta la correspondiente matriz DAFO:

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Carta de productos reducida Dependencia de proveedores Experiencia escasa de los promotores</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Cadenas de comida rápida Aumento de costes de materia prima Economías de escala de competidores</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Productos de gran calidad Servicio de entrega a domicilio Compromiso con la gastronomía regional</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Demanda de alimentos saludables creciente Ampliación carta de productos Alianzas con <i>influencers</i></p>

Tabla 1. Matriz DAFO

Fuente: elaboración propia

## DEBILIDADES

Están relacionadas con los aspectos internos de una empresa, los cuales pueden ver perjudicado el rendimiento de esta.

- Carta de productos reducida: al ser un negocio novedoso se empezará con una cantidad reducida de elaboraciones y, según demande el consumidor, se adaptará a sus necesidades.
- Dependencia de proveedores: son los responsables de suministrar los ingredientes. Cualquier problema con ellos afectaría al normal funcionamiento de la producción.
- Experiencia escasa de los promotores: puede conllevar a toma de decisiones erróneas o dificultades para afrontar posibles desafíos.

## AMENAZAS

Son factores externos que pueden suponer riesgos para la existencia de la empresa.

- Cadenas de comida rápida: son captadoras de clientela debido a sus precios competitivos, aunque la calidad de sus alimentos sea ínfima.
- Aumento de costes de materias primas: si esto ocurre, puede resultar en una reducción de la rentabilidad y en la necesidad de tomar medidas para controlar los costos.

- Economías de escala de competidores: los costes unitarios de nuestros competidores se dirigen a la baja debido a la producción de gran volumen.

## **FORTALEZAS**

Aspectos internos de la empresa, por los cuales se consigue destacar y aumentar la posición competitiva de esta.

- Productos de gran calidad: sirve para diferenciarnos del resto de competidores. No solo genera la lealtad de los clientes existentes, sino que también atrae a clientes en busca de alimentos saludables de primera calidad.
- Servicio de entrega a domicilio: permite una mayor accesibilidad a los productos y comodidad para el consumidor.
- Compromiso con la gastronomía regional: elaboración de recetas con ingredientes de tierras andaluzas, como tortilla española o gazpacho andaluz, con el fin de mantener las tradiciones culinarias andaluzas.

## **OPORTUNIDADES**

Se refiere a las situaciones externas que una empresa puede aprovechar para lograr su éxito y crecimiento en el mercado.

- Demanda de alimentos saludables creciente: debido al aumento de la concienciación sobre una alimentación saludable en la población.
- Ampliación de carta de productos: al no ser un objeto inamovible, la carta podrá ser editada según la demanda y las preferencias de los consumidores.
- Alianzas con *influencers*: permite un mayor alcance de la existencia de los alimentos, lo que conlleva un aumento en las ventas debido al poder de influencia que poseen estas personas.

# 7 PLAN DE MARKETING

---

*No dejes que lo que no puedes hacer interfiera con lo que puedes hacer*

*- John Woodent -*

Como se viene diciendo, el éxito o el fracaso para la empresa depende, en su mayor parte, del plan de marketing y de las estrategias establecidas. Para ello, se van a estudiar a continuación las 5P del marketing.

Las 5P del marketing hacen referencia a los cinco elementos que suponen una buena aproximación inicial a la ciencia del marketing, siendo: producto, precio, punto de venta, promoción y post venta. Dichas variables son controlables por la empresa, que las utiliza para influir en la política comercial [1].

## 7.1 Producto

Cuando hablamos de producto, solemos imaginarnos algo que se puede ver y tocar, por lo que nos lleva a definir su aspecto: color, forma, tamaño, textura... Pero la definición de producto no solo incluye aspectos tangibles, sino que los aspectos intangibles también entran en juego, como la calidad, el precio o la imagen de la empresa.

La intención de nuestra empresa es mantener en todo momento el compromiso con la calidad de los alimentos, la salud de los consumidores y la sostenibilidad con el medio ambiente. Cada una de las elaboraciones están realizadas, como ya se ha comentado, con ingredientes frescos, de gran calidad y procedentes de cultivos locales, sin dejar de mencionar a sus respectivos envases, fabricados con material reciclado sostenible. Además, destacará por su diseño personalizado en representación de la marca de la empresa.

Con todo ello queremos conseguir una imagen que nos diferencie de las diferentes alternativas existentes y nos haga destacar en el mercado operativo. Es posible que a priori parezca que, al presentar de esta manera el producto, estemos hablando de un producto con un precio elevado, pero eso no es necesariamente cierto, como veremos en el siguiente punto.

## 7.2 Precio

El precio (única variable del marketing mix que genera ingresos) representa la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio. Se refiere a la suma de todo lo que los clientes renuncian para obtener los beneficios de adquirir o utilizar ese producto o servicio. El precio siempre ha sido el factor principal que influye en la decisión de compra de los clientes. Aunque en las últimas décadas otros factores han ganado importancia, el precio sigue siendo crucial para determinar la participación en el mercado y la rentabilidad de una empresa (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013).

Para determinar el precio de nuestros productos, se partirá de una base consistente en los precios de la competencia como una primera aproximación. Estos precios irán variando según la empresa a la que pertenezcan, que pueden verse afectados tanto al alza como a la baja en función de la situación en la que se encuentren. Por tanto, necesitaremos un método más fiable.

Lo que se consigue con el precio es obtener beneficios, y para ello es necesario estimar los costes incurridos en la producción. Será necesario determinar tanto los costes fijos como los variables para poder obtener un resultado más similar a la realidad, teniendo en cuenta materias primas, mano de obra, suministros de agua y luz, etc. Una vez estimado el gasto, se obtendrá un margen de beneficio del 60%.

Es importante hacer hincapié en la relación calidad precio ya que posiblemente el resultado anterior sea levemente superior al de los productos de la competencia. Esto destaca la importancia de resaltar la calidad de nuestros productos por el precio, haciéndolos más atractivos y competitivos en el mercado.

## 7.3 Punto de venta / plaza / canal de distribución

Punto de venta, también conocido como canal de distribución o canal de marketing, se define como el conjunto de organizaciones que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial [22].

Son dos los canales de distribución que vamos a emplear para acercar los productos a los consumidores: venta directa y venta por medio de comisionistas.

Con la venta directa, siendo el canal de distribución más sencillo, lo que buscamos es entregar directamente el producto al consumidor. Nos permite interactuar con el cliente *face to face* y observar qué perfil de cliente es el que acude, para ajustar las estrategias del marketing. Además, no incurre en otros gastos extras.

Pero si lo que buscamos es ampliar el alcance de nuestros productos, adoptaremos la venta por medio de comisionistas. Este canal requiere de un intermediario que es el responsable de entregar los pedidos al consumidor final. No compra los bienes, pero cobra un porcentaje por su servicio.

Delegaremos en la conocida plataforma digital de *delivery* más conocida a nivel mundial: Uber Eats. Los clientes realizarán su pedido a través de la aplicación de Uber Eats y esa información llegará al negocio. Cuando el pedido esté listo, un repartidor lo recogerá y lo llevará al destino. Dicha plataforma, Uber Eats, suele cobrar una comisión del 30% del pedido total del cliente. Por ello, en un principio, delegar en terceros puede ser una buena opción durante los dos primeros años para darnos a conocer y, tras ello, plantear la alternativa de gestionar las entregas internamente.

La comisión absorbida por la compañía de reparto a domicilio supone que un gasto que se puede contrarrestar con un beneficio incurrido: la publicidad. Al estar expuestos en dicha aplicación, es posible que el número de ventas aumente por llegar a un mayor número de personas.

## 7.4 Promoción

La promoción es la forma por la que se transmite la existencia sobre nuestros productos a los posibles clientes. Al ser una empresa nueva, la promoción es un factor clave para darnos a conocer.

El objetivo buscado por la promoción es atraer a clientes, convencerles para comprar nuestros productos en lugar de los de la competencia. Por ello, una inversión inicial elevada en promocionar los productos puede resultar rentable en un futuro.

La publicidad es uno de los métodos de promoción más importantes presente de diversas maneras, desde carteles y *flyers* hasta anuncios en televisión y radio. Aunque hoy en día, la más eficaz es la publicidad en internet y redes sociales. Incluir anuncios en redes sociales puede representar un costo significativo, por lo que se deben fijar bien las estrategias (hora de publicación, personas a las que van dirigidos) para que resulte lo más eficiente posible.

Otra forma de darnos a conocer es mediante *influencers* locales, cuyo coste estará incluido en concepto de publicidad. Estas personas cuentan con un gran número de seguidores en sus redes sociales y poseen la capacidad de convicción necesaria para promocionarnos. Aunque también suponga una inversión significativa, el alcance que puede llegar a tener es notable y relevante en términos económicos.

Además, para aumentar las ventas, se irán planteando diferentes tipos de promociones tales como el 2x1 o combinaciones de productos a menor precio, para que así el cliente se sienta “mejor” al estar aprovechando una oferta, al mismo tiempo que nosotros salimos beneficiados al obtener mayores ingresos.

## 7.5 Personas / post Venta

El *feed back* de los clientes tras haber consumido los productos es fundamental para nuestra empresa. Las opiniones son necesarias ya que permiten evaluar a nuestra empresa en general. Para ello, a los clientes se les proveerá con un código QR al momento de

realizar la compra o cuando reciben sus pedidos en casa, con el respectivo código QR plasmado en el tique.

Para la obtención del código QR, se contará con la plataforma *QR Code Kit*, la cual será la encargada de generar los códigos, llevando a la página de la correspondiente encuesta tras ser escaneado una sola vez por el usuario.

Dicho código QR presenta un formulario online, en el que se incluirá un campo correspondiente para insertar el número de pedido, que será verificado por la misma plataforma, mediante el cual podrán compartir comentarios y sugerencias sobre la experiencia con nosotros. Son relevantes para conocer las debilidades y fortalezas de las que se caracteriza la empresa, y ayudaría a realizar mejoras en ella.

Tras haber completado el formulario, toda aquella persona que lo haya hecho será premiada con un descuento especial para ser usado en su próxima compra, y así incentivar a los clientes a realizarlo. *QR Code Kit* se encarga tanto de generar los respectivos códigos como de recoger los resultados para su posterior análisis por parte de la encargada de marketing y comunicación de la empresa, Miriam.

# 8 PLAN DE OPERACIONES

---

*La manera de empezar es dejar de hablar y empezar a hacer.*

*- Walt Disney -*

El plan de operaciones se encarga de recoger todos los aspectos técnicos y organizativos que afectan, en este caso, a la elaboración de los productos.

## 8.1 Ubicación

La empresa de distribución de alimentos saludables estará ubicada en Sevilla capital. Para conocer cuál es su localización idónea se realizará un estudio para su determinación, teniendo en cuenta diferentes factores, como son la demanda del mercado y la accesibilidad, entre otros.

Para comenzar es necesario tener una primera idea general de la población sevillana. Según el BOE, la cifra de población resultante de la revisión del Padrón municipal referida al 1 de enero de 2023 de Sevilla capital es de 684.025 habitantes. Haciendo una distinción por sexos queda de la siguiente manera:

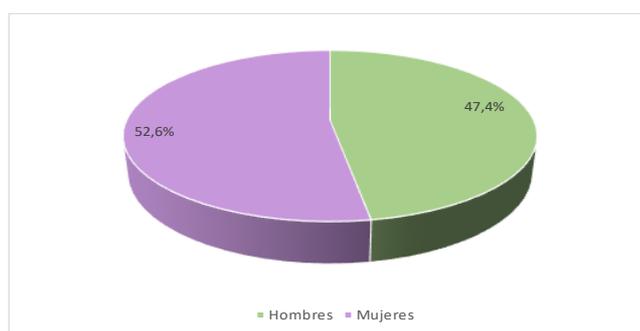


Figura 3. Porcentaje de mujeres y hombres en Sevilla

Fuente: elaboración propia

A vista de los resultados, que presentan un porcentaje bastante similar, resulta no ser un factor relevante, ya que tanto hombres como mujeres son clientes con las mismas posibilidades de adquirir nuestros productos. No obstante, sería de gran interés analizar cómo está distribuida la población en Sevilla y la renta media de cada barrio.

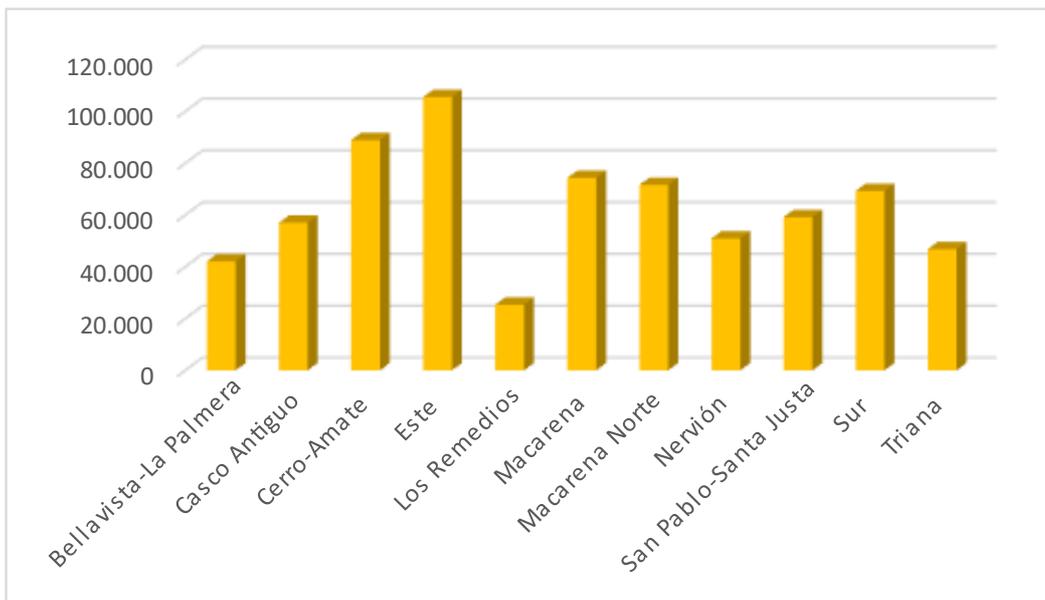


Figura 4. Número de habitantes por distrito en Sevilla

Fuente: elaboración propia

El dato más relevante de la Figura 3. es la cantidad de habitantes pertenecientes al distrito de Sevilla Este. Al no ser suficiente esta información, será complementada con la renta media correspondiente.

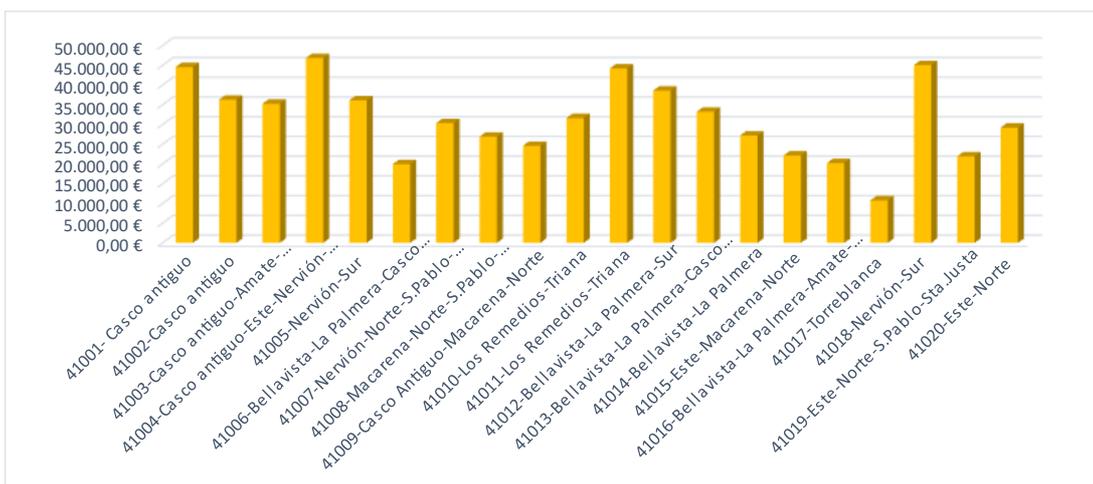


Figura 5. Renta media por código postal

Fuente: elaboración propia

Con la ayuda de los dos últimos gráficos, se puede hacer un análisis más exhaustivo. El nivel de renta más elevado pertenece al código postal 41004, que recoge parte del Casco Antiguo, Sevilla Este, Nervión y zona Sur, seguido del 41018 (Nervión Sur).

Una vez obtenidos estos datos, será necesario adentrarse en otros aspectos, como pueden ser los costes. Siguiendo esta línea, hay que tener en cuenta que los precios de los alquileres de locales serán cuanto más elevados, cuanto más céntricos estén, a lo que posteriormente habrá que añadirle el coste de la respectiva reforma o adaptación a un negocio de alimentación si fuese necesario. Por tanto, habrá que tener el precio del alquiler del local en cuenta a la hora de tomar una decisión.

Es cierto que en la zona céntrica de Sevilla la cantidad de personas deambulando es mucho mayor que la que pueda tener otra zona, pero hay que tener en cuenta la accesibilidad, en este caso de nuestros proveedores, ya que frecuentemente recibiremos pedidos de materia prima. Será por tanto preferible que el acceso para ellos sea adecuado y no existan restricciones al tráfico, comunes en el centro de la ciudad.

Como se ha comentado anteriormente, el segundo código postal que recoge la mayor renta es el 41018 (Nervión-Sur). En esta zona los precios de los alquileres de locales son bastante menores en comparación con la zona céntrica, a lo que se le suma una accesibilidad mayor. Junto a esto, cabe resaltar la presencia de varias facultades de la Universidad de Sevilla y dos edificios de oficinas con gran cantidad de trabajadores: Edificio Occident y Edificio Sevilla 2, ambos situados en la avenida de San Francisco Javier, la cual en estos momentos está siendo reformada, con lo que aumentará aún más el valor del barrio.

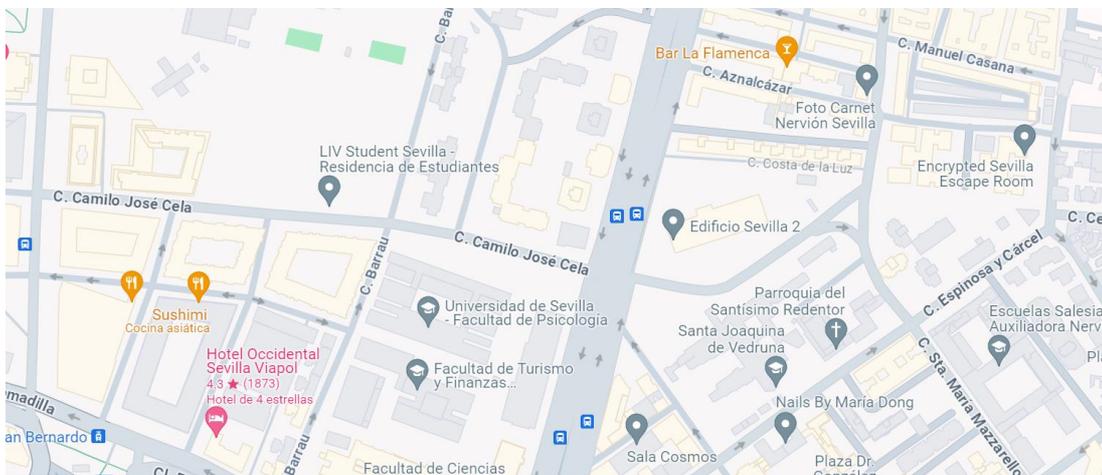


Figura 6. Localización aproximada del local

Fuente: Google Maps

Por tanto, la decisión final será ubicar el local en las proximidades a ambos edificios, ya que presentan una oportunidad de mercado: trabajadores que tengan que comer en la oficina y estudiantes que opten por nuestros platos. De entre todos los locales disponibles por la zona, el más adecuado cuenta con 30 m<sup>2</sup> y supone un coste mensual de 1.200 € en concepto de alquiler.

## 8.2 Herramientas para la producción

Para el correcto desarrollo de las elaboraciones de los platos, serán necesarias las siguientes herramientas, cuyas cantidades y precios respectivos se detallarán en el posterior análisis económico-financiero:

<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>
Ollas y sartenes
Instrumentos de corte y manipulación de alimentos
Batidoras
Cocina equipada (placa de cocina de gas, campana extractora, mesa de trabajo, fregadero)
Neveras de almacenamiento industriales

Tabla 2. Maquinaria y equipos para el proceso productivo

Fuente: elaboración propia

## 8.3 Proveedores

A continuación, se muestran los respectivos proveedores principales tanto de materia prima necesaria para la producción como de los envases para su posterior transporte:

<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>PROVEEDOR</b>
Aceite de Oliva Virgen Extra	Aceites 1881 (SAT Santa Teresa) S.C.A. Nuestra Señora del Olivo Oleoestepa S.C.A.
Patatas, huevos, aguacate, lechuga, tomates, pepino, cebolla, zanahoria, aceitunas	Harbest Market 2020, S.L. Delta Blau, S.L. Frutas Díaz Sánchez, S.L.
Envases	Envanature Envases Del Mediterráneo, S.L.

Tabla 3. Proveedores de insumos

Fuente: elaboración propia

La cantidad de pedidos que haya que realizar dependerá de la previsión de ventas, de la demanda que haya en el momento y del tiempo que tarden los proveedores en suministrar lo requerido. Para ello, es fundamental que exista una comunicación permanente entre el jefe de cocina y el contable que nos permita ajustar los pedidos de la mejor forma posible.

Un aspecto a tener en cuenta en relación con los proveedores es el tiempo que tardan en suministrar los pedidos, ya que cada insumo posee un periodo de entrega diferente. Las materias primas podremos tenerlas en 2 días hábiles y, el aceite, por su parte podría tardar hasta 4 días en llegar. Por tanto, fijaremos los siguientes acuerdos con los proveedores con el objetivo de conocer con cuánta antelación hacer los pedidos:

- AOVE: máximo cuatro días hábiles.
- Ingredientes (materia prima): máximo dos días hábiles.
- Envases: máximo cinco días hábiles.

En caso de que un proveedor no garantice dicha disponibilidad, obtendremos por su parte ciertos descuentos o precios rebajados y el pedido correspondiente correrá a cargo de otra empresa proveedora.

## **8.4 Personal, horario y limpieza**

Para el funcionamiento del negocio contaremos con los siguientes empleados:

- Directora general: encargada de la creación y supervisión del plan de negocio. Define misión, visión y valores de la empresa. Supervisa y coordina acuerdos con proveedores. En general, asegura que la empresa cumpla con toda la normativa vigente en el momento.
- Directora de marketing y comunicaciones: encargada de diseñar y ejecutar planes de marketing para los productos. Constante análisis de mercado y competencia. Coordina y gestiona la presencia en redes sociales.
- Jefe de cocina: prepara las elaboraciones con los alimentos correspondientes. Supervisa los alimentos asegurando que cumplen los estándares de calidad. Constante supervisión y gestión de los ingredientes almacenados (comprobación de las fechas de caducidad de los alimentos).
- Dependiente / ayudante de cocina: gestiona pedidos tanto online como físicos en horario de apertura al público. Ayuda al jefe de cocina durante el resto de la jornada.

El local dispondrá del siguiente horario de apertura de cara al público presencialmente: de lunes a viernes de 13h a 15:30h y de 20h a 23h. Tanto el jefe de cocina como su ayudante comenzarán con sus correspondientes tareas a las 11h y terminarán a las 16h, siendo el turno de tarde de 20h a 23h.

Con respecto a la limpieza del local, el dependiente será responsable de mantener su puesto en óptimas condiciones diariamente y el jefe de cocina encargado de, al terminar

las elaboraciones, hacer una limpieza ligera de la cocina y ordenar dicha área. No obstante, cada sábado del mes, se contratará a un servicio de limpieza encargado de realizar una limpieza en profundidad de todo el local, con la correspondiente desinfección de cada zona.

# 9 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

---

*Siempre da más de lo que esperan de ti.*

*- Larry Page -*

El análisis económico y financiero será una herramienta imprescindible para el estudio de la viabilidad de la apertura del nuevo negocio. Se trata de crear un plan de inversión, buscar la forma de financiación adecuada y estudiar los diferentes tipos de gastos junto con los ingresos previstos. Todo ello para concluir con la correspondiente cuenta de resultados.

## 9.1 Plan de inversión

Para comenzar con la puesta en marcha de la apertura del negocio será necesario desembolsar una cantidad de dinero destinada a cubrir diferentes gastos que serán detallados a continuación:

### - **Reforma del local.**

Dispondremos de un local de alquiler, por lo que primeramente será necesario contar con la aprobación del arrendador y obtener las autorizaciones correspondientes. Se trata de reformar el local, para obtener la disposición en planta deseada.

Para poder comenzar con la reforma, hará falta una licencia de obra menor, en este caso en edificio no protegido ni afectado por el entorno de un Bien de Interés Cultural, abonando una tasa de 39,50 €. Además, habrá que contar con la elaboración del proyecto de actividad, un informe básico realizado y firmado por un técnico necesario para obtener la licencia de apertura, asegurando que el proyecto cumple con la normativa vigente, incluyendo aspectos de seguridad, higiene y accesibilidad, con un coste de 600 €.

La principal reforma será la construcción de una pared de pladur divisoria entre la cocina y la pequeña área de venta junto a la entrada del local. Su coste estimado será de 2.000 €, incluyendo tanto materiales como la contratación de mano de obra, delegando en la empresa sevillana *Instalaciones Martínez*.

Una vez construida la pared, habrá que adaptar el sistema eléctrico para cumplir con los requisitos de la cocina y del área de venta, incluyendo la instalación de enchufes

adicionales e iluminación, entre otros aspectos. Su coste estimado será de 800 €, realizado por la empresa *Galgoluz, S.L.*

Por último, será necesario adaptar el local tanto para el suministro de agua en la cocina, incluyendo las conexiones de agua fría y caliente, instalación de tuberías e instalación de fregadero, con un presupuesto medio de 900 €. La empresa encargada de dichas actividades será *Instalaciones Araujo, S.L.*

Por tanto, el concepto de reforma del local tendrá un coste total de 4.339,50 €.

#### - **Equipamiento cocina.**

La cocina es el lugar donde se va a llevar a cabo todo el proceso de producción, por tanto, ha de estar dotada con todos los equipos y herramientas necesarias. A continuación, se detallan sus respectivos precios y cantidades:

- *Armario Snack Refrigerado 2 Puerta Fondo 726 ARCH-1202.* Precio unitario: 2.352,97 €. Se comprarán dos unidades, con un coste total de 4.705,94 €
- *Thulos Sartén doble especial para tortillas.* Serán de dos tamaños diferentes: 20 y 24 cm de diámetros, con un precio de 18,90 € y 22, 90 €, respectivamente. Se comprarán tres unidades de cada una, suponiendo un coste de 125,40 €.
- *METRO Professional Olla para sopa HS-STP36, acero inoxidable 36L,* con un precio unitario de 84,70 €. Se comprarán dos unidades, con un coste total de 169,40 €.
- *Batidora de vaso Taurus Magnum 1500,* con un coste unitario de 45€. Se comprarán cuatro unidades. Suponen un coste de 180,00 €.
- *ARCOS juego de 6 cuchillos mondadores con hoja de 100mm en acero inoxidable.* Un set con un precio de 15,99 €
- *Berglander juego de utensilios de cocina de 36 piezas de acero inoxidable.* Un set por 26,39 €.
- *Placa de cocina de gas CG7 SERIES, con 6 fuegos.* Coste unitario de 940,00 €. Se comprarán dos unidades, suponiendo un coste de 1.880,00 €.
- *Campana A10080CMB* (campana extractora para la salida de humos). Una unidad con coste de 347,25 €.
- *Mesa mural con 1 estante desmontable, Cleiton.* Una unidad con coste unitario de 128,00 €.
- *Estante para fregadero ISA701200AS,* una unidad con un coste unitario de 130,63 €.

Todo el equipamiento de la cocina supondrá unos gastos totales de 7.709,00 €

- **Material informático.**

No se trata de adquirir un sistema informático convencional, sino más bien de un sistema de punto de venta (POS) integrado. Dicho sistema incluye el hardware y el software necesario para llevar de una forma eficiente las transacciones de la empresa. Con él se pueden imprimir facturas, procesar pagos (tarjeta y efectivo) y llevar un seguimiento de las ventas. Supone un coste de 699€.

Para la gestión de pedidos a proveedores, será necesario llevar un registro, tanto de compras como de ventas. Para ello, se contará con una Tablet, *Samsung Galaxy Tab A7 Lite 8.7" 32 GB WIFI Gris*, con un precio de 137,39 €. Será el dependiente el encargado de llevar el control de los pedidos junto con los cocineros, que al final del día cuantificarán la cantidad de ingredientes utilizados a lo largo del mismo.

El concepto de material informático incluye además los gastos relativos a la creación de códigos QR, siendo de 4,95 € al mes, es decir, 59,40 € anuales. En total, el concepto de material informático supondrá unos costes de 895,79 €

- **Gastos de constitución.**

Para la apertura legal de un establecimiento de distribución de alimentos saludables, son necesarios varios trámites legales y administrativos agrupados bajo el concepto de gastos de constitución. En primer lugar, es necesario el registro de la empresa en el Registro Mercantil. Su coste es de aproximadamente 100 €, incluyendo tanto la inscripción como la publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME).

Por otra parte, hay que destinar cierta cantidad monetaria a los gastos notariales, ya que la redacción y la firma del escrito de constitución de la empresa han de ser realizadas por un notario. Supone un coste aproximado de 200 €.

Es importante mencionar la necesidad de obtener la licencia de actividad por parte del Ayuntamiento de Sevilla que, en este caso, está exenta del abono de tasas, como bien se indican en la página web de Gerencia de Urbanismo y Medio Ambiente del organismo.

Aunque no resulta ser imprescindible, es aconsejable contar con la participación de profesionales legales y contables, como asesores, para realizar los trámites anteriores y garantizar que se realicen de manera correcta. Supone un coste aproximado de 200 €.

Por tanto, la inversión en gastos de constitución supone un total de 500 €.

- **Publicidad.**

Invertir en publicidad resulta ser crucial para llegar al mayor número de personas posibles, que podrían convertirse en futuros clientes. Por tanto, el coste publicitario será considerado parte de la inversión inicial requerida ya que se espera que genere rendimientos significativos en las ventas. Será necesario un desembolso inicial de 1.500 €.

- **Tesorería**

Para la puesta en marcha del negocio, también es necesario contar con cierta liquidez inicial. Esta inversión servirá para cubrir aspectos esenciales como la compra de materias primas, el pago de las primeras nóminas a los trabajadores y otros gastos operativos iniciales. Cuantía monetaria de 5.055,71 €.

Seguidamente se procede al cálculo de las amortizaciones.

$$Amortización\ anual = \frac{Costo}{Vida\ útil}$$

Para ello, suponemos que la amortización del material tangible (reforma del local, equipamiento cocina y material informático) tendrá una vida útil de 10 años. Por otra parte, consideraremos que los gastos de constitución tendrán un período de vida útil de 5 años.

A continuación, se muestra una tabla resumen con las inversiones mencionadas y su respectiva amortización anual:

<b>INVERSIÓN</b>	<b>COSTO (€)</b>	<b>VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	<b>AMORTIZACIÓN ANUAL (€)</b>
Reforma del local	4.339,50	10	433,95
Equipamiento cocina	7.709,00	10	770,90
Material informático	895,79	10	89,58
Gastos de constitución	500,00	5	100
Publicidad	1.500,00	-	-
Tesorería	5.055,71	-	-
<b>TOTAL:</b>	<b>20.000,00 €</b>	-	<b>1.394,43 €</b>

Tabla 4. Inversión inicial y amortizaciones

Fuente: elaboración propia

## 9.2 Financiación

Para obtener la cantidad monetaria imprescindible para llevar a cabo del desarrollo del negocio, nos decantaremos por dos fuentes de financiación: una parte aportada por los socios de la empresa, y otra aportada por un préstamo bancario. Cada una de las socias aportará un capital propio de 5.000 €, con lo que ya tendríamos cubiertos 10.000 € del total. Por otra parte, para los 10.000 € restantes nos ayudaremos de financiación externa.

Se trata del Microcrédito Negocios Convenio de Entidades de MicroBank. Para optar a él es necesario ser emprendedor para establecer una empresa con hasta 9 empleados y una facturación anual máxima de 2.000.000 €. El tipo de interés fijo del 7,656 % TAE, 7,40 % TIN, a devolver en 6 años sin periodo de carencia.

Para realizar el cálculo de cuotas constantes, se utilizará el método francés. Para ello, por un lado, habrá que calcular la amortización correspondiente anual ( $A_t$ ) y por otro lado los intereses anuales ( $I_t$ ), siendo la suma de ambos la cuota total anual.

$$A_t = \frac{C_0 * i}{(1 + i)^n - 1} (1 + i)^{t-1}$$

Ecuación 1. Amortización anual

$$I_t = \left[ C_0 - \sum_{j=1}^{t-1} A_j \right] i$$

Ecuación 2. Intereses anuales

Donde:  $C_0$  = capital financiado;  $i$  = interés y  $n$  = plazos.

A continuación, se presenta una tabla con los correspondientes cálculos realizados:

<b>Modelo francés</b>			
<b>Período (año)</b>	<b>Amortización (€)</b>	<b>Intereses (€)</b>	<b>Cuota (€)</b>
<b>1</b>	1.383,93	740,00	2.123,93
<b>2</b>	1.486,34	637,59	2.123,93
<b>3</b>	1.596,33	527,60	2.123,93
<b>4</b>	1.714,46	409,47	2.123,93
<b>5</b>	1.841,33	282,60	2.123,93
<b>6</b>	1.977,59	146,34	2.123,93
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,00</b>	<b>2.743,60</b>	<b>12.743,60</b>

Tabla 5. Desglose modelo francés

Fuente: elaboración propia

### 9.3 Gastos

Desglosaremos los gastos en tres conceptos diferentes: gastos de personal, gastos generales y gastos en materias primas (compras).

#### 9.3.1 Personal

Para el correcto funcionamiento del negocio será necesario contar con un personal cualificado que sea capaz de desarrollar sus funciones asignadas de la mejor manera posible. Para ello, contaremos con un dependiente o cajero, que estará al cargo del punto de venta (POS), encargado de atender a clientes, gestionar las comandas y realizar los cobros respectivos.

Por otra parte, en el interior de la cocina, necesitaremos a dos cocineros, el jefe y un ayudante a tiempo parcial, que se ocuparán de llevar a cabo las elaboraciones requeridas. Serán los responsables de evaluar la calidad de los alimentos, gestionar sus fechas de caducidad, manipularlos y, tras ello, preparar la elaboración según corresponda.

A ambos cargos se le aplicará un 31,75% en concepto de gastos de seguridad social, además de calcular las retenciones necesarias para el IRPF. Al conjunto de salarios se le aplicará una retención 12% sobre su salario base mensual, según indica la Agencia Tributaria. A continuación, se muestra una tabla con los gastos totales incurridos de personal:

<b>Categoría profesional</b>	<b>Salario base, mensual (€)</b>	<b>SS.SS. mensual (€)</b>	<b>N.º trabajadores</b>	<b>Total, mensual (€)</b>	<b>Total, anual (€)</b>	<b>Retención IRPF (€)</b>
<b>Director general</b>	1.500,00	476,25	1	1.976,25	23.715,00	2.160,00
<b>Director MKT &amp; Comunicación</b>	1.450,00	460,38	1	1.910,38	22.924,50	2.088,00
<b>Cocinero jefe</b>	1.350,00	428,63	1	1.778,63	21.343,50	1.944,00
<b>Dependiente / cocinero</b>	1.250,00	396,88	1	1.646,88	19.762,50	2.250,00
<b>Total</b>	<b>5.550,00</b>	<b>1.762,13</b>	<b>4</b>	<b>7.312,13</b>	<b>87.745,50</b>	<b>8.442,00</b>

Tabla 6. Gastos de personal

Fuente: elaboración propia

### 9.3.2 Generales

Los conceptos de gastos generales a su vez serán divididos en diferentes partidas que serán más detalladas a continuación.

En primer lugar, como gasto fijo tendremos el alquiler del local, que como bien se ha comentado en un apartado anterior del presente documento, supondrá un gasto de 1.200 € mensuales por hacer uso de los 30 m<sup>2</sup> disponibles en el establecimiento para llevar a cabo tanto el proceso productivo como la venta de las elaboraciones.

Del mismo modo, también serán necesarios gastos de suministros: de luz, indispensable para poner en marcha los equipos y obtener la iluminación necesaria; el agua, tanto para limpieza como para el lavado de materia prima; y el internet, para mantener una comunicación constante con los pedidos recibidos para reparto a domicilio y para el correcto funcionamiento del punto de venta integrado. Por una parte, el gasto estimado mensual de luz será de 294€ el primer año, cuyo coste se verá incrementado un 2,5% debido a las posibles subidas del precio de la luz y al aumento de la energía requerida debido al incremento que presenten por su parte las ventas. Asimismo, de agua se estimará un coste mensual de 220 €, que al igual que el gasto incurrido en luz, se incrementará un 2,5% al próximo año. Sin embargo, el coste de internet será fijo, siendo de 20 € mensuales.

Otro de los gastos incurridos es en concepto de publicidad, que irá destinado a estrategias de publicidad, marketing y promociones. Seguirá siendo necesario emplear un total de 1.500 € anuales para continuar con el objetivo de llegar al mayor número de personas posibles y promover el crecimiento del negocio. Dentro de este presupuesto se incluyen las comisiones del 30% que cobra la plataforma Uber Eats ya que ésta se emplea inicialmente como herramienta de visibilidad para la empresa.

La limpieza del local, por su parte, será otro gasto fundamental para mantener el local en buenas condiciones, asegurar la seguridad alimentaria y preservar la imagen y reputación del negocio. Para ello se estimarán unos gastos fijos mensuales de 160 €.

Por último, se incluirán como gastos del primer año otros dos conceptos: gastos de formalización de deuda, 1,8% de la cuantía del préstamo solicitado, incluyendo comisión de estudio, comisión de apertura y gasto de notaría. Cabe destacar que los gastos por intereses diferidos están contabilizados directamente como gasto financiero (intereses del préstamo).

A continuación, se presenta una tabla resumen con todos los gastos generales anuales incurridos para la empresa:

Costes (€)	2025	2026	2027	2028
<b>Alquiler</b>	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
<b>Luz</b>	3.528,00	3.616,20	3.706,61	3.799,27
<b>Agua</b>	2.640,00	2.706,00	2.773,65	2.842,99
<b>Internet</b>	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>Publicidad</b>	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<b>Limpieza</b>	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
<b>Formalización de deuda</b>	180,00	-	-	-
<b>Total</b>	<b>24.408,00</b>	<b>24.382,20</b>	<b>24.540,25</b>	<b>24.702,26</b>

Tabla 7. Gastos generales anuales

Fuente: elaboración propia

### 9.3.3 Compras

La estimación de los gastos en el concepto de compras dependerá del nivel de ingresos previstos. Dado que nuestra materia prima empleada en las elaboraciones de calidad distintiva y sus respectivos envases sostenibles con el medioambiente, se prevé que dichos elementos representen un gasto aproximado del 36% del total de los ingresos.

Este 36% estará distribuido en 3 conceptos: materias primas, AOVE (aceite de oliva virgen extra) y envases. A continuación, se presenta el porcentaje imputado a cada concepto:

<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje imputado</b>
<b>Materias primas</b>	30%
<b>AOVE</b>	5%
<b>Envases</b>	1%
<b>Total</b>	<b>36%</b>

Tabla 8. Desglose del porcentaje imputado en el concepto de compras

Fuente: elaboración propia

Para determinar la cuantía monetaria correspondiente a cada una de las partidas previamente habrá que hacer una estimación sobre los ingresos previstos para cada año.

<b>Concepto</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Materias primas (€)</b>	55.458,00	57.953,61	60.561,52	63.286,79
<b>AOVE (€)</b>	9.243,00	9.658,94	10.093,59	10.547,80
<b>Envases (€)</b>	1.848,60	1.931,79	2.018,72	2.109,56
<b>Total, compras (€)</b>	<b>66.549,60</b>	<b>69.544,33</b>	<b>72.673,83</b>	<b>75.944,15</b>

Tabla 9. Previsión de compras anuales

Fuente: elaboración propia

## 9.4 Ingresos previstos

Determinar los ingresos previstos de una empresa nueva resulta ser una tarea un tanto compleja, ya que no poseemos la información necesaria de datos históricos sobre ventas para hacer previsiones futuras. Sin embargo, para hacer una estimación lo más realista posible, tomaremos como herramientas nuestros precios y los datos de ventas de empresas similares operativas en el mercado en el que actuamos.

Con lo dicho anteriormente, supondremos que cada año tendrá de media unos 260 días hábiles o laborales. Cada día, se gestionarán, en las horas de apertura del local al público, tanto en horario de mediodía como en horario de noche, una media de 79 pedidos diarios el primer año, cifra que años posteriores verá un incremento del 4,5 %, debido al crecimiento de la clientela y a las estrategias de marketing. Hay que tener en cuenta los periodos de mayor demanda de unos productos u otros, ya que, en primavera-verano, las

ventas de gazpacho se verán incrementadas con respecto a periodos fríos, y supondrá un aumento de la media de pedidos.

El gasto medio de pedidos por cliente podría girar en torno a los 9 €. Por tanto, con estas estimaciones, se obtendría una primera aproximación de los ingresos anuales obtenidos.

A continuación, se muestra una tabla resumen con los mismos:

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
<b>Días</b>	260	260	260	260
<b>N.º promedio pedidos diarios</b>	79	83	86	90
<b>Coste pedido (€)</b>	9	9	9	9
<b>Total, ingresos (€)</b>	<b>184.860,00</b>	<b>193.178,70</b>	<b>201.871,74</b>	<b>210.955,97</b>

Tabla 10. Ingresos anuales previstos

Fuente: elaboración propia

## 9.5 Cuenta de resultados

Para obtener una visión detallada de los ingresos y gastos específicos durante un periodo de tiempo considerado, en nuestro caso anualmente, se utiliza la cuenta de resultados, también llamada cuenta de pérdidas y ganancias.

A continuación, se muestra la tabla correspondiente a los 4 años de ejecución del negocio con sus correspondientes resultados:

	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ventas</b>	184.860,00	193.178,7	201.871,742	210.955,97
<b>Compras</b>	66.549,60	69.544,33	72.673,83	75.944,15
<b>Personal</b>	87.745,50	87.745,50	87.745,50	87.745,50
<b>Gastos generales</b>	24.408,00	24.382,20	24.540,25	24.702,26
<b>EBITDA</b>	6.156,90	11.506,67	16.912,16	22.564,06
<b>Amortizaciones</b>	1.394,43	1.394,43	1.394,43	1.394,43
<b>BAIL</b>	4.762,47	10.112,24	15.517,73	21.169,63
<b>Gastos financieros</b>	740,00	637,59	527,60	409,47
<b>BAI</b>	4.022,47	9.474,65	14.990,13	20.760,16
<b>Impuestos de sociedades (25%)</b>	1.005,62	2.368,66	3.747,53	5.190,04
<b>BDI</b>	<b>3.016,85</b>	<b>7.105,99</b>	<b>11.242,60</b>	<b>15.570,12</b>

Tabla 11. Cuenta de resultados

Fuente: elaboración propia

# 10 BALANCES Y RATIOS

---

*El destino juega sus cartas, pero nosotros las barajamos*  
- William Shakespeare -

## 10.1 Balance

El balance de situación, simplemente dicho, es similar al hecho de tomar una “fotografía” de la empresa en un momento determinado. Consta a su vez de varios subgrupos que serán presentado en la tabla correspondiente inferior. En nuestro caso, será realizado a fecha de 31/12/2025, una vez realizados todos los pagos y cobros correspondientes, incluyendo intereses, salarios, etc., a las 24 h de dicho día.

	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Equipamiento	7.709	7.709	7.709	7.709
Material inform.	895,79	895,79	895,79	895,79
Amort. acumulada	-860,48	-1.720,96	-2.581,44	-3.441,92
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Existencias	2.949,97	3.298,77	3.153,015	2.971,821
Tesorería	8.421,79	7.697,13	7.357,035	6.934,249
<b>TOTAL</b>	<b>19.116,07</b>	<b>17.879,73</b>	<b>16.533,4</b>	<b>15.068,94</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Capital social	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas	500	750	1.000	1.250
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Deudas l/p	8.616,07	7.129,73	5.533,4	3.818,94
<b>TOTAL</b>	<b>19.116,07</b>	<b>17.879,73</b>	<b>16.533,4</b>	<b>15.068,94</b>

Tabla 12. Balance de situación 2025-2028

Fuente: elaboración propia

## 10.2 Ratios

Estudiar ratios económicos y financieros es un hecho crucial para las empresas, tanto nuevas como ya existentes, ya que ayudan a las entidades financieras a evaluar el riesgo de insolvencia antes de conceder préstamos, validan la información financiera de la empresa, ayuda a detectar corregir posibles problemas financieros en el futuro y proporcionan buena imagen a la empresa, entre otras. Bankinter o BBVA, entre otros, destacan algunos de los ratios más importantes para analizar empresas. Se dividen en dos ramas: económicos y financieros.

### 10.2.1 Ratios económicos

Dichos ratios se centran fundamentalmente en analizar la rentabilidad y la eficiencia de las operaciones de la empresa. En ellos se emplean cifras de ingresos, gastos y resultados para ver cuán capaz es la empresa de generar beneficios.

- ROA (rentabilidad sobre activos): indicador que evalúa la rentabilidad de una empresa según sus activos totales. En otras palabras, muestra si una empresa utiliza sus activos de manera eficiente para generar ganancias. Su fórmula es la siguiente:

$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto+intereses}}{\text{Activo}} * 100$$

Cabe la posibilidad de que otras empresas calculen el ROA a partir del beneficio neto antes de impuestos (BAI). Para poder realizar de manera correcta la comparación con otras empresas del mismo sector, el criterio ha de ser el mismo.

- ROE (rentabilidad sobre patrimonio neto): se trata de un indicador que resume eficazmente la rentabilidad de una empresa, cómo utiliza el dinero de los accionistas para generar ganancias. El patrimonio propio abarca todo lo que los accionistas han invertido (capital social) o han dejado en la empresa sin repartir de los beneficios generados (reservas), es decir, el patrimonio neto. Su fórmula es la siguiente:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} * 100$$

- Rentabilidad de las ventas: indica la habilidad de la empresa para generar ganancias a partir de las ventas:

$$ROS = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} * 100$$

RATIOS ECONÓMICOS (%)	
ROA	19,65 %
ROE	28,73 %
ROS	1,63%

Tabla 13. Ratios económicos.

Fuente: elaboración propia

Con el resultado obtenido de la ROA, la empresa es capaz de generar 189,65 € de beneficio neto por cada 100 € de activos, indicando por tanto una alta eficiencia en el uso de los

activos para generar beneficios, es decir, utiliza adecuadamente los recursos. Por su parte, la ROE, resulta atractivo para los inversores, ya que un 28,73% se considera una tasa relativamente alta, sugiriendo una buena capacidad para generar beneficios a partir del capital que se ha invertido. Sin embargo, la ROS no es tan buena como las anteriores. Su valor al 1,63% sugiere una revisión del proceso operativo, ya que, a pesar de obtener beneficios, los costos asociados a ello son muy elevados.

### 10.2.2 Ratios financieros

Los ratios financieros, o también conocidos como ratios contables, son indicadores que proporcionan unidades financieras de medida y comparación. Gracias a ellos se puede establecer la relación existente entre dos datos financieros, permitiendo con ello analizar la estructura financiera de una empresa. A continuación, se analizan algunos de ellos:

- Ratio de liquidez: similar al fondo de maniobra, mide la capacidad de la empresa para atender a sus compromisos de pago a corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Ratio de endeudamiento: usado para medir la mayor o menos dificultad para atender a sus compromisos de pago.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- Ratio de solvencia: capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

RATIOS FINANCIEROS (%)	
Ratio de liquidez	-
Ratio de endeudamiento	0,82
Ratio de solvencia	2,22

Tabla 14. Ratios financieros

Fuente: elaboración propia

A fecha de 31/12, todas las deudas a corto plazo se encuentran solventadas, por tanto, no se dispone de pasivo circulante. El ratio de liquidez obtenido denota una excelente

situación de liquidez, aunque, por otra parte, puede ser beneficioso o no. Indica que la empresa es capaz que cumplir con sus obligaciones a corto plazo, aunque, por otro lado, puede ser un indicador de la mala gestión del dinero en efectivo ya que, tener demasiado, podría significar una oportunidad de inversión perdida. No tan bueno se encuentra el ratio de endeudamiento, al 0,82, próximo a un valor neutro, aunque por lo general positivo ya que no indica que la empresa no depende excesivamente de la deuda. Por último, el ratio de solvencia al 2,22 indica que la empresa no tendrá problemas para cumplir con sus deudas a largo plazo, indicando además una menor probabilidad de problemas financieros en un futuro.

# 11 EVALUACIÓN Y VIABILIDAD

---

*Nunca soñé con el éxito. Trabajé para conseguirlo.*

*- Estée Lauder -*

## 11.1 VAN

El estudio del VAN (Valor Actual Neto) de un proyecto indica la viabilidad del mismo. Su interpretación es sencilla: si se obtiene un valor positivo, significa que se está recuperando la inversión inicial, si, por el contrario, se obtiene un valor negativo, la inversión no sería una buena idea. Su valor se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$V.A.N. = -I_0 + \sum_{t=1}^4 \frac{FC_t}{(1+k)^t}$$

Donde  $I_0$  es la inversión inicial (20.000 €),  $FC_t$  representa los flujos de caja en cada año (calculados en la tabla inferior),  $n$  es el número de años considerado (4) y  $k$  corresponde al tipo de interés. Para ello, se calcularán los flujos de caja esperados durante los cuatro primeros años, con una tasa de interés del 13,30%. Dicha tasa de descuento ha sido obtenida mediante SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), siendo la rentabilidad media sobre recursos propios de un total de 53 empresas similares al caso presente en el año 2022. Concretamente la estrategia de búsqueda ha sido basada en empresas registradas como restaurantes y puestos de comidas, con un número máximo de empleados de 10 personas, en Sevilla y que contasen hasta con diez años con cuentas.

A continuación, se muestra una tabla en la que se calculan los FC de la siguiente manera:

$$FC = Ingresos - Costes - Intereses - Impuestos$$

	2025	2026	2027	2028
<b>Ingresos</b>	184.860,00	193.178,70	201.871,74	210.955,97
<b>Costes</b>	179.443,10	182.309,62	185.487,18	188.801,38
<b>Intereses</b>	740,00	637,59	527,60	409,47
<b>Impuestos</b>	1.005,62	2.368,66	3.747,53	5.190,04
<b>FC</b>	<b>3.671,28</b>	<b>7.862,83</b>	<b>12.109,43</b>	<b>16.555,08</b>

Tabla 15. Cash Flow por año

Fuente: elaboración propia

Con los datos citados anteriormente, se obtiene un **VAN = 7.737,88 € > 0**, por lo que se recupera la inversión inicial.

## 11.2 TIR

La TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) muestra el valor de ganancia o pérdida que conlleva el proyecto. Se obtiene igualando a cero la fórmula del VAN:

$$-I_0 + \sum_{t=1}^4 \frac{FC_t}{(1 + T.I.R.)^t} = 0$$

Con los datos que tenemos actualmente, se obtiene una **TIR del 27%**. Al ser el resultado mayor que la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, la inversión resulta interesante en términos económicos. Sin embargo, para determinar el valor de dicha inversión, la TIR ha de ser comparada con otros proyectos de inversión y con el riesgo que se le asocia.

## 11.3 Análisis de escenarios

Todos los datos numéricos empleados hasta el momento para realizar los cálculos del presente TFG han sido elegidos con el objetivo de ser lo más similares posible a un caso real. Dichos datos, al formar parte de una hipótesis, podrían tomar diferentes valores, dando lugar, por tanto, a otros posibles escenarios.

Partiremos de la base en la que los resultados hasta ahora obtenidos son el escenario “normal” para, a partir de ellos, simular un escenario optimista y otro pesimista. Para llevar a cabo el análisis de escenarios contaremos con la ayuda de una hoja Excel y de la herramienta “administrador de escenarios” que posee.

Serán dos variables las que tomen diferentes valores según el respectivo escenario: los ingresos previstos y el incremento anual de ventas. Una vez calculados los nuevos flujos de caja, se obtendrá el VAN para comprobar la rentabilidad en cada escenario posible.

### 11.3.1 Escenario optimista

Partimos de un escenario normal en el que hay un número promedio de 79 pedidos diarios y una tasa de crecimiento anual del 4,5 %. Podría darse un caso más favorable, en el que las ventas aumentasen hasta un 10 % (resultando un promedio total de 87 pedidos diarios) y la tasa de crecimiento anual de ventas fuese del 6 %. Dichas cifras del crecimiento anual son valores medios obtenidos de varios informes de alimentos saludables de análisis del tamaño, la participación y las tendencias del mercado de determinados productos saludables a distribuir en el local, obtenidos de GVR (Grand View Research) [23].

Se obtienen los siguientes resultados:

<b>OPTIMISTA</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ingresos</b>	203.580,00	215.794,80	228.742,49	242.467,04
<b>Costes</b>	1861.82,30	190.451,42	195.160,65	200.145,36
<b>Intereses</b>	740,00	637,59	527,60	409,47
<b>Impuestos</b>	4.000,82	5.987,24	8.046,85	10.231,81
<b>FC</b>	<b>12.656,88</b>	<b>18.718,55</b>	<b>25.007,39</b>	<b>31.680,39</b>

Tabla 16. Flujos de caja en escenario optimista

Fuente: elaboración propia

Con dichos flujos de caja se obtiene un **VAN = 42.172,24 €**, mucho mayor que en el escenario normal, por lo que en este caso la inversión resultaría aún más rentable.

### 11.3.2 Escenario pesimista

De la misma forma que en el escenario optimista, para este caso, partimos de un escenario normal en el que hay un número promedio de 79 pedidos diarios y una tasa de crecimiento anual del 4,5 %. Podría darse un caso más desfavorable, en el que las ventas fuesen un 10% menores (resultando un promedio total de 71 pedidos diarios) y la tasa de crecimiento anual de ventas fuese del 2 %. Se obtienen los siguientes resultados:

<b>PESIMISTA</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ingresos</b>	166.140,00	169.462,80	172.852,06	176.309,10
<b>Costes</b>	172.703,90	173.771,90	175.040,09	176328,50
<b>Intereses</b>	740,00	637,59	527,60	409,47
<b>Impuestos</b>	-1.989,58	-1.425,88	-895,62	-353,46
<b>FC</b>	<b>-5.314,32</b>	<b>-3.520,81</b>	<b>-1.820,02</b>	<b>-75,42</b>

Tabla 17. Flujos de caja en escenario pesimista

Fuente: elaboración propia

Con dichos datos se obtiene un **VAN = -28.730,35 €**, por lo que no se recupera la inversión inicial, no resultando rentable.

Se puede observar en la tabla anterior los impuestos “negativos”, lo que significa que la empresa ha incurrido en pérdidas operativas. Por ello, no está obligada a pagar impuestos sobre esas pérdidas. El impuesto negativo refleja por tanto el ahorro fiscal que la empresa obtiene al no tener que pagar impuestos sobre los beneficios. A continuación, se muestra una tabla resumen con los resultados para cada escenario estudiado:

<b>ESCENARIO</b>	<b>N.º PROMEDIO DE PEDIDOS DIARIOS</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS</b>	<b>VAN</b>
Normal	79	4,5 %	7.737,88 €
Optimista	87	6,0 %	42.172,24 €
Pesimista	71	2,0 %	-28.730,35 €

Tabla 18. Tabla resumen del análisis de escenarios

Fuente: elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, se pueden sacar algunas conclusiones claves. En un escenario normal, la empresa presenta un crecimiento moderado, y un VAN positivo, lo cual genera tranquilidad para alguien que se plantea financiar el negocio. Asimismo, el escenario optimista presenta, bajo condiciones muy favorables, un retorno de la inversión muy favorable.

Sin embargo, el escenario pesimista es el que más podría preocupar a posibles inversores, ya que además de no resultar rentable, conlleva pérdidas. Realmente se trata del escenario menos probable, ya que, dicha tasa de crecimiento podría darse en situaciones que son poco probables a corto plazo, como podrían ser una recesión económica, que empeoraría el poder adquisitivo del consumidor, reduciendo por tanto la capacidad para gastar en alimentos de calidad, u otro posible caso, en el que las preferencias del consumidor cambien drásticamente hacia opciones de menor coste y menor calidad, lo cual no viene reflejado en la encuesta realizada para el estudio de mercado.

# 12 CONCLUSIONES

---

*Hay un solo rincón del universo que puedes estar seguro de poder mejorar,  
y eres tú mismo  
- Theodore Roosevelt -*

Una vez llegados a este punto, tras estudiar y analizar los diferentes capítulos relacionados con la empresa distribuidora de alimentos se pueden destacar una serie de conclusiones.

La industria alimentaria ha venido avanzando a lo largo del tiempo a pasos agigantados. Tanto es así que hoy en día se le llama “comida” a multitud de químicos (aditivos potenciadores del sabor, conservantes, colorantes, etc.) junto con una cantidad mínima de comida real. Este hecho resulta ser beneficioso para las industrias dedicadas a la distribución de alimentos ultraprocesados, aunque, por el contrario, resulta ser dañino para el organismo a corto, medio y, sobre todo, a largo plazo.

Por esa razón, la sociedad ha empezado a ser cada vez más consciente de las bases de su alimentación, tal y como refleja la encuesta realizada en el presente TFG para el estudio de mercado, siendo sinónimo de un aumento de ventas de comida real y mínimamente procesada. Por tanto, el objetivo de este plan de negocio es mantener la distinción entre los alimentos a distribuir con los del resto de la competencia para conseguir una buena posición en el mercado.

La encuesta realizada para estudiar a fondo el mercado, la situación actual en la que se encuentra el país, la evolución de negocios similares dentro de la misma zona geográfica y las posibilidades de financiación, han sido herramientas necesarias para que los resultados obtenidos sean lo más reales posibles.

Con los resultados obtenidos del plan financiero, se ha comprobado la viabilidad de la empresa en los cuatro primeros años tras su apertura. Desde el primer año, se obtienen beneficios netos positivos, lo que lo convierte en un negocio rentable, y, además, las siguientes tres anualidades presentan un aumento progresivo gracias a la tendencia creciente esperada en las ventas de comida saludable. Asimismo, el valor positivo del VAN resulta ser rentable, por lo que atraería a posibles inversores interesados en el negocio.

La realización de este Trabajo de Fin de Grado me ha servido para aplicar ciertos conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera. Más concretamente, he podido llevar a la práctica herramientas provenientes de Empresa, Gestión Financiera y de Fundamentos de Gestión Empresarial, estudiada en la UC3M. Dicha última asignatura fue la decisiva, la cual me motivó a elegir un TFG en esa área. Además de los conocimientos aprendidos a lo largo del grado, se han aplicado en el documento otros conocimientos ajenos al plan de estudios. Gracias a la combinación de ambos he podido desarrollar el plan de negocio y con ello poner fin a mi formación académica en el Grado de Ingeniería en Tecnologías Industriales.

## Referencias

- [1] P. Aceituno Aceituno, Creación y gestión de empresas, Madrid: CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS, 2021.
- [2] J. de Miguel, «Doofinder,» [En línea]. Available: <https://www.doofinder.com/es/blog/plan-de-empresa#:~:text=Un%20plan%20de%20negocio%20es,objetivos%20y%20estrategias%20del%20negocio..> [Último acceso: febrero 2024].
- [3] C. Ríos, Come Comida Real, Barcelona: Editorial Planeta, S.A., 2019.
- [4] P. Kotler y G. Armstrong, Marketing, México: Pearson, 2012.
- [5] G. M. S. & M. F. di Pellegrino, «Food pleasantness affects visual selective attention.» *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol. 64, n° 3, pp. 560-571.
- [6] Organización Mundial de la Salud, «Obesidad y Sobrepeso,» 9 junio 2021. [En línea]. Available: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>. [Último acceso: febrero 2024].
- [7] E. Zorita Lloreda, Plan de negocio, Madrid: ESIC EDITORIAL, 2015.
- [8] GRUPO LA PLANA, «¿Por qué elegir envases de cartón para alimentos?,» 2 junio 2021. [En línea]. Available: <https://solersoler.es/por-que-elegir-envases-de-carton-para-alimentos/>. [Último acceso: marzo 2024].
- [9] IBP Uniuso, «¿Qué es el PET reciclado? Usos en la industria,» 17 junio 2022. [En línea]. Available: <https://www.uniuso.com/blog/pet-reciclado-usos-industria/#:~:text=reciclado%20un%20pl%C3%A1stico%3F-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20PET%20reciclado%3F,diferentes%20l%C3%A1minas%20monocapa%20de%20termoformable..> [Último acceso: marzo 2024].
- [10] C. Y. Amador, «El análisis PESTEL,» *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No.1*, vol. 4, n° 8, pp. 1-2, 2022.
- [11] BOE, «Real Decreto 1021/2022, de 13 diciembre,» *BOE*, n° 305.
- [12] NODO, «NODO, Ayuntamiento de Sevilla,» [En línea]. Available: <https://www.sevilla.org/servicios/economia/sectores-estrategicos-oficina-comercio/el-comercio-local-barrios>. [Último acceso: marzo 2024].
- [13] Datosmacro.com, «PIB de España - Producto Interior Bruto,» 2023. [En línea]. Available: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>. [Último acceso: marzo 2024].
- [14] OECD, «Panorama económico de España,» [En línea]. Available: <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico->



# 13 ANEXOS

## 13.1 Anexo I. Datos de población de Sevilla.

Fuente: Agencia Tributaria. (2021)

Código postal - Denominación	Renta bruta media	
41001- Casco antiguo	44.551,00 €	
41002-Casco antiguo	36.300,00 €	
41003-Casco antiguo-Amate-Nervión-S.Pablo-Sta.Justa	35.256,00 €	
41004-Casco antiguo-Este-Nervión-Sur	46.852,00 €	
41005-Nervión-Sur	36.123,00 €	
41006-Bellavista-La Palmera-Casco Antiguo- Amate-Sur	19.943,00 €	
41007-Nervión-Norte-S.Pablo-Sta.Justa	30.337,00 €	
41008-Macarena-Norte-S.Pablo-Sta.Justa	26.919,00 €	
41009-Casco Antiguo-Macarena-Norte	24.597,00 €	
41010-Los Remedios-Triana	31.626,00 €	
41011-Los Remedios-Triana	44.198,00 €	
41012-Bellavista-La Palmera-Sur	38.600,00 €	
41013-Bellavista-La Palmera-Casco Antiguo-Nervión-Sur	33.241,00 €	
41014-Bellavista-La Palmera	27.209,00 €	
41015-Este-Macarena-Norte	22.135,00 €	
41016-Bellavista-La Palmera-Amate-Este	20.205,00 €	
41017-Torreblanca	10.780,00 €	
41018-Nervión-Sur	45.044,00 €	
41019-Este-Norte-S.Pablo-Sta.Justa	21.916,00 €	
41020-Este-Norte	29.214,00 €	
<b>Renta media global:</b>	<b>31.252,30 €</b>	
Hombres	323988,00	47,4%
Mujeres	360037,00	52,6%

Distrito	Habitantes	Porcentaje
Bellavista-La Palmera	42.092	6%
Casco Antiguo	57.011	8%
Cerro-Amate	88.922	13%
Este	105.566	15%
Los Remedios	25.355	4%
Macarena	74.331	11%
Macarena Norte	71.625	10%
Nervión	50.956	7%
San Pablo-Santa Justa	59.212	9%
Sur	69.333	10%
Triana	46.812	7%

### 13.2 Anexo II. Encuesta para el estudio de mercado

Fuente: elaboración propia.

1. Seleccione su edad
  - 18-25
  - 25-35
  - 35-45
  - 45-55
  - 55-65
  - Más de 65
2. Seleccione su género:
  - Masculino
  - Femenino
  - Prefiero no decirlo
3. Su situación actual:
  - Estudiante
  - Trabajador
  - Estudio y trabajo
  - Desempleado
  - Jubilado
4. ¿Cuánto le preocupa la relación existente entre alimentación y salud?
  - Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Nada

5. ¿Consumen regularmente alimentos saludables?
- Sí
  - No
6. ¿Qué factores influyen en su decisión de comprar alimentos saludables? (Opciones múltiples)
- Precio
  - Calidad
  - Recomendaciones
  - Otro: \_\_\_\_\_
7. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente más alto por alimentos saludables si estos provienen de una empresa local?
- Sí
  - No
  - Tal vez
8. ¿Qué opina sobre la disponibilidad de platos de comida casera saludable en los establecimientos de Sevilla? (Respuesta libre)
9. ¿Consideraría una opción de compra de platos saludables (como por ejemplo tortilla o gazpacho) con servicio de entrega a domicilio?
- Sí
  - No
  - Tal vez
10. ¿Cree que existe una demanda creciente de alimentos saludables en Sevilla? ¿Por qué? (Respuesta libre)