



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocio: “Z.G”

Autor/es

Carlos Cortés Blasco

Director/es

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Universidad de Zaragoza

Octubre 2017

RESUMEN EJECUTIVO

Z.G (Zaragoza Gourmet) será una marca registrada por su propietario, cuyo negocio se basará en la venta online de productos alimentarios gourmet tanto para particulares como empresas hosteleras.

Z.G se centrará en la intermediación entre cliente y proveedor, siendo el proveedor quien distribuirá los productos, en un inicio a nivel regional y, con el paso del tiempo y el asentamiento en el mercado de la empresa, a nivel nacional e internacional.

Lo que diferenciará a Z.G del resto de sus competidores será la gran variedad de productos que ofertará en su web, dispondrá de 1.000 productos clasificados en: gourmet de gran calidad, ecológicos, artesanos, de distintos países y culturas, e incluso productos para clientes con ciertas intolerancias. Será una empresa que sigue las tendencias sociales trasladándolas a su web a través de la renovación de los productos e inclusión de otros nuevos y diferentes.

Por otra parte, se centrará en prestar un excelente servicio de atención al cliente y de distribución del producto mediante la herramienta más importante de Z.G: la web.

Una vez presentado este proyecto tan atractivo e innovador se ha realizado un plan de negocio para comprobar su rentabilidad y viabilidad, y que se muestra en las siguientes páginas.

ABSTRACT

Z.G will be a registered trademark by its owner, whose business will be based on the online sale of gourmet food products for both individuals and hospitality companies. Z.G will focus on the intermediation between customer and supplier, with the supplier to distribute the products, initially at the regional level and over time and settlement in the company market, nationally and internationally.

The main difference in ZG from the rest of its competitors will be the great variety of products that will offer on its website. It will have 1,000 products classified in: gourmet of high quality, ecological, craftsmen, from different countries and cultures, and even products for customers with certain intolerances. It will be a company that follows the social trends by moving them to its website through the renewal of products and inclusion of new and different ones.

On the other hand, it will focus on providing excellent customer service and product distribution through Z.G's most important tool: the website. Once presented this attractive and innovative project, a business plan has been made to check its profitability and feasibility, and is shown in the following pages.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL TRABAJO ...	1
1.2 DESCRIPCIÓN	2
2. METODOLOGÍA	3
2.1 ETAPAS DEL PROCESO	3
2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	3
2.2.1 Fuentes de información primaria	4
2.2.1 Fuentes de información secundaria	4
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	4
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	8
3.2.1 Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	8
3.2.1.1 Amenazas de los competidores existentes	9
3.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores	13
3.2.1.3 Poder negociador de los clientes.....	14
3.2.1.4 Poder negociador de los proveedores	14
3.2.1.5 Productos sustitutivos.....	15
3.3 CONCLUSIONES	15
4. ANÁLISIS INTERNO	16
4.1 MISIÓN	16
4.2 VISIÓN	16
4.3 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA	17
4.4 VALORES CORPORATIVOS	18
4.5 MATRIZ DE ANSOFF	18
4.6 CONCLUSIONES	20
5. PLAN DE MARKETING.....	20
5.1 NOMBRE Y LOGO.....	20
5.2 CLIENTES POTENCIALES.....	21
5.3 ESTRATEGIA INICIAL	22
5.4 MARKETING MIX.....	22
5.4.1 Producto	22
5.4.2 Precio	23
5.4.3 Distribución.....	24
5.4.4 Promoción	24
5.5 PREVISIÓN DE VENTAS POR MARKETING	26

5.6 GASTOS DE MARKETING	26
6. ESTUDIO TÉCNICO	27
6.1 LOCALIZACIÓN.....	27
6.2 PROCESO PRODUCTIVO	27
6.3 PLAN DE INVERSIÓN	28
6.4 COSTE DEL NEGOCIO	28
7. ESTUDIO LEGAL.....	29
7.1 SOCIEDAD	29
7.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN	30
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	30
9. PLAN FINANCIERO	32
9.1 PREVISIÓN DE VENTAS	32
9.2 PLAN DE INVERSIONES	33
9.3 PLAN DE FINANCIACIÓN.....	34
9.4 CUENTA DE RESULTADOS	35
9.5 ANÁLISIS.....	37
10. ANÁLISIS DAFO.....	38
10.1 DEBILIDADES	38
10.2 AMENAZAS.....	38
10.3 FORTALEZAS	39
10.4 OPORTUNIDADES	39
11. CONCLUSIONES FINALES	40
12. BIBLIOGRAFÍA	42
13. ANEXOS	44
13.1 ANEXO I: EJEMPLO PREVISIÓN VENTAS	44
13.2 ANEXO II: PREVISIÓN DE VENTAS.....	45
13.3 ANEXO III: PRÉSTAMO ICO.....	45
13.4 ANEXO IV: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	46
13.5 ANEXO V: GASTOS GENERALES Z.G	47
13.6 ANEXO VI: ANÁLISIS DAFO	48



1. INTRODUCCIÓN

En este Trabajo de Fin de Grado se pretende estudiar la viabilidad de la apertura de un sitio web o conjunto de páginas web hipervinculadas que comparten un mismo tema y conforman una unidad debido a que tienen una misión en común... (Carballo, 2007, págs. 31-40), en el cuál se realiza la venta de alimentación gourmet en la ciudad de Zaragoza a través de un joven emprendedor autónomo que dirige por primera vez una empresa.

El premio nobel (Hayek, 1979), pone de manifiesto el papel del emprendedor como ágil captador y utilizador de información. Su habilidad para captar información que le lleve a encontrar oportunidades capaces de generar un beneficio le convierten en un elemento clave en la creación del mercado. (Nuevo, 2005)

1.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

El objetivo general del estudio es comprobar la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio expuesto para ayudar a mejorar proyectos que acaban de comenzar o incluso para emprendedores que decidan llevar a cabo este proyecto en la vida real.

Desde el punto de vista académico, indicar que la ejecución de este proyecto ayuda a recordar todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de del Grado de Administración y Finanzas, y en cierta manera a aprender en como implantarlos en la vida real para que sirvan de utilidad. Por otra parte también ayuda a analizar lo que nos rodea y que no damos importancia, como en este caso cabe destacar la capacidad de difusión que tienen hoy en día las redes sociales tanto a nivel publicitario como social, y como mencionó (Fernández E. I., 2002) Internet, como principal valedor de esta revolución tecnológica, se ha convertido en un hábito de conducta del principal protagonista en el mercado: el cliente.

Mientras que los objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar un análisis del mercado dónde se quiere instalar la empresa.
- Analizar la situación de la economía nacional e internacional.
- Estudiar comportamientos de la sociedad actual.



- Realizar un análisis interno de la empresa.
- Plantear y desarrollar estrategias de marketing.
- Calcular y gestionar los costes estimados de la acciones.
- Prever las ventas del negocio.

1.2 DESCRIPCIÓN

Un buen plan de negocio es una herramienta útil para estructurar una idea de negocio y guiar la acción de los emprendedores para su desarrollo, y es una condición necesaria si el proyecto requiere financiación de terceros. (Doménech, 2007)

En éste se recogen todos los elementos esenciales para realizar el estudio de la viabilidad de un proyecto empresarial, siendo las partes que lo componen: el análisis del entorno de la empresa, el estudio interno, el plan de marketing, un estudio técnico y legal, el plan de recursos humanos, el plan financiero y un análisis general de la empresa.

Empezando por el análisis externo de la empresa, se han estudiado los factores generales que influyen de manera indirecta en la empresa (Branca, 2009) y que son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), mediante los cuales se ha concluido que el entorno general es idóneo para el funcionamiento de la empresa. En el análisis del entorno específico se ha llevado a cabo el sistema PORTER mediante el que se estudia tanto a competidores actuales como potenciales, productos, proveedores y clientes, y se ha comprobado que hay un entorno competitivo en el mercado con bajas barreras de entrada y salida.

En el análisis interno de Z.G, se ha realizado un estudio y planteamiento de las bases, funciones y objetivos de la empresa para llevar a cabo su funcionamiento a través de una serie de estrategias que permitan a la empresa asentarse en el mercado.

El plan de marketing realizado incluye la realización de un logo que represente a Z.G y un estudio de las estrategias de comunicación para que la empresa se dé a conocer en el mercado a través de diferentes medios siendo las redes sociales el principal, y la previsión de ventas y gastos del área.

El estudio técnico muestra la localización, el proceso productivo y el plan de inversión que lleva a cabo la empresa y los costes que esto supone. Además se ha hecho un



estudio legal para sopesar las opciones jurídicas de la empresa y la elección final que se modificará a lo largo del tiempo.

Por otra parte se han expuesto los recursos humanos de Z.G que se simplifican en un solo trabajador y propietario de la empresa en los primeros años de funcionamiento, y por otra parte los costes que conlleva.

Finalmente, se ha llevado a cabo uno de los puntos más importantes del plan de negocio que es el estudio financiero, es decir, la previsión de la cuentas, resultados, gastos y financiación de Z.G. Estos factores junto con un análisis de la rentabilidad y viabilidad de la empresa, se ha llegado a una serie de conclusiones finales que consideran el estudio aceptable para llevar a cabo en la realidad.

2. METODOLOGÍA

2.1 ETAPAS DEL PROCESO

Teniendo conocimientos del sector se ha realizado punto por punto del proyecto, empezando por el análisis del entorno y posteriormente, un análisis interno de la empresa. Una vez realizados estos puntos, se siguió con la elaboración del Plan Estratégico a través de información extraída de libros y páginas web que permitían consolidar los conocimientos adquiridos en el Grado para desarrollar con más eficacia cada punto.

Una vez expuestas las estrategias a seguir se continuo con el Plan de Marketing para enlazar estrategias y se elaboró un logo a través de una web para la empresa del estudio. Posteriormente, se realizó el Estudio Técnico y Legal de la empresa a través de instituciones en Internet (CIRCE) y el Plan de Recursos Humanos.

Para finalizar, se ha realizado el Plan Financiero a través de apuntes y libros de la Universidad de Zaragoza utilizados en los cursos del Grado. Y una vez realizados los puntos más importantes se realizan las conclusiones, portada, bibliografía y anexos.

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del Plan de Negocio se ha realizado una investigación a través de libros, guías universitarias, apuntes, revistas, periódicos y páginas web. Estos medios han permitido la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la memoria.



Pero en primer lugar se ha llevado a cabo un estudio de las tendencias sociales, posibles clientes y competidores a través de Internet y la observación en la calle de negocios similares.

2.2.1 Fuentes de información primaria

Se realizó una pequeña entrevista a un joven empresario que inicio hace unos meses un negocio de estas características, lo que permitió obtener una muy buena información para el desarrollo del proyecto, aunque el joven no facilitó toda la información como es lógico.

Por otra parte, también se hizo unas encuestas de gustos gastronómicos a personas cercanas al entorno ayudando de esta manera a conocer un poco más las tendencias de cada persona a la hora de elegir un producto alimentario.

2.2.1 Fuentes de información secundaria

Son fuentes de información elaborada que están al alcance de cualquier persona destacando principalmente Internet, de dónde se ha obtenido gran parte de la información procesada en el Plan de Negocio. A través de Internet se ha tenido acceso a libros digitales, periódicos, artículos, blogs y páginas web de ciertas instituciones siendo de gran ayuda para la investigación de los diferentes puntos expuestos.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Los indicadores socioeconómicos son estadísticas para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias, así estudiar el contexto actual y definir la dirección de los objetivos y metas... (Horn, 1993)

- FACTORES POLÍTICOS:

1- EL BREXIT: afecta a todos los países en general pero España, en particular, verá una disminución en sus exportaciones a Reino Unido aunque todo dependerá de la política que decida llevar a cabo.

2- APROBACIÓN DEL PROYECTO DE LEY DE LOS PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO 2017: permite que el Gobierno comience a mover fichas



para mejorar la economía tras un periodo de inestabilidad política, una pequeña parte de los presupuestos va destinada a “Comercio, Turismo y Pymes”, concretamente 874.786€ de los 320.000 millones de euros que se prevén gastar en general. Aunque no sabemos todavía de qué forma serán invertidos en las pymes, cualquier impulso supone una ventaja para la creación de nuestra empresa.

3- INDEPENDENCIA DE CATALUÑA: el 1 de octubre se realizó un intento de referéndum ilegal en Cataluña para saber si la mayoría de los catalanes querían la independencia y tras unas votaciones realizadas sin un censo legal y sin ningún tipo de control, el presidente catalán Puigdemont, tras contabilizar una mayoría de votos independentistas, decide declarar la independencia de Cataluña aunque momentos después la paraliza para establecer conversaciones con el Gobierno. Aunque este acontecimiento no se produzca dentro de la legalidad está afectando a la economía española de forma negativa: la bolsa de valores fluctúa en función de los acontecimientos, las empresas con sede en Cataluña empiezan instalarse fuera de la comunidad, se crean tensiones políticas entre la sociedad catalana y la española, etc. Esta serie de circunstancias afecta directamente a las empresas que guardan cualquier tipo de relación con Cataluña porque la mayoría de la sociedad española se posiciona en contra de la independencia de Cataluña y decide no consumir o contratar servicios que provienen de esa zona como protesta, y este suceso afecta directamente a las ventas de las empresas y por lo tanto a la economía española en general.

- FACTORES ECONÓMICOS:

1- CRECIMIENTO DEL PIB: el Gobierno estima un incremento del PIB del 2,5%, o sea, siete décimas menos que el año pasado y esto se debe un mayor coste de las materias primas, el incremento de la inflación y el escaso crecimiento de los países europeos, por lo cual los principales perjudicados son las empresas exportadoras aunque no es un dato negativo ya que la economía del país sigue creciendo.

2- DISMINUCIÓN DEL DESEMPLEO: para este año se espera cerrar una tasa de paro del 17,6%, dos puntos por debajo del año pasado, aunque se esperaba una mayor disminución que ha sido sostenida por la desaceleración del crecimiento económico europeo.



3- TIPOS DE INTERÉS: se sitúan al 0% en Europa y hasta 2019 no se prevén subidas debido al lento crecimiento y leve nivel de inflación. Esto permite a las empresas un endeudamiento más accesible y económico permitiendo un mayor emprendimiento ya que el interés de los préstamos también ha minorado con respecto al 2016.

4- BAJADA DEL IPC: el IPC de junio es del 1,5% justo la un 1,5% menos que al inicio del año debido principalmente a la bajada del precio de los carburantes y de la electricidad, aunque se estima una media anual del 1,9%. Con respecto a la alimentación, los alimentos elaborados elevaron su tasa de inflación al 0,7% debido a la subida del precio del aceite, sin embargo, los alimentos no elaborados redujeron la tasa de inflación hasta el 1,4% por el descenso en las frutas frescas y legumbres. (FUNCAS 2017)

- FACTORES SOCIOCULTURALES:

1- ALIMENTACIÓN SALUDABLE: actualmente la sociedad española observa con mayor detenimiento si los alimentos que compra son saludables. Esto es debido a los medios de comunicación, que intentan concienciar a la sociedad del estilo de vida que se debe llevar, ya que hoy en día a todo el mundo le preocupa más la obesidad y los problemas que está conlleva.

2- DEPORTE: junto con la alimentación saludable es otro factor que la sociedad actual lleva a cabo, ya una alimentación saludable junto con un poco de deporte es beneficioso para el cuerpo. Esta información la recibe la sociedad mediante programas televisivos o redes sociales.

3- ALIMENTACIÓN DE CALIDAD: no es lo mismo que la alimentación saludable ya que no toda la alimentación etiquetada como saludable no es de calidad. Con calidad nos referimos a alimentos no procesados, naturales y ecológicos, los cuales aportan otros matices a la hora de comerlos o elaborarlos. Este tipo de alimentación guarda relación con la nueva cocina de hoy en día muy expuesta a la sociedad mediante la televisión, con programas que muestran al espectador nuevas formas de alimentarse con propiedad.

4- PREOCUPACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE: la sociedad española cada día está más concienciada con conservación y cuidado de la naturaleza y los animales



debido a la expansión de las noticias e información, accesible a todo el mundo tanto con el móvil como con las redes sociales, lo que provoca comunidades de personas que se dedican ayudar y apoyar en la acción de conservar y preocuparse por mejorar el medio ambiente.

- FACTORES TECNOLÓGICOS:

1- INVERSIÓN EN I+D+I: en los presupuestos generales del estado se incrementa un 4,1% la inversión en políticas de investigación, desarrollo e innovación con respecto al año pasado. Además se contempla la posibilidad de establecer deducciones en el impuesto de sociedades por estas actividades para así impulsar a las empresas a su desarrollo. (Lucio, 2017)

2- USO DE LAS TIC Y COMERCIO ELECTRONICO DE LAS EMPRESAS: según el Instituto Nacional de Estadística el 98,4% de las empresas españolas con 10 o más trabajadores disponen de conexión a Internet y el 80% tiene página web. Estos datos indican la progresión que está llevando a cabo las pymes para expandirse y trabajar de forma más eficaz, y a su vez aumenta el porcentaje de ventas y compras online, al igual que la presencia de las empresas en las redes sociales como enlace con el cliente. (INE, 2016)

- FACTORES ECOLÓGICOS:

1- ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA: actualmente la sociedad prefiere unos alimentos poco procesados y libres de sustancias químicas, por lo que ha surgido la agricultura ecológica. Estos alimentos son más caros porque requieren un mayor cuidado y no están al alcance de todos, pero cada día se pueden encontrar más tiendas especializadas en este tipo de alimentos, incluso pequeños mercados temporales. (Chacón, 2011)

2- ENVASES RECICLABLES: cada día la sociedad colabora en mayor grado con el reciclaje y por eso las empresas también lo hacen, introduciendo en el empaquetado de sus productos esta tendencia. Todo producto dispone de un empaquetado que puede ser reciclado y a su vez ecológico lo que permite que no contamine y el producto no sea contaminado aunque esto implique un mayor coste, ya que la sociedad cada vez es más consciente de cómo debe estar empaquetado un alimento para que sea de calidad y no afecte al organismo humano negativamente. Además ya existen ciertos tipos de



empaquetados o envases que permiten alargar la vida útil del producto por lo que puede ser beneficioso tanto para el vendedor como el consumidor.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Podemos definirlo como un conjunto de variables exógenas que condicionan los resultados de la empresa y sus competidores según el tipo de actividad que realiza, además determinan la rivalidad de las empresas en cada unidad de negocio y éstas variables son principalmente los proveedores, clientes y competidores.

La Economía Industrial se ocupó de estudiar estos componentes de forma independiente sin relacionarlos con la estrategia de la empresa, pero PORTER comienza a estudiarlos de forma conjunta y relacionándolos con la estrategia de la empresa.

3.2.1 Cinco fuerzas competitivas de Porter

En 1979, Michael Porter establece un método estratégico para hacer que las empresas sean competitivas dentro de su sector y puedan desarrollar su negocio.

Se trata de las 5 fuerzas de Porter, que definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea, mediante la rivalidad entre los competidores existentes, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y de los compradores, o puede limitarse por la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutivos. (Porter, 2008)

Tabla 3.2 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



FUENTE: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>



Estas cinco fuerzas competitivas y sus combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, lo que nos permitirá determinar qué tipo sector es el que nos beneficia o perjudica para llevar a cabo la expansión de nuestro negocio.

3.2.1.1 Amenazas de los competidores existentes

La intensidad de la competencia provoca que el sector sea más o menos atractivo ya que si hay numerosas empresas con productos poco diferenciados hace que el precio del producto sea menor y por lo tanto el beneficio disminuya.

España se sitúa en el 5º lugar, detrás de EEUU, Francia, Reino Unido, Italia y Alemania como consumidor de productos gourmet gracias a la cocina en televisión, la alimentación ecológica y artesanal, y de alta calidad debido a una sociedad cada vez más comprometida con su salud y bienestar.

Este hecho, junto con los cambios de hábitos registrados en la venta online donde se está observando un ligero incremento, principalmente a través de la web de supermercados donde hasta ahora se compraba principalmente productos no perecederos pero en la actualidad comienza a registrarse que el 44% de los consumidores ya comienza a incluir frutas y verduras en sus cestas y un 37% carnes y pescados. Además este usuario acostumbrado a las compras online comienza a incrementar sus compras diversificándolas en delicatessen un 19%, tiendas ecológicas un 18% y kits con 6%.

Tabla 3.2.1.1 Porcentajes Compras online en el mundo

		Al menos una vez por semana		Al menos una vez por mes	
		2016	2017	2016	2017
1	China	71%	73%	94%	94%
2	Reino Unido	45%	45%	81%	81%
3	Alemania	34%	40%	81%	81%
4	Italia	32%	42%	69%	79%
5	Polonia	32%	27%	59%	57%
6	Estados Unidos	30%	30%	73%	69%
7	Francia	27%	33%	63%	68%
8	España	10%	27%	48%	58%
9	Sudáfrica	16%	14%	50%	48%
	Global	29%	27%	65%	65%

FUENTE: <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/total-retail-2017.html>



Estos cambios estadísticos que se están experimentando en la venta online de productos gourmet hace que este sector del mercado sea muy atractivo para la inversión, pero además de la cuota de ventas que se puede alcanzar es muy importante llevar a cabo un estudio de los competidores actuales y potenciales y como hacerles frente mediante estrategias.

1º IDENTIFICACION DE COMPETIDORES

En primer lugar se realiza una búsqueda a través de Internet de los principales competidores que hay en el entorno geográfico de Zaragoza y que se dedican al sector de la alimentación gourmet.

CENTRAL DEL GOURMET: se trata de una página web de venta online de productos gourmet a particulares donde se ofertan una gran variedad de productos, con entrega a domicilio a nivel nacional e internacional. Dispone de un almacén para la distribución y almacenamiento de los productos ubicado en PLAZA.

MONTAL ALIMENTACION: es una tienda que a su vez da los servicios de restaurante y catering, y realizan la venta física o telefónica de productos gourmet y platos precocinados. Ofrecen servicio de entrega a domicilio en Zaragoza.

Esta tienda combina una gran variedad de productos y servicios relacionados con la alimentación gourmet, incluyendo la celebración de eventos gastronómicos, entre ellos bodas, comuniones, etc. La ubicación de este negocio es muy céntrica y próxima a la basílica del Pilar.

EMBUTIDOS MELSA: se trata de una tienda física y online donde se oferta embutidos de la tierra hechos artesanalmente, trufas y paté de la zona del Pirineo. Está situado en Avenida Goya y ofrecen la posibilidad de entrega a domicilio de los pedidos.

CAMPOMAR: empresa de venta online de una gran diversidad productos gourmet a empresas y particulares, llevan toda la cadena de suministro, o sea, almacenan y distribuyen y tienen sus propios vehículos para el servicio de entrega a domicilio. Realizan ventas a nivel autonómico ya que distribuyen solo en Aragón.

LA CHUCRUT: es una tienda física y página web de alimentación, repostería y bebida de países centroeuropeos, aunque no son gourmet. Situada en C/ Francisco Vitoria y con



una gran variedad de productos artesanales que pueden entregar a domicilio si el cliente lo desea.

Mientras que en la búsqueda de competidores a nivel nacional, cabe destacar las siguientes empresas entre muchas otras, debido a la similitud de servicios con nuestro proyecto de empresa:

BULLMET: es una tienda online de gran variedad productos gourmet, bebidas alcohólicas y cestas de navidad. Distribución a nivel nacional y por Europa, solo a particulares. Entrega a domicilio. Esta situado en Barcelona la oficina central.

ALIMENTACION GOURMET: tienda online de productos gourmet distribuidos a particulares tanto a nivel nacional como internacional. Destacan los productos de Ferrán Adriá y cestas de navidad. Situado en Murcia.

2º CONCENTRACION DE EMPRESAS

Como se puede observar en el análisis de los competidores en Zaragoza, las empresas instauradas en este sector no son muy numerosas lo que permite una menor rivalidad entre las empresas y la mayoría de las que disponen de tienda física se sitúan por las zonas céntricas y comerciales de la ciudad, mientras que las que disponen de almacén para la venta online se sitúan a las afueras, por lo que no hay demasiada concentración de este tipo de empresas, lo que permite una mayor captación de clientes.

A nivel nacional el estudio de los competidores es similar, ya que estas empresas se encuentran dispersas por todo el mapa del país aunque este factor no es tan importante ya que se centran en la venta online y su distribución nacional e internacional.

Además, todas estas empresas son sociedades limitadas pequeñas y medianas que se dedican en su gran mayoría al comercio al por menor exceptuando alguna como “CAMPOMAR” que también se dedica al comercio al por mayor tratándose de una empresa bastante instaurada en el sector, con una facturación cercana a los 6 millones de euros y por lo tanto muy competitiva. Esto permite que nuevas empresas puedan entrar en el sector ya que una empresa de las siete analizadas tiene bastante influencia y el resto se mantienen, por lo que la rivalidad en el sector no es muy alta.

3º DIFERENCIACION DE PRODUCTOS



Todas estas empresas destacan por su diversidad de productos y servicios, ya que dentro de la venta online o física tanto de productos gourmet como de otro tipo, cada una se caracteriza por algo en particular que permite fidelizar a sus clientes.

CENTRAL DEL GOURMET: destaca por su oferta de productos gourmet cocinados y ecológicos.

MONTAL ALIMENTACION: ofrece diferentes servicios dentro de una tienda: restaurante y catering, eventos y platos precocinados.

EMBUTIDOS MELSA: solo vende productos artesanales y de la tierra, destacando los embutidos.

CAMPOMAR: disponen de una gran variedad de productos gourmet, incluso de otros países, dando la posibilidad al cliente de realizar recetas de cocina con estos productos.

LA CHUCRUT: destaca la repostería y las bebidas de países europeos, además de menaje y pequeñas degustaciones.

BULLMET: mucha variedad de productos, bebidas y preparación de cestas navideñas, además de pequeños descuentos para la compra.

ALIMENTACION GOURMET: dentro de la gran diversidad de productos gourmet destaca por la oferta de productos del chef Ferrán Adriá.

Todo lo anteriormente mencionado en cada empresa es lo que hace que está destaque y se mantenga en el sector junto con la competencia, ofreciendo productos diferentes que el cliente valora y que permiten la estabilidad de cada una de las empresas.

4º BARRERAS DE MOVILIDAD

En este sector las barreras tanto de entrada como de salida no son muy significativas, ya que para entrar en el sector el coste de constitución de una sociedad limitada ronda los 3.000€ o simplemente la cuota de autónomo, siendo un coste asequible para iniciar una empresa. Una barrera de entrada podría ser también la cuota de mercado de los competidores con respecto a nuestra empresa, pero según lo analizado la competencia no es muy alta por lo que el sector ofrece bastantes clientes potenciales.



Con respecto a las barreras de salida, se puede decir que no son muy altas ya que la empresa no dispondrá de activos de larga vida ni costes fijos elevados puesto que en un principio no se dispondrá de personal, y la página web permite una mayor flexibilidad a la hora de retirarse del sector, puesto que puede reestructurarse o incluso publicitar su traspaso.

En definitiva, las bajas barreras de entrada y salida incentivan a emprender en este segmento sin incurrir en excesivos riesgos, lo que es una ventaja pero a su vez un inconveniente por su atractivo a potenciales competidores.

3.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores actuales son una amenaza que ya tenemos en consideración debido al análisis previo, pero también hay que tener en cuenta la posibilidad de nuevas incorporaciones de empresas a este sector que provoquen un incremento de la competencia, siendo perjudicial para el funcionamiento de nuestra empresa.

Los competidores potenciales pueden surgir de empresas que ya funcionan en sectores similares y que simplemente tendrían que realizar una expansión del mercado en otras áreas geográficas, o una expansión del producto como podría ser el caso de empresas distribuidoras de productos de hostelería o tiendas de alimentación.

Otro de los factores que influye a la hora de que una empresa decida incorporarse en nuestro sector son las barreras de entrada.

Las economías de escala son un claro ejemplo de barrera de entrada aunque en nuestro caso no habrá ya que nuestra empresa no realiza la producción de productos y por lo cual los costes no dependerán de ello. Por otra parte, nuestros costes sí que dependerán del volumen de encargo que realice el cliente ya que el coste será menor a medida que el volumen sea mayor, y por lo tanto esto influye en nuevos competidores ya que su volumen de pedido inicial no será elevado y esto le hará incurrir en una serie de gastos que tal vez no sea capaz de soportar.

Por otra parte, destaca la variedad de los productos, lo que permite una mayor competencia entre las empresas del sector y por lo tanto el cliente tiene la posibilidad de cambiar de productos y empresas con mucha facilidad. Este hecho da mayor ventaja a



las empresas existentes en el sector con respecto a las que quieren entrar ya que los compradores suelen tener preferencia por productos ya existentes.

Otro factor a tener en cuenta, es la inversión inicial de las nuevas empresas que supone una fuerte barrera de entrada debido a que la escasa experiencia en el sector provoca más errores que se traducen en costes, y estos costes acumulados son difíciles de asimilar en el inicio de la actividad empresarial, en cambio, las empresas con cierta experiencia en el sector tienen mayor margen de error.

3.2.1.3 Poder negociador de los clientes

Los clientes tienen un poder muy importante en el funcionamiento de una empresa, y tal es éste que en función de sus exigencias varían los precios, la calidad o el servicio de los productos ofertados, provocando la constante competencia entre las empresas del sector.

En nuestro caso, el grupo de clientes que va a tener un elevado poder de negociación van a ser las empresas de hostelería, debido a la importancia de sus compras con respecto al total de las ventas de la empresa o el sector. Sin embargo, el cliente particular no va a ejercer ninguna influencia sobre nuestra empresa ya que son pequeñas compras que no suponen grandes cuotas con respecto a las ventas.

También destaca que la gran cantidad de información que hoy en día está al alcance de cualquier persona o empresa debido a las nuevas tecnologías, permite que los clientes tengan más poder de negociación. Pero quién realmente hoy en día maneja el poder de negociación de los clientes con respecto a las empresas son los medios de comunicación que instauran modas, gustos o hábitos que hacen que nuestro cliente final consuma una serie de productos u otros y de determinadas marcas.

Con esto podemos deducir que nuestros clientes tienen un elevado poder de negociación, aunque unos (empresas) más que otros (particulares) y todo ello debido a la competencia del sector reflejada en las nuevas tecnologías y medios de comunicación.

3.2.1.4 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer una gran influencia en las empresas del sector, ya que al modificar precios, servicios o calidad del producto alteran el margen de beneficio de las empresas o incluso el volumen de ventas.



En este sector algunas empresas son sus propios proveedores ya que realizan todo el proceso productivo y de venta del producto, pero la mayoría tienen acuerdos con diferentes empresas para su aprovisionamiento. Estos proveedores suelen ser empresas que aprovisionan a muchas otras y que por lo tanto tienen un cierto nivel de negociación, por lo que con respecto a una empresa pequeña como es nuestro caso el poder de negociación de estos sería medio-alto, aunque por otra parte este tipo de proveedores están interesados principalmente en que nuestra venta sea lo más elevada posible para que sus beneficios aumenten ya que nuestra empresa evita una parte de su trabajo ahorrando así en costes y manteniendo las ventas.

Por otra parte, en este sector se pueden encontrar una gran variedad de proveedores, ya que podemos negociar con proveedores que ofrezcan un solo tipo de productos o de varios o incluso los hay que ofrecen servicio de logística, por lo que según este aspecto podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en este sector no es muy alto debido a una alta competencia, de ahí que la distribución de los productos de los proveedores no será exclusiva ya que lo que se pretenderá será ofrecer variedad.

En definitiva, podemos valorar el poder de negociación de nuestros proveedores como medio aunque este depende de nuestras ventas y los acuerdos que se establezcan.

3.2.1.5 Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos de los alimentos no existen ya que se considera que para que una persona se alimente debe consumir alimentos. Este sector ofrece una gran variedad de alimentos que una persona puede consumir, por ejemplo aceite de oliva o de semillas, y que puede consumir de diferentes maneras, por ejemplo de forma líquida o en capsulas, por lo que el mercado puede segmentarse pero no dejan de ser alimentos lo que se ofrece.

3.3 CONCLUSIONES

Con el análisis del entorno general se encuentran unas condiciones aceptables para emprender un proyecto de inversión en España ya que la economía está en proceso de crecimiento. Por otra parte, el análisis de entorno específico muestra como el sector de inversión está en expansión, siendo un factor positivo. Los competidores son pequeñas y medianas empresas segmentados en el mercado con distintas cuotas por lo que el



sector está en auge, además tanto el análisis de los clientes como de los proveedores muestra barreras de entrada y salida al sector poco significativas.

Este análisis de mercado muestra más factores positivos que negativos para la iniciación de una inversión en este entorno.

4. ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizado el entorno en el que vamos a trabajar, el objetivo principal será estudiar una estrategia para introducirnos en el sector y empezar a competir a partir de una base, siendo ésta el ADN de nuestra empresa.

4.1 MISIÓN

“Z.G.” (Zaragoza Gourmet) será una empresa de venta online y distribución de productos gourmet tanto a particulares como a empresas hosteleras. Para ello, se ofrecerá una gran variedad de productos de alta calidad, artesanos, ecológicos y también para todo tipo de clientes, con esto nos referimos a personas con intolerancias como los celíacos, diabéticos además de personas veganas o con cualquier preferencia alimentaria.

Lo que nos diferenciará de las demás empresas del sector es el tipo de producto, la marca y sus características, y principalmente el servicio de atención al cliente y de distribución del producto.

Con respecto a la distribución del producto, en primer lugar estableceremos negociaciones con los proveedores para que nos presten el servicio de almacenamiento y distribución al cliente hasta que nos establezcamos en el sector, ya que no disponemos de almacén ni vehículos para la entrega del producto.

4.2 VISIÓN

El objetivo es instalarse de forma moderada en el sector para alcanzar una buena cuota de mercado en el futuro y ser una de las empresas más competitivas del sector, empezando con una distribución a nivel nacional y posteriormente aumentaríamos la distribución también a países europeos.



La idea principal se centrará en la venta online a particulares y también a empresas, pero ofrecer un servicio más cercano y exclusivo a las empresas hosteleras con el cuál podamos solucionar cualquier incidencia con la mayor rapidez y solvencia posible, y por otra parte ofrecer nuestros productos o incluso buscar de forma exclusiva el producto deseado por éste para distribuírselo en la mejores condiciones posibles.

Por otra parte, el cliente particular podrá obtener sus productos mediante la web dónde podrá ver los diferentes tipos de productos en función de sus características y su precio, también permanecerá informado del momento del proceso de elaboración y entrega del pedido.

Estos servicios se realizarán desde la web donde particulares y empresas tendrán distintas secciones para una mejor organización y distribución por parte de “Z.G”.

Con respecto a la distribución del producto, el principal objetivo es tener un almacén en Zaragoza con suficiente stock para los pedidos de los clientes habituales a los cuales distribuiremos con furgonetas a nivel regional y mediante empresas de servicio logístico y de distribución a nivel nacional e internacional. Cuando no se disponga de stock en el almacén para pedidos solicitados se encargará de forma expresa al proveedor para que nos lo disponga lo antes posible en nuestro almacén o si se trata de pedidos urgentes será nuestro servicio de reparto el que irá directamente a buscarlo a los almacenes del proveedor y así agilizar el proceso logístico y de distribución, y entregar el pedido lo antes posible al cliente.

4.3 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

“Z.G” tiene como objetivos principales:

- Asentarse en el sector de la venta online de alimentación.
- Competir con las principales empresas de distribución de alimentación gourmet.
- Ofrecer productos de excelente calidad.
- Ofrecer una gran variedad de productos y marcas.
- Dar un servicio óptimo de distribución.
- Ofrecer el mejor precio relación calidad.



- Tener muy buen reconocimiento por el mayor número posible de empresas hosteleras.

4.4 VALORES CORPORATIVOS

“Z.G” se asentará en el sector de la alimentación gourmet teniendo como base principal una serie de valores a partir de los cuales emanará todo lo demás, siendo éstos los siguientes:

- Colaboración directa y abierta con los proveedores para obtener productos de calidad.
- Flexibilidad en relación a las necesidades del cliente. (Empresas)
- Atención al cliente personalizada. (Empresas)
- Las opiniones y sugerencias de los clientes serán tomados en consideración para permanecer en constante mejora.
- Innovación y desarrollo en la oferta de productos.
- Distribución óptima del producto mediante la colaboración directa con los proveedores para agilizar el tiempo de los procesos.
- Participación con el cuidado del medio ambiente a través del reciclado y la utilización de envases y embalajes degradables.

4.5 MATRIZ DE ANSOFF

Para determinar la estrategia de crecimiento de la empresa vamos a utilizar la matriz de (Ansoff, 1957), donde se muestran 4 tipos de estrategias a seguir en función de las características de la empresa y sus objetivos.

Tabla 4.5 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

Esta matriz nos muestra una serie de relaciones entre producto y mercado, actual o nuevo, y en función de estas relaciones surgen 4 posibles estrategias a seguir por la empresa para su crecimiento.

En primer lugar, la **estrategia de penetración de mercados** consiste en que la empresa una vez instalada en el sector con sus productos, intente captar un mayor número de clientes tanto de otros sectores como de la competencia directa mediante métodos de venta cruzada de productos, publicidad y promociones u ofertas atractivas.

En segundo lugar, tenemos la **estrategia de desarrollo de nuevos mercados** con la que se pretende introducir los productos de la empresa en nuevos mercados como pueden ser los geográficos o especializarse en un nicho de mercado.

En tercer lugar, la **estrategia de desarrollo de nuevos productos** hace que la empresa se adapte al mercado a través de las modas y la renovación de sus productos, ofreciendo productos nuevos en el mismo mercado en el que opera habitualmente.

Por último, Ansoff muestra la **estrategia de diversificación** donde la empresa asume el riesgo de buscar un nuevo mercado para introducir a su vez sus nuevos productos.

Una vez conocidas las estrategias planteadas por la matriz de Ansoff (Ansoff, 1957) podemos sopesar cual sería la más conveniente para nuestra empresa y teniendo en cuenta que se trata de una pequeña empresa que se va a iniciar en el sector, una de las estrategias a seguir para obtener un buen crecimiento sin asumir demasiado riesgo sería la **estrategia de penetración de mercados** para conseguir mayor cuota de mercado.

Pero por otra parte, no se descartaría tomar otra estrategia en otro punto de la vida de la empresa, como por ejemplo la **estrategia de desarrollo de nuevos mercados** o la de **desarrollo de nuevos productos** cuando la empresa ya está consolidada en el mercado para intentar crecer más mediante la innovación, el desarrollo y la expansión, realizándolo con una mayor seguridad debido a una base sólida generada por la cuota de clientes y ventas.

Sin embargo, la **estrategia de diversificación** podría ser aplicada como último recurso para mejorar ya que conlleva un alto riesgo, siendo un periodo en el que la empresa



tenga un alto potencial de inversión y decida emprender hasta un cierto límite de pérdidas.

4.6 CONCLUSIONES

“Z.G” tiene definidos unos valores, misiones y objetivos para comenzar su andadura y a crecer como empresa a través de la estrategia conservadora de penetración de mercados por la cual pretende iniciarse en el mercado de la venta online de alimentación gourmet para empresas y particulares, intentando captar el mayor número de clientes posible para posteriormente entrar en una fase de crecimiento que permita consolidarse en el sector y ser una de las empresas más competitivas del mercado para posteriormente expandirse y renovarse.

5. PLAN DE MARKETING

El marketing es una filosofía de negocio que se centra en el cliente, concretamente pretende proporcionar valor y satisfacción a sus mercados, y para ello la empresa tiene que ser capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitirlos y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. (Tirado, 2013)

5.1 NOMBRE Y LOGO

Z.G será una marca registrada compuesta por 2 letras iniciales de las palabras Zaragoza y Gourmet, ya que será una tienda de productos gourmet con sede en esta ciudad. Con este nombre lo que se pretende es dar a conocer un tipo de producto desconocido para muchos con el nombre de su ciudad o de una ciudad emblemática con mucha proyección de negocio.

Ilustración 5.1 Logo Z.G



Fuente: Elaboración propia

El logo elegido para representar a la empresa será sencillo y sutil, compuesto por un gorro de chef con los colores del blanco y negro como si se tratara del símbolo del yin yang.

Dentro de este aparecen las letras que componen el nombre de la empresa de colores contrarios para jugar con la estética y sea llamativo para el cliente, y las letras están en estilo *Dancing Script* que le da un toque clásico como representación al arte culinario. Todo esto estará recogido dentro de un círculo con el borde blanco y el interior negro siguiendo el juego de colores del yin yang y que a su vez este círculo representa la web donde están todos los productos que se ofrecen por Z.G

5.2 CLIENTES POTENCIALES

Se trata del público o sector del mercado al que va dirigido un producto debido a las características o necesidades que estos tienen y que la empresa que vende el producto quiere satisfacer. (Kotler & Armstrong, 2010)

En este caso, Z.G pretenderá captar a un conjunto de clientes cautivados por las nuevas tendencias culinarias, por la calidad de los productos, por sus procesos de elaboración o incluso por su origen de procedencia. Este tipo de cliente potencial es muy diverso ya que puede ser hombre o mujer, de cualquier edad, raza o cultura, ya que el producto que se ofertará puede adquirirse para consumo propio o venta. Por lo que el cliente no es solo físico sino también jurídico ya que la venta del producto irá orientada a cualquier tipo de empresa hostelera.

La gran variedad de productos que se ofertarán permiten obtener un gran abanico de posibles clientes.



5.3 ESTRATEGIA INICIAL

Para dar a conocer la empresa inicialmente se anunciará en Google la página web para que al introducir una serie de palabras relacionadas con la alimentación gourmet aparezca en la página de la búsqueda.

Además, se crearán perfiles en las principales redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram) con la marca registrada de la empresa (Z.G) para que a través de las personas cercanas al entorno, Z.G comience a verse e incluso conocerse por el público.

Por otra parte se realizarán la impresión de catálogos de productos a color para mostrar a los clientes hosteleros cuando se les visite, y también se crearán tarjetas de visita para entregar a potenciales clientes.

Posteriormente, una vez la empresa comience a anclarse en el sector se realizarán una serie de inversiones en publicidad para intentar incrementar las ventas, la mayoría en redes sociales y eventos en la ciudad de Zaragoza.

5.4 MARKETING MIX

Este término de marketing fue creado por McCarthy en 1960, en el que se engloban las 4Ps: producto (product), precio (Price), distribución (Place) y promoción (promotion).

Mediante la complementación de estos cuatro elementos la empresa debe elaborar la estrategia comercial para conseguir sus objetivos.

5.4.1 Producto

Debemos concebirlo como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades, y esto supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias,... (Tirado, 2013)

Por ello, en Z.G se ofrecerá una gran variedad de productos, excelente calidad y rapidez en la distribución, además de una buena atención al cliente, y todos estos factores en su conjunto son la esencia de la venta del producto.

En la web de Z.G habrá unos 1.000 productos aproximadamente, pero éstos se englobarán en su mayoría en las siguientes marcas:

- La Chinata: aceite, vinagre, especias, snacks, queso.



- Cinco Jotas: productos ibéricos en general.
- Vega Sicilia: vinos con origen en España y Hungría.
- Ferrán Adriá: productos para realizar esferificaciones, gelificaciones, emulsiones y espesantes utilizados en las cocina innovadoras.

Los productos que se venderán en Z.G abarcan toda la línea de alimentación diferenciándose por ser productos artesanos, ecológicos y con buena calidad. También se pretende ofertar gamas de productos relacionadas con personas intolerantes o alérgicas a ciertos componentes alimentarios como por ejemplo alimentos sin gluten, sin lactosa o sin azúcar. Otra gama de productos que se ofertará debido a la actual tendencia serán los alimentos para veganos, destacando por una oferta variada.

Y por otra parte, se pretende acercar al cliente a nuevas culturas y países mediante productos internacionales como la comida japonesa, china o tailandesa.

Esta amplitud y longitud de la cartera de productos de Z.G destacará entre sus competidores, además de prestar un servicio eficaz de distribución y entrega del producto y de atención personalizada al cliente hostelero.

El producto destacará también por su envoltorio y embalaje que permitirá una mayor conservación del producto y por otra parte colaborará con el medio ambiente siendo utilizados materiales reciclables y no contaminantes. Cada producto será diferenciado con su marca correspondiente ya que Z.G actuará como distribuidor pero su embalaje irá caracterizado con la marca Z.G, su localización, dirección web y redes sociales en las que estará presente, este proceso se llevará a cabo cuando la empresa lleve un determinado tiempo acoplada en el sector.

5.4.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos” (Tirado, 2013)

Z.G estima los precios de los diferentes productos en función del precio del proveedor, ya que este puede variar dependiendo del volumen de pedido que se realice, a mayor volumen menor precio por unidad, obteniendo así más margen de beneficio la empresa, y más adelante se tendrá en cuenta el coste del embalaje del pedido.



Por otra parte, se tiene en cuenta el precio de la competencia como estimación para que la diferencia no sea amplia o incluso esté por debajo. También influye en el precio el servicio de distribución que realizamos ya que a partir de cierto importe en el pedido del cliente estos costes son nulos para él.

Todos estos factores influyentes en el precio hacen que Z.G estime un margen de beneficio entre el 15% y el 20%, dependiendo de las circunstancias de cada pedido ya que a veces es conveniente perder unos puntos de margen para ganar en volumen de ventas.

5.4.3 Distribución

Se trata de una función importante en la venta del producto al cliente, ya que es un servicio incluido en el precio del producto por el que el cliente paga para que la empresa entregue el producto en el momento y cantidad establecida con anterioridad.

Z.G tiene un acuerdo con sus proveedores para que una vez realizado el pedido, éstos se encarguen de su preparación y posterior distribución al cliente ya que en un principio actuará como mero intermediario entre proveedor y cliente.

En la web de Z.G, cuando el cliente realiza el pedido se muestra el coste que este tiene para el cliente y el tiempo estimado de entrega a la localización que este indique en la web. En todo momento el cliente puede realizar el seguimiento de la preparación y distribución del producto desde la web donde aparecerá el estado del pedido, incluso se le podrá informar mediante sms o e-mail el día en que lo recibirá.

Para Z.G la distribución correcta de sus productos y en el tiempo estimado es muy importante ya que se trata de un servicio de atención al cliente muy valorado que puede marcar la diferencia con sus competidores.

5.4.4 Promoción

Este último punto del marketing mix no es menos importante que los demás, ya que lo que pretende es establecer una comunicación con el cliente potencial para intentar captarlo a través de la potenciación de las características de los productos en distintos medios, y por otra parte intenta que los clientes que ya posee la empresa se fidelicen a ella.



Para ello, Z.G va a realizar una serie de promociones para que la empresa comience a ser visible y conocida por el público, principalmente a través de las redes sociales, dónde estará registrada con un perfil tanto en Twitter, Facebook como en Instagram.

Una vez inmersa en las redes sociales se mostrarán diferentes productos de la web para publicitarlos y atraer la atención, además Z.G se publicitará en Facebook en sus comienzos para que todo el mundo pueda verlo y no solo los amigos o conocidos al perfil.

Instagram es una red social en auge en la que hay personas con un gran volumen de seguidores (Instagramers), por lo que tienen un gran poder de persuasión ya que crean tendencias o modas entre sus seguidores. Esto hace que sean un elemento clave para la publicidad ya que las empresas tienen la certeza de que mucha gente va a ver su producto. La idea de Z.G surge aquí, donde lo que pretende es utilizar los servicios de un instagramer con muchos seguidores para que muestre fotos comiendo algunos de los productos de la web. Esto tiene un coste de unos 300€ por publicación pero Z.G negociará con el instagramer ofreciéndole alimentos de la web que sean de su gusto sin coste alguno hasta un límite para que los pruebe, publicite y si funciona la estrategia pagarle el coste de la publicación o si no funciona no pagárselo pero él se beneficiaría de nuestros alimentos.



Ilustración 5.4.4 Ejemplo promoción instagramer

Fuente: Instagram Vicky Jackson

De otra manera también se utilizará el marketing convencional para llegar al cliente, y esta forma será mediante la visita comercial a los clientes hosteleros a los que se les



entregará catálogos a color de los productos y tarjetas de visita para que puedan localizarnos fácilmente.

Mediante esta serie de actos promocionales Z.G pretende iniciarse en el mercado de la alimentación captando el mayor número de cliente posibles para después mantenerlos satisfechos mediante sus servicios.

5.5 PREVISIÓN DE VENTAS POR MARKETING

Teniendo en cuenta que Z.G se iniciará en el mercado de la venta online de alimentación desde cero la previsión de ventas es muy subjetiva, pero analizando el plan de marketing planteado se puede realizar una pequeña estimación, además como indica un medidor estadístico en la web permite saber el número de visitas, las páginas más visitadas y desde dónde vienen, y esto ayudará a conocer el interés de los clientes. (Vargas, 2007)

Al comienzo de una actividad empresarial el volumen de ventas es muy reducido, en el caso de Z.G si se lleva a cabo de forma correcta y estructurada todas las funciones comerciales como la venta comercial en persona por todas las empresas hosteleras de Zaragoza y sus alrededores y el marketing mix planteado se puede estimar unas ventas en torno a 100.000€ el primer año, y a partir de allí empezar a estudiar nuevos métodos y formas de mejorar para que cada año esa cifra vaya en incremento. (ANEXO I)

5.6 GASTOS DE MARKETING

En el siguiente cuadro se muestra una estimación de los costes totales en el primer año que conlleva la aplicación de los actos publicitarios y de promoción que se pretenden llevar a cabo.

Tabla 5.6 Cuadro resumen gastos de marketing.

ACTOS DE MARKETING	COSTES PRIMER AÑO
Publicidad en Facebook	5 publicaciones x 100€ = 500€
Catálogos a color	400€
Tarjetas de visita	100€
Promoción Instagramer	2 publicaciones x 300€ = 600€
COSTE TOTAL MARKETING	1.600€

Fuente: Elaboración propia.



6. ESTUDIO TÉCNICO

Analiza las opciones para producir los bienes y servicios que se requieren, e identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto, los costes de inversión necesarios y el capital de trabajo que se necesita. (Rosales, 2005)

6.1 LOCALIZACIÓN

Z.G será una empresa de distribución que en principio trabajará como intermediaria entre los proveedores y los clientes a través de la página web, por lo que no dispondrá de tienda física ni de almacén.

El almacén del que saldrá el pedido directamente al cliente será el de los proveedores, estando la gran mayoría ubicados en Zaragoza y sus alrededores al principio, y posteriormente por distintas comunidades de España.

Z.G tendrá la sede en Zaragoza desde dónde se gestionará la página web y sus pedidos, además será dónde se comience a comercializar los productos a las empresas hosteleras mediante visitas presenciales.

6.2 PROCESO PRODUCTIVO

Conjunto secuencial de operaciones aplicadas a la transformación de materias primas en productos para el consumo, es decir, es el conjunto de equipos que realizan las operaciones necesarias para conseguir dicha transformación. (Sepag, 2008)

El proceso de producción que se lleva a cabo dentro de una empresa de distribución del producto, es sencillo y rápido, una vez establecidos los acuerdos correspondientes con los proveedores.

En primer lugar, el cliente realizará el pedido desde la web que previo pago llegará directamente al gestor, en el caso de empresas el pago puede hacerse en efectivo o máximo a 30 días y el pedido podrá realizarse por la web o teléfono.

Posteriormente, el gestor de pedidos se encargará de solicitar los productos correspondientes al proveedor, y éste informará si está en stock y de los tiempos de entrega al cliente. El proveedor cobrará a 30 días según los acuerdos establecidos,



aunque una vez la empresa se consolide en el sector y aumente sus ventas el periodo de pago a los proveedores se renegociará.

Finalmente, cuando el gestor sepa el tiempo de entrega del pedido, mantendrá informado al cliente a través de la web de la situación del proceso de elaboración del pedido, hasta que éste la reciba.

6.3 PLAN DE INVERSIÓN

La inversión que se pretende realizar en este negocio no es muy elevada ya que no hay espacio físico ni proceso productivo.

El principal foco de inversión será la página web, desde donde se gestionará todo el negocio y al ahorrar costes fijos como locales e instalaciones, permitirá una mayor inversión en la web y en la publicidad y promoción de la empresa.

Respecto a la distribución realizada por los proveedores, es un servicio cuyo coste irá implícito en el precio de los productos y que como tal irá repercutido a los clientes finales.

6.4 COSTE DEL NEGOCIO

En el siguiente cuadro se muestra una orientación de los gastos previos para la puesta en marcha de la empresa:

Tabla 6.4 Cuadro resumen de inversión

INVERSIONES PREVIAS	COSTES ANUALES
Creación página web	4.890€
Mantenimiento web	1.200€
Servicios gestoría	600€
Registro de marcas	200€
Plan de marketing	1.600€
TOTAL	8.490€

Fuente: Elaboración propia

Según las estimaciones realizadas de los gastos de inversión, la empresa deberá asumir una cantidad de 8.490€ el primer año para empezar a obtener beneficios y ser rentable, teniendo en cuenta que es coste del mantenimiento web y la publicidad es mensual.



7. ESTUDIO LEGAL

7.1 SOCIEDAD

Z.G pretende constituirse como una pequeña empresa que nace del emprendimiento de una persona física con una serie de ideas y objetivos. Por eso, a la hora de constituir esta empresa hay que tener en cuenta que la persona física pretende asumir las menos responsabilidades societarias posibles, no aportar capitales y ahorrarse gastos y tiempo en trámites legales.

Teniendo en cuenta estas condiciones iniciales, se pueden elegir una serie de personalidades jurídicas como:

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** sociedad mercantil con responsabilidad limitada al capital aportado, siendo el mínimo de 3.000€. Debe llevar Cuentas anuales y se le aplica impuesto de sociedades.
- **Sociedad Limitada Nueva Empresa:** sociedad mercantil derivada de la Sociedad Limitada, que permite desarrollar actividades empresariales sin realizar modificaciones en los estatutos reduciendo de esta manera los trámites para su constitución y además puede constituirse por una sola persona pasando a denominarse Sociedad Limitada Nueva Empresa Unipersonal. El capital mínimo y la fiscalidad es la misma que la sociedad limitada.
- **Sociedad Limitada de Formación Sucesiva:** sociedad de capital con carácter mercantil y personalidad jurídica propia, similar a la Sociedad Limitada excepto porque no existe capital mínimo pero hasta que se alcancen los 3.000€ de capital social la sociedad está obligada a destinar a la reserva legal al menos el 20% de su beneficio. Una vez se llegue al capital mínimo la sociedad pasara a ser Sociedad de Responsabilidad Limitada. Además tiene que llevar Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario y un libro de Actas.

Una vez analizadas las opciones jurídicas para constituir la sociedad se estima más conveniente la Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que la puede constituir un solo socio, el capital mínimo que se debe aportar no es elevado y la responsabilidad se limita al capital aportado. Por otra parte la constitución de esta sociedad nos obliga a que el socio trabajador deba darse de alta como autónomo si tiene el 50% del capital de la



empresa o si lleva la dirección de esta y posee el 25% del capital, por lo que en cualquiera de los casos es necesario darse de alta.

Por otra parte, está la opción de ser Autónomo para iniciarse en el proyecto de emprendimiento sin necesidad de constituir una sociedad por el momento hasta que Z.G comience a dar beneficios y se asiente en el mercado, y a partir de ese momento podría pensarse en constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada para no pagar demasiados impuestos a través del Impuesto de Sociedades.

7.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Para darse de alta como Autónomo habrá que inscribirse en la Seguridad Social de forma gratuita. Además se beneficiará de la Tarifa Plana (Real Decreto Ley 4/2013 de 22 de febrero) al no haber estado dado de alta como autónomo los últimos 5 años, no ser administrador de una sociedad mercantil, no ser colaborador autónomo ni haber recibido ninguna bonificación de la Seguridad Social como autónomo.

Al cumplir estas condiciones sólo se pagará una cuota mensual de 50€ durante los primeros 6 meses, aunque para la nueva Ley de autónomos que se aplicará para el 2018 se ampliará la cuota durante 12 meses, pero si seguimos la actual Ley de autónomos a partir del mes 7 hasta el 12 pasará a pagarse 137,97€.

Posteriormente, tras el mes 12 hasta el 18 la cuota será de 192,79€ y finalmente a partir del mes 19 pasará a pagarse los 275€ mensuales de la cuota de autónomos.

Por lo tanto el primer año como autónomo se pagaría un coste total de **1.127,82€** y para los años posteriores el coste anual será de **3.300€**.

Respecto a las obligaciones fiscales como autónomo, al tratarse de una persona física deberá presentar todos los años el IRPF (modelo 100) y por otra parte deberá presentar de forma trimestral el IVA (modelo 303).

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

“Recursos Humanos: expresión que se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.” (Chiavenato, 2007)



Las empresas funcionan gracias a las personas que en ellas trabajan y que componen los recursos humanos dentro de estas. Pero para un correcto funcionamiento los recursos humanos deben estar organizados jerárquicamente y de esta manera cada persona sabe qué función desempeña exactamente.

Z.G es una pequeña empresa compuesta por una sola persona, el propietario. Éste realizará todas las funciones de la empresa hasta que alcance cierta madurez en el mercado y el volumen de ventas sea elevado.

En el inicio, el propietario ejercerá las funciones de administrador y gestor de pedidos, controlando en cada momento que pedidos hay en la web y pasándolos al proveedor para que comience a prepararlos.

Otra de sus funciones principales será la dirección comercial, estudiando estrategias de marketing y de mercado, también se encargará de contratar servicios de publicidad y promoción gestionando a su vez los gastos realizados y los resultados que éstos dan a nivel de ventas. Además el propietario durante el primer año realizará las tareas comerciales de captación de clientes mediante visitas a las empresas, asistirá a eventos de empresas para dar a conocer la empresa y ofrecer sus servicios. Una vez comiencen a incrementarse las ventas el objetivo será contratar a un agente comercial para que se mueva por todas las empresas hosteleras posibles para ofrecer los servicios de Z.G y mantener a los clientes satisfechos.

Respecto al Área de Administración y Contabilidad de la empresa, el propietario intentará llevar a cabo tareas sencillas de gastos, dinero efectivo y finanzas, pero Z.G será gestionado y administrado por un gestoría para llevar a cabo los asuntos burocráticos, fiscales y contables ya que el propietario no puede abarcar todas las áreas de la empresa. Por lo que el primer año Z.G tendrá como gastos de recursos humanos los honorarios de la gestoría que serán aproximadamente de 1.200€ al año.

De esta manera se espera que esta organización de recursos humanos permita el correcto funcionamiento de Z.G, aunque este irá variado conforme la empresa alcance sus objetivos y se proponga otros como alcanzar ciertos niveles de ventas que permitirán que la empresa pueda realizar contratación para distintos ámbitos como puede ser la distribución de los pedidos, gestión del almacén, la administración, etc.



9. PLAN FINANCIERO

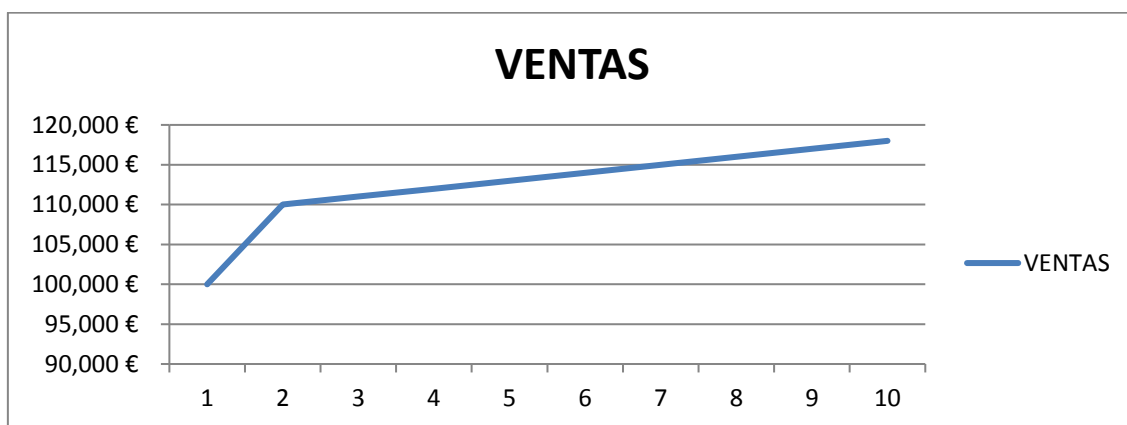
“La importancia del plan financiero radica en que representa la síntesis articulada de todo el proceso planificador, permite conjugar las necesidades de fondos que va a tener la empresa a lo largo del periodo del plan con las fuentes disponibles para su financiación” ((EOI), 2016)

Mediante este plan se va a recopilar los resultados y gastos estimados de cada estrategia de la empresa de forma ordenada para tener un previsión de la cuentas de Z.G en un período de tiempo de 3 años en el que la empresa comienza a asentarse en el mercado.

9.1 PREVISIÓN DE VENTAS

Para el análisis de la rentabilidad de Z.G se va a realizar una previsión de las ventas durante 10 años, partiendo de la base del apartado “6.5 Previsión de ventas por marketing” donde se ha establecido un importe aproximado de 100.000€ en ventas el primer año, teniendo en cuenta que el inicio de la actividad empresarial es muy duro pero con la esperanza de que las estrategias de marketing den sus frutos. (ANEXO II)

Gráfica 9.1 Incremento de ventas



Como la estimación realizada para el primer año se ha realizado en función de los porcentajes de venta online analizados y la población de Zaragoza, estimando que durante el primer año conseguiremos captar unos 10 clientes que nos compren de forma habitual, siendo 8 de ellos empresas.

El primer año la previsión de ventas es de 100.000€, por lo que para el segundo año se estima un incremento de las ventas del 10%, ya que lo que se deja de ganar el primer año se espera recuperar el segundo además del correspondiente incremento por las



estrategias llevadas a cabo; y a partir del tercer año se espera un incremento anual del 1% con respecto al año anterior de forma sucesiva hasta llegar al año 10, momento en el que Z.G. estará ya consolidado en el sector adquiriendo cierta experiencia y mejorando los defectos de las estrategias de los años anteriores.

Mediante esta estimación lo que se pretende es ir adquiriendo cada año más de volumen de mercado de forma proporcional hasta consolidarse para empezar a competir sin asumir grandes riesgos.

9.2 PLAN DE INVERSIONES

A continuación se muestran las inversiones realizadas para la puesta en funcionamiento de la empresa:

Tabla 9.2 Cuadro de inversión o activos

ACTIVO NO CORRIENTE	7.290€
Inmovilizado intangible	6.290€
Propiedad industrial	200€
Aplicaciones informáticas	6.090€
Inmovilizado material	1.000€
Equipos p.p. información	1.000€
ACTIVO CORRIENTE	10.710€
Tesorería	10.710€
Banco	10.710€
ACTIVO TOTAL	18.000€

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se observa la parte del Activo de Z.G. compuesta por las inversiones iniciales expuestas en el apartado “7.3 Plan de inversión” y “7.4 Coste de negocio”, ya que las decisiones de inversión y financiación no pueden estar completamente separadas. (Brealey & Myers, 1995)

El activo no corriente está compuesto principalmente por el inmovilizado intangible debido a que la principal inversión de Z.G. se centra en la página web, de ahí el importe de las aplicaciones informáticas donde se tiene en cuenta el coste de creación de la web y su mantenimiento, y por otra parte la propiedad industrial siendo el registro de la



marca “Z.G”. La otra parte del activo no corriente es el inmovilizado material compuesto en su totalidad por los equipos para procesos de información como son la tablet y el móvil de empresa para que el propietario esté conectado en todo momento con el cliente y la web. La suma de ambos inmovilizados genera un importe de 7.290€ de inversión (Activo no corriente) para el funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, el activo corriente está compuesto de un solo apartado que es la tesorería ya que no se dispone de existencias porque están en los almacenes del proveedor.

El apartado de “Banco” es el único que compone la tesorería y por lo tanto el activo corriente con un importe de 10.710€ que provienen de la financiación.

La suma del activo de la empresa es de 18.000€, un importe que permite que Z.G comience a funcionar a través de esta inversión inicial.

9.3 PLAN DE FINANCIACIÓN

Una vez analizadas las inversiones a realizar para la puesta en funcionamiento de Z.G, es necesario estudiar la forma de financiarlas a través del siguiente cuadro:

Tabla 9.3 Cuadro de financiación o pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	18.000€
PATRIMONIO NETO	3.000€
Capital	3.000€
PASIVO NO CORRIENTE	12.110,57€
DEUDAS A L/P	12.110,57€
Deudas con entidades de crédito a l/p	12.110,57€
PASIVO CORRIENTE	2.889,43€
DEUDAS A C/P	2.889,43€
Deudas con entidades de crédito a c/p	2.889,43€

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro la principal financiación de la empresa proviene de un préstamo a largo plazo (ICO, 2017) que facilita la financiación de Z.G con una TAE de 4,30% a 6 años por un capital de 15.000€, y el coste de esta financiación o cuota al final del año será de 2.889,43€ que dentro del balance figurará como deuda a corto plazo, permitiendo que el préstamo sea amortizado de una manera asequible para la pequeña empresa que acaba de iniciarse. (ANEXO III)



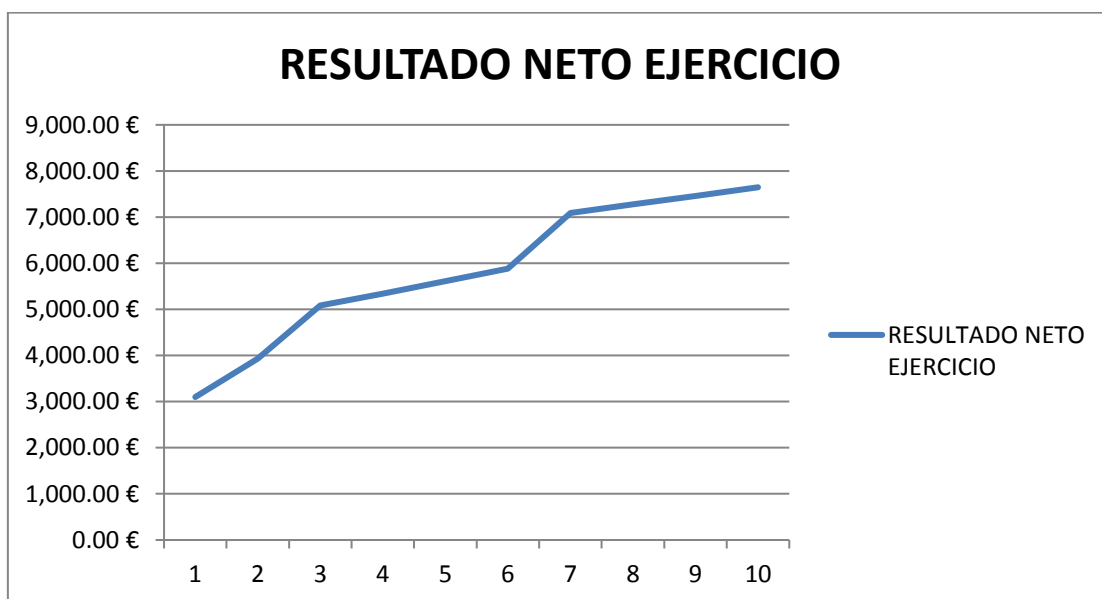
El resto del importe a amortizar figurará como deudas a largo plazo ya que se pagará a lo largo de los posteriores años hasta el sexto.

En el patrimonio neto de Z.G aparece un importe de 3.000€ aportado por el propietario al capital de la empresa siendo éste el mínimo en las S.L, y por ello se recurre a la financiación externa cuando los recursos internos, mucho más flexibles para planificar las inversiones no son suficientes. (Muelle Hernandez, 2001)

9.4 CUENTA DE RESULTADOS

Según el Plan General Contable, la cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG) comprende los ingresos, gastos y resultados de un periodo determinado en una empresa, a continuación se muestra el PyG de Z.G durante 10 años. (ANEXO IV)

Gráfica 9.4 Incremento del Beneficio

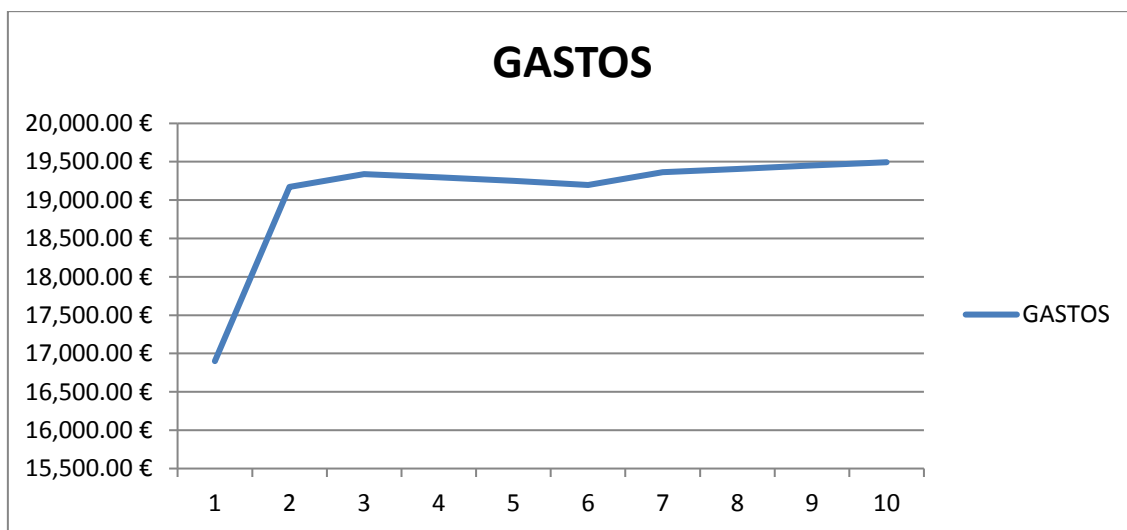


En el PyG de Z.G se puede observar como el primer año el resultado del ejercicio es bajo pero positivo y esto se debe a que el gasto en la cuota de autónomos es inferior al de los años posteriores aunque los gastos financieros van en descenso, como consideró (Miller, 1977), el valor de la empresa no solo dependerá del efecto de los impuestos sobre el beneficio sino también de los que gravan las rentas percibidas de los inversores. Por otra parte, destacar que en el impuesto sobre beneficios que se aplica es la retención del 19% sobre la cifra de negocios por rendimientos mobiliarios.



El primer año es el más perjudicado por el endeudamiento de la empresa, que compone el 83% del pasivo total y esto implica un lastre en los beneficios. Pero por otra parte, el Fondo de Maniobra (Activo Corriente – Pasivo Corriente) es superior a cero, indicando que Z.G tiene suficiente capacidad para atender sus pagos a corto plazo y poder realizar inversiones. (ANEXO V)

Gráfica 9.4.1 Evolución Gastos Generales



Analizando el año 2 y 3 podemos destacar un incremento del beneficio neto del 27% y 29%, respecto al año anterior, y esto se debe a la disminución progresiva de los gastos financieros del préstamo y por otra parte, al incremento de las ventas del 10% y 11% que permiten que el proveedor nos haga descuento por volumen de pedido y por lo tanto aumentar nuestro margen de beneficio, pasando al 21% en el año 2 y al 22% en el año 3. El incremento de las ventas del año 2 se debe a la labor comercial del propietario y plan de marketing elaborado, aunque en los años posteriores el incremento es del 1% con respecto al año anterior de forma continuada, es debido a que se captan clientes pero no todos permanecen de forma habitual por lo que la entrada y salida de estos hace que Z.G aumente las ventas de forma ligera.

A partir del año 3 hasta el 6, el incremento es del 5% de beneficios netos cada año, mientras que en el año 7, éste sufre un gran incremento del 21% que es debido en su mayor parte a la desaparición de los gastos financieros por la amortización total del préstamo ICO. Del año 7 al 10 el incremento es menor siendo del 3%, lo que indica que la empresa deberá estudiar nuevas estrategias para incrementar las ventas, entre ellas la



contratación de un agente comercial y nuevos acuerdos con los proveedores para mejorar el margen de beneficio.

9.5 ANÁLISIS

Mediante una serie de instrumentos se va a realizar un análisis de la rentabilidad de las inversiones de Z.G.

En primer lugar, se va a calcular el PAYBACK de la inversión tratándose de un método de selección de inversiones que considera el valor del dinero constante y mide el número de años que la empresa tarda en recuperar el importe invertido.

En este caso, Z.G comienza con unos gastos de inversión de 8.490€ y flujos netos de caja que obtiene en los años posteriores son de 3.099,87€, 3.929,73€, 5.080,46€... sucesivamente, por lo que en estos tres años se recuperaría la inversión siendo el PAYBACK de 2 años y 8 meses, aproximadamente. Además, el incremento de la rentabilidad económica (Beneficio antes de intereses e impuestos/Activo Total) del año 2 con respecto al 1 del 20% hace que la absorción de la inversión disminuya en años siendo beneficioso para Z.G.

En segundo lugar, se calcula el VAN o valor actualizado neto que mide el valor actual de los desembolsos e ingresos aplicando un tipo de descuento ($r = 4,3\%$) en función del riesgo de la inversión. El VAN calculado es de 36.800€, superior a 0, por lo que la inversión rentable.

En tercer lugar, se realiza el cálculo de la tasa interna de rendimiento (TIR) y nos da como resultado 51% haciendo que el VAN de la inversión sea cero. Esta tasa nos indica que la alta rentabilidad del proyecto siendo la recuperación de la inversión a medio plazo, por lo que en caso de que el entorno varíe la empresa soportará una menor incertidumbre ya que unos costes fijos bajos permiten que Z.G se adapte mejor.

Por otra parte, el cálculo del Umbral de Rentabilidad de la inversión (Gastos Fijos/Precio venta – Costes variables unitarios) nos da aproximadamente 1.908 productos que se deberán vender anualmente para empezar a obtener ganancias. Siendo los gastos fijos una media de los 10 años ($G.F = 19.086€$) y el precio de venta una media de 50€ y los costes variables unitarios de 40€ aproximadamente.



10. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO de la empresa es una herramienta de análisis estratégico que permite establecer un diagnóstico de situación a partir del cual se puedan elaborar una serie de estrategias que permitan la mejora del funcionamiento general de la empresa.

La matriz DAFO se divide en el análisis interno de la empresa de donde se extraen los puntos fuertes y débiles de ésta, y en el análisis externo que influye directamente en la empresa sin poder controlarlo y que se consideran amenazas y oportunidades del mercado. (ANEXO VI)

10.1 DEBILIDADES

Se trata de factores que dejan a la empresa en una posición desfavorable con respecto a sus competidores y que permiten un mayor margen de mejora, y para ello es necesario combatir y minimizar estas debilidades mediante estrategias.

- La inexperiencia de la empresa debido a que es nueva podría mejorarse mediante una estricta formación al personal para una mayor eficiencia en la ejecución del trabajo.
- No disponer de cartera de clientes es normal en una empresa nueva por lo que se deberá establecer una buena labor comercial, primero con contactos cercanos y posteriormente realizando visitas a clientes potenciales.
- Escaso poder de negociación con proveedores por no tener volumen de ventas por lo que para aumentarlo se deberán realizar estrategias de venta y marketing a través de publicidad, promociones y ofertas.
- Bajo posicionamiento web que se incrementará a medida que la empresa se dé a conocer y comience a funcionar.

10.2 AMENAZAS

Éstas ponen en peligro la situación de la empresa por lo que identificarlas con antelación permitirá actuar y evitarlas, siendo prioritario para la empresa afrontar y eliminar las amenazas.

- Entrada de nuevos competidores implica una mayor lucha por la captación de clientes mediante servicios y productos que destaquen o se adapten a sus necesidades.



- Bajos precios por parte de la competencia con cierta experiencia provoca una reducción de los márgenes de beneficio para la empresa por lo que habrá que incrementar la ventas mediante estrategias y marketing.

10.3 FORTALEZAS

Son las mejores habilidades que tiene la empresa para empezar a producir, siendo la base para destacar con respecto a la competencia, por lo tanto, el principal objetivo es mantenerlas o incluso mejorarlas para ser una empresa productiva y eficiente.

- Presencia online ya que “Z.G” vende a través de su página web desde donde se muestra toda la información necesaria para que los clientes realicen las compras online.
- Pocos gastos fijos debido a que “Z.G” no dispone de almacén ni tienda física por lo que genera un ahorro con respecto a competidores.
- Gran diversidad de productos para todo tipo de cliente que irán renovándose periódicamente para adaptarse a la sociedad y sus tendencias.
- Calidad – Precio en la misma proporción para estar a la altura de las expectativas y necesidades del cliente.
- Cuidado del medio ambiente mediante envases y embalajes biodegradables y reciclables, ya que la sociedad cada día está más concienciada con el medio ambiente.

10.4 OPORTUNIDADES

Representan la posibilidad de mejorar aspectos en momentos concretos para alcanzar una ventaja con respecto a los competidores, por lo que “Z.G” debe investigar con atención el mercado para aprovechar las oportunidades que éste ofrece y de esta manera convertirlas en fortalezas para competir.

- Las tendencias culinarias son muy diversas en la actualidad y esto hace que la captación de clientes sea más numerosa y variada, traduciéndose en más ventas.
- El incremento de las compras online facilita el crecimiento de “Z.G” ya que el 90% de sus ventas es online



- Las redes sociales son un fuerte mecanismo de marketing para las empresas debido a su expansión y facilidad para hacer llegar cualquier tipo de información a todos los rincones del mundo.
- En la actualidad también hay mayor diversidad hostelera debido a las tendencias y la curiosidad de la sociedad por probar cosas nuevas, por lo que esto implica una gran oportunidad para “Z.G” ya que su negocio gira en torno a estas empresas para proveerlas.
- Zaragoza es un centro estratégico de logística que beneficia a cualquier empresa de la zona debido a su facilidad para distribuir sus productos a cualquier parte.

Según la matriz DAFO de “Z.G” las estrategias surgirán de las fortalezas para aprovechar los puntos fuertes en las oportunidades que ofrece el mercado y de esta manera protegerse contra las amenazas a la vez que intenta reducir sus debilidades, y solo así “Z.G” logrará ser una empresa productiva y eficiente a la vez que competitiva. Para ello seguirá una estrategia de diferenciación en la que destacarán la diversidad de productos en la web, la atención al cliente será excelente y la distribución del pedido será óptima, de esta manera Z.G podrá competir en el sector, descartando la estrategia de liderazgo en costes porque al tratarse de un nuevo proyecto no puede competir con los precios del sector.

11. CONCLUSIONES FINALES

Z.G es una empresa pequeña que nace de la idea de que en la actualidad la alimentación es muy variada debido a la expansión de la sociedad y el conocimiento y mezcla con otras culturas, pero también nace del pensamiento empresarial de que hoy en día en España la gran mayoría de las personas tienen capacidad económica para alimentarse, esto implica que los alimentos no son solo un bien de primera necesidad que las personas necesitan para sobrevivir y por lo tanto la venta de alimentos gourmet puede ser un negocio rentable si se establecen las estrategias pertinentes.

Partiendo de esta base por la que se decidió realizar un plan de estudio de negocio, se van a exponer las conclusiones que éste ha permitido obtener mediante los correspondientes estudios.



En primer lugar, el análisis del entorno que rodea a Z.G tiene bastantes aspectos positivos debido a que España se encuentra en una fase de crecimiento que permite un mejor funcionamiento de la economía, la innovación tecnológica permite adelantar procesos, la sociedad evoluciona y cambia las tendencias periódicamente y esto permite que las empresas vayan de la mano. El sector elegido por Z.G es competitivo aunque las empresas que lo componen son generalmente pequeñas por lo que no tiene un gran poder y las barreras de entrada y salida son bajas permitiendo la incorporación de nuevas empresas, esto implica que la empresa se podrá incorporar fácilmente al mercado pero deberá ser lo más competitiva posible para evitar la entrada de más competidores, y esto se realizará a través de una estrategia de diferenciación en la que el cliente pueda captar la esencia de los servicios y productos que ofrecerá Z.G a través de estrategias de marketing basadas principalmente en las redes sociales.

Por otra parte, analizando a la competencia se ha llegado a la conclusión de que la innovación en los negocios permite incrementar las ventas y que cada día son más las empresas que deciden invertir más en su desarrollo pasando por pequeñas empresas familiares hasta grandes compañías. Por lo que es un punto a tener en cuenta para que Z.G pueda expandirse cada vez más en el sector, innovando continuamente para atraer la atención de los clientes y mejorar los diferentes procesos que la compañía ejecuta. Un ejemplo claro de estos avances son las aplicaciones para móviles, que facilitan al consumidor adquirir ciertos servicios desde su propio teléfono móvil, por lo que el desarrollo de una APP para Z.G en el futuro podría ayudarle a aumentar las ventas.

Con respecto a la página web, tal vez al cliente le provoque cierta desconfianza a la hora de comprar en una empresa que no dispone de local físico pero según el estudio realizado en la actualidad, la sociedad compra cada vez más por internet incluso alimentos perecederos, esta tendencia ayuda a que Z.G pueda crecer pero para ello se debe ofrecer seguridad ya que cuando un cliente cuando compra online lo primero en lo que piensa es en la forma de pago y si es seguro facilitar sus datos. Por lo que Z.G, además de ofrecer unos buenos servicios y productos tiene que tener en cuenta los deseos y preocupaciones del cliente para satisfacerlos y ganarse su confianza.

A través de esta serie de conclusiones a las que se han llegado realizando este plan de negocio, Z.G pretende pasar de ser un simple estudio a una empresa real que lleve a



cabo todas las estrategias planteadas para competir en el sector de la alimentación gourmet, ya que las previsiones realizadas dan viabilidad a la realización de este proyecto empresarial.

12. BIBLIOGRAFÍA

- (EOI), E. d. (2016). *Planeamiento Estratégico Financiero*. Madrid: EOI Escuela de Negocios.
- Ansoff, I. (1957). Estrategias para la Diversificación. *Harvard Business Review* .
- Branca, D. (2009). *Sistema de Soporte de Decisiones en Contextos Industriales*. COPIOS 2009.
- Brealey, R., & Myers, S. (1995). *Fundamentos de la Financiación Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Caraballo, Y. y. (2007). El ciclo de vida de la información en la web. *Ciencias de la Información* .
- Chacón, L. (26 de Marzo de 2011). *HERALDO*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de http://www.heraldo.es/noticias/sociedad/como_comer_ecologico_zaragoza.html
- Chiavenato, D. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Debitoor. (2017). *Debitoor*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/autonomos/quien-esta-obligado-ser-autonomo-en-una-sociedad-limitada>
- Doménech, J. M. (2007). El Plan de Negocio. *Revista de Contabilidad y Dirección* , 27-47.
- E., P. M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* , 58-77.
- España, G. d. (2017). *Ministerio de economía, industria y competitividad* . Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/>
- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Roberto Espinosa. Welcome to the new marketing*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Fernández, E. I. (2002). La gestión tecnológica en las Pymes: planteamiento estratégico en el comercio electrónico. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad* , 62-69.
- Fernández, J. F. (19 de Abril de 2017). *Expansión*. Recuperado el 24 de Julio de 2017, de Así compran los españoles alimentación por Internet: <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/04/19/58ecf440468aeb367a8b45ac.html>
- Férriz Marcén, M. R., & Gutiérrez Ilarduya, J. (2008). *Organización y Administración de Empresas II*. Zaragoza: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales - Universidad de Zaragoza.
- González, M. (3 de Agosto de 2009). *Emprendedores*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-tienda-delicatessen>



- Hayek, F. (1979). *The Counter-revolution of science*. ESTADOS UNIDOS: Indianapolis : Liberty Press.
- Horn, R. (1993). *Statistical Indicators for the Economic and Social Sciences*. New York: Cambridge, University Press.
- ICO. (2017). *Préstamos y financiación para emprendedores*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2017, de ICO: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>
- INE. (28 de Junio de 2016). *INE*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://www.ine.es/prensa/np978.pdf>
- Infoautonomos. (30 de Junio de 2017). *Infoautonomos*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2017, de <http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing*. Nueva Jersey: Pearson Education.
- Lucio, C. G. (4 de Abril de 2017). *EL MUNDO*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/04/04/58e369fd268e3edd5a8b4588.html>
- McCarthy, E. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.
- Miller, M. (1977). Debt and Taxes. *Journal of Finance* , 264-275.
- Movistar. (18 de Abril de 2017). *Mas que Negocio*. Recuperado el 24 de Julio de 2017, de <http://www.masquenegocio.com/2017/04/18/compras-online-crecieron-espana/>
- Muelle Hernandez, M. (2001). Características diferenciales de la financiación entre las PYME y las grandes empresas españolas. *Papeles de Economía Española* , 140-166.
- Nueno, P. (2005). *Emprendiendo hacia el 2010*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* , 58-77.
- Riquelem, M. (Junio de 2015). *5fuerzas de porter*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de www.5fuerzasdeporter.com
- Riquelem, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 18 de julio de 2017, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rosales, R. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Costa Rica: UNED.
- Sepag, N. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Vargas, G. (2007). Tengo una website y ahora qué. *Andanews* , 24.




13. ANEXOS

13.1 ANEXO I: EJEMPLO PREVISIÓN VENTAS

A continuación se muestra un presupuesto de un cliente de Z.G como ejemplo de la previsión de ventas establecida.

PRESUPUESTO


"Z.G" ZARAGOZA GOURMET 	Nombre	RESTAURANTE JOES
	Dirección	C/SAN ANTONIO 50
	Población	ZARAGOZA
	Provincia	ZARAGOZA
	CF / NIF	B99999999
	FECHA PRESUPUESTO :	01-10-17
	VALIDEZ :	30 DIAS

DESCRIPCION	UNIDADES	PRECIO	% DIO.	PRECIO DIO.	TOTAL
COJILLO PARTIDO	50,00	3,70			185,00
NAVAJAS (10 x 1)	10,00	5,71			57,10
PAN DE PAYÉS	50,00	6,32			316,00
PLANCHA TARTA SELVA (30 RACIONES)	5,00	9,75			48,75
VERASOL GARNACHA TINTO 2015 75CL (2 UDS.)	10,00	17,55			175,60
TOTAL BRUTO					782,45

I.V.A. %	10,00
Rec. Equiv. %	

TOTAL PRESUPUESTO 792,45 €

Forma de pago :

Nombre, apellidos y firma de la persona que confecciona el presupuesto. 	ACEPTO EL PRESUPUESTO. Nombre, apellidos y firma del cliente.
--	---



13.2 ANEXO II: PREVISIÓN DE VENTAS

A continuación se muestra la tabla con la estimación de ventas realizada por “Z.G” para los próximos 10 años.

Tabla 9.1 Cuadro previsión ventas

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INCREMENTO		10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%
VENTAS	100.000 €	110.000 €	111.000 €	112.000 €	113.000 €	114.000 €	115.000 €	116.000 €	117.000 €	118.000 €

Fuente: Elaboración propia

13.3 ANEXO III: PRÉSTAMO ICO

En el siguiente cuadro aparecen detallados las cuotas anuales que deberá amortizar “Z.G” a lo largo de 6 años.

Tabla 9.3.1 Cuadro de amortización del préstamo ICO

AÑOS	CUOTA ANUAL	INTERESES	CUOTA AMORTIZACION	CAPITAL PENDIENTE
0				15.000€
1	2.889,43€	645€	2.244,43€	12.755,57€
2	2.889,43€	548,48€	2.340,94€	10.414,63€
3	2.889,43€	447,83€	2.441,60€	7.973,03€
4	2.889,43€	342,84€	2.546,59€	5.426,44€
5	2.889,43€	233,33€	2.656,09€	2.770,34€



6	2.889,43€	119,12€	2.770,34€	0
---	-----------	---------	-----------	---

Fuente: Elaboración propia

13.4 ANEXO IV: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para la realización del análisis financiero “Z.G” ha tenido que realizar la estimación de su cuenta de PyG durante 10 años consecutivos tal y como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 9.4 Cuadro de PyG

CUENTA DE RESULTADOS DE Z.G										
EJERCICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS	100.000 €	110.000 €	111.000 €	112.000 €	113.000 €	114.000 €	115.000 €	116.000 €	117.000 €	118.000 €
-COMPRAS	80.000 €	86.900 €	86.580 €	87.360 €	88.140 €	88.920 €	88.550 €	89.320 €	90.090 €	90.860 €
-GASTOS PERSONAL	15.528 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €	17.700 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN	4.472 €	5.400 €	6.720 €	6.940 €	7.160 €	7.380 €	8.750 €	8.980 €	9.210 €	9.440 €
-GASTOS FINANCIEROS	645 €	548,48 €	447,83 €	342,84 €	233,33 €	119,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	3.827 €	4.852 €	6.272 €	6.597 €	6.927 €	7.261 €	8.750 €	8.980 €	9.210 €	9.440 €



IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	727,13 €	921,79 €	1.191,71 €	1.253,46 €	1.316,07 €	1.379,57 €	1.662,50 €	1.706,20 €	1.749,90 €	1.793,60 €
RESULTADO NETO EJERCICIO	3.099,87 €	3.929,73 €	5.080,46 €	5.343,70 €	5.610,60 €	5.881,31 €	7.087,50 €	7.273,80 €	7.460,10 €	7.646,40 €

Fuente: Elaboración propia

13.5 ANEXO V: GASTOS GENERALES Z.G

En el siguiente cuadro se aprecian los gastos generales en los que se prevé que Z.G incurrirá en los próximos 10 años, los cuales afectan de manera directa a la obtención de beneficios como se observa en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 9.4.1 Cuadro Gastos Generales

GASTOS GENERALES DE Z.G										
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Personal	15.528 €	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700
Impuestos	727,13 €	921,79 €	1.191,71 €	1.253,46 €	1.316,07 €	1.379,57 €	1.662,50 €	1.706,20 €	1.749,90 €	1.793,60 €
Financieros	645 €	548,48 €	447,83 €	342,84 €	233,33 €	119,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	16.900,13 €	19.170,27 €	19.339,54 €	19.296,30 €	19.249,40 €	19.198,69 €	19.362,50 €	19.406,20 €	19.449,90 €	19.493,60 €

Fuente:

Elaboración

propia



13.6 ANEXO VI: ANÁLISIS DAFO

En esta matriz se muestra el análisis DAFO de “Z.G” donde aparecen los diferentes factores del análisis interno y externo.

Tabla 10. Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ BAJA EXPERIENCIA ✓ SIN CARTERA DE CLIENTES ✓ BAJO POSICIONAMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FÁCIL ENTRADA DE COMPETIDORES ✓ BAJOS PRECIOS ✓ BAJO PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ PRESENCIA ONLINE ✓ GASTOS FIJOS BAJOS ✓ DIVERSIDAD DE PRODUCTOS ✓ CALIDAD-PRECIO ✓ REDES SOCIALES 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TENDENCIAS CULINARIAS ✓ AUMENTO DE LA COMPRA ONLINE ✓ DIVERSIDAD HOSTELERA ✓ ZARAGOZA CENTRO LOGÍSTICO ✓ CUIDADO CON EL MEDIO AMBIENTE

Fuente: Elaboración propia