



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA S.L.U.

Alumno/a: Rodríguez Godino, Diego Miguel

**Tutor/a: Prof. D. Sonia Sánchez Andújar / Elia
García Martí.**

**Dpto: Economía Financiera y Contabilidad /
Organización de Empresas, Marketing y Sociología.**

Diciembre, 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1.1. SUMMARY.....	4
2. IDEA DE NEGOCIO. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	7
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	7
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	29
3.2.1. Intensidad de la competencia actual.....	29
3.2.2. Competidores potenciales.....	33
3.2.3. Productos sustitutivos.....	34
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.2.5. Poder de negociación de los clientes.....	37
3.3. MERCADO OBJETIVO.....	40
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	44
4.1. CADENA DE VALOR BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.....	44
4.2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	46
4.3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	47
4.4. MATRIZ DAFO.....	49
5. ESTRATÉGIA A DESARROLLAR. CORPORATIVA Y COMPETITIVA.....	50
5.1. MISIÓN.....	50
5.2. VISIÓN.....	50
5.3. CAMPO DE ACTIVIDAD.....	51
5.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	52
5.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	53
6. PLAN DE MARKETING.....	54
6.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	54
6.2. PRECIO.....	58
6.3. DISTRIBUCIÓN.....	60
6.4. COMUNICACIÓN.....	61
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	66
7.1. ESTRUCTURA JERÁRQUICA (ORGANIGRAMA).....	66
7.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	67
7.3. CÁLCULO DEL COSTE DE PERSONAL.....	71
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	74
8.1. INVERSIÓN NECESARIA.....	74
8.2. FINANCIACIÓN. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR Y COSTES DE LAS MISMAS.....	78
8.3. PREVISIÓN DE INGRESOS ANUALES.....	80
8.4. PREVISIÓN DE GASTOS ANUALES.....	83
8.5. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA.....	83
9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	88
10. CONCLUSIONES FINALES.....	91

11. ANEXOS.....	92
12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. EVOLUCIÓN DEL PIB ANUAL ESPAÑOL. BASE 2010.....	12
GRÁFICA 2. EVOLUCIÓN DEL PIB ANUAL ANDALUZ. BASE 2010.	13
GRÁFICA 3. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO.....	15
GRÁFICA 4. EVOLUCIÓN MENSUAL DEL IPC EN ESPAÑA, ANDALUCÍA Y JAÉN.	17
GRÁFICA 5. EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS EN LA ZONA EURO.....	19
GRÁFICA 6. NIVEL EDUCATIVO EN ESPAÑA.	21
GRÁFICA 7. NIVEL EDUCATIVO SUPERIOR EN LOS PAÍSES DE LA UE-28	22
GRÁFICA 8. EVOLUCIÓN ANUAL DE LAS COMPRAS DE ACEITE EN ESPAÑA.	23
GRÁFICA 9. EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN I+D+I CON RESPECTO AL PIB EN LA UE-28.....	25
GRÁFICA 10. ANÁLISIS PESTEL.	28
GRÁFICA 11. CONSUMO (€) EN ESPAÑA DE AOVE'S EN ESTABLECIMIENTOS GOURMET.....	32
GRÁFICA 12. MOTIVOS DE COMPRA AOVE'S.....	35
GRÁFICA 13. CONSUMO POR TIPO DE ACEITE EN JAÉN.	38
GRÁFICA 14. CONSUMO DE AOVE'S POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.	40
GRÁFICA 15. CONSUMIDORES DE AOVE'S POR GRUPOS DE EDAD EN JAÉN.	42
GRÁFICA 16. TURISTAS POR GRUPOS DE EDAD EN LA PROVINCIA DE JAÉN.....	43
GRÁFICA 17. DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD EN BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA (MODELO DE ABELL).....	52
GRÁFICA 18. RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN.	53
GRÁFICA 19. NIVELES DE PRODUCTO EN BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.....	55
GRÁFICA 20. CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.....	60
GRÁFICA 21. CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.	61
GRÁFICA 22. ORGANIGRAMA BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO NACIONAL, AUTONÓMICA Y PROVINCIAL.....	14
TABLA 2. EVOLUCIÓN MENSUAL DEL IPC EN ESPAÑA, ANDALUCÍA Y JAÉN.	17
TABLA 3. EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS EN LA ZONA EURO.....	19
TABLA 4. TIPOS DE ACEITE EN FUNCIÓN DE SU CALIDAD.....	34
TABLA 5. LISTADO DE PROVEEDORES.....	39
TABLA 6. CONSUMO PER CÁPITA DE ACEITE POR GRUPOS DE EDAD EN ESPAÑA.	41
TABLA 7. POBLACIÓN DE JAÉN (JAÉN).	42
TABLA 8. RESUMEN DEL MERCADO OBJETIVO.	44
TABLA 9. CADENA DE VALOR BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.....	45
TABLA 10. MATRIZ DAFO.....	49
TABLA 11. LISTADO GENERAL DE PRECIOS EN BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.....	59
TABLA 12. DESCRIPTOR DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL.	67
TABLA 13. DESCRIPTOR DEL PUESTO: RESPONSABLE EN MARKETING Y VENTAS.....	68
TABLA 14. DESCRIPTOR DEL PUESTO: RESPONSABLE DE COMPRAS.	69
TABLA 15. DESCRIPTOR DEL PUESTO: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN.....	70
TABLA 16. INVERSIÓN NECESARIA EN ACTIVOS FIJOS.....	74
TABLA 17. DETERIORO DE VALOR DE LOS ACTIVOS FIJOS.....	75
TABLA 18. CERTIFICACIÓN BANCARIA CON LA APORTACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL.....	76

TABLA 19. GASTOS DE CONSTITUCIÓN.	76
TABLA 20. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN.	77
TABLA 21. RESUMEN DE LAS INVERSIONES NECESARIAS.	77
TABLA 22. FINANCIACIÓN NECESARIA.	78
TABLA 23. AMORTIZACIÓN DE LAS FUENTES FINANCIERAS Y COSTE DE LAS MISMAS.....	79
TABLA 24. PRINCIPALES DATOS DE VENTAS DE LA COMPETENCIA.....	80
TABLA 25. PLAN DE VENTAS MENSUALES 2.017.	81
TABLA 26. PREVISIÓN DE INGRESOS ANUALES.....	82
TABLA 27. FLUJOS DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN.	83
TABLA 28. COSTES DE BOTELLAS DE AOVE MENSUALES 2.017.....	84
TABLA 29. PREVISIÓN DE GASTOS ANUALES.....	85
TABLA 30. CASH FLOW NETO DE LA EXPLOTACIÓN.	85
TABLA 31. MEDIDAS DE VALORACIÓN FINANCIERA.....	86
TABLA 32. PLAZO DE RECUPERACIÓN.	86
TABLA 33. CUENTA DE TESORERÍA.	87
TABLA 34. ESCENARIO 1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	88
TABLA 35. ESCENARIO 2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	89
TABLA 36. ESCENARIO 3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	90
TABLA 37. AMORTIZACIÓN FINANCIERA PRÉSTAMO ICO.....	92
TABLA 38. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	93
TABLA 40. BALANCE DE SITUACIÓN.....	93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. IMAGEN CORPORATIVA.	62
ILUSTRACIÓN 2. EMPLAZAMIENTO FÍSICO DEL NEGOCIO.	62
ILUSTRACIÓN 3. CÁLCULO DE RETENCIONES IRPF 2016.	72
ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE NÓMINA EN BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA.	73

1. RESUMEN EJECUTIVO.

A continuación, se va a realizar un estudio detallado y minucioso de una idea de negocio relacionada con el Aceite de Oliva Virgen Extra. El objetivo final de este plan de empresa es comprobar, una vez estudiado el entorno general y específico, haber definido una serie de estrategias corporativas y competitivas, y haber desarrollado los distintos planes de marketing, recursos humanos y finanzas, su viabilidad final.

Boutique del Virgen Extra S.L.U, pretende comercializar de una forma exclusiva los mejores Aceites de Oliva Virgen Extra de la provincia de Jaén y Andalucía. Todo ello, a través de un establecimiento gourmet que cuide al máximo el producto y su presentación. Adicionalmente, se pretende que en el proceso de venta del Aove se le ofrezca al cliente final la máxima información posible. Así mismo, se perseguirá crear una cultura del aceite de oliva, para ello, se ofertaran catas y charlas formativas dentro del propio establecimiento, así como, potenciar una cultura del oleoturismo a través de visitas guiadas a almazaras y cooperativas.

1.1. Summary.

Next, a study of a business idea related to extra virgin olive oil will be carried out. The final objective of this business plan is to verify, once studied the general and specific environment, to have defined a series of corporate and competitive strategies, and to have developed the different marketing plans, human resources and finances, their final viability.

Boutique del Virgen Extra S.L.U, intends to commercialize in an exclusive way the best Extra Virgin Olive Oil of the province of Jaén and Andalusia. All this, through a gourmet establishment that takes care of the product to the maximum and its presentation. Additionally, it is intended that in the process of selling Aove the final customer will be offered the maximum possible information. Likewise, we will create a culture of olive oil, for this, we will offer tastings and training talks within the establishment itself, as well as, promote a culture of oleotourism through guided visits to oil mills and cooperatives.

2. IDEA DE NEGOCIO. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y EQUIPO EMPRENDEDOR.

Justificación y Objetivos.

La provincia de Jaén es la mayor productora de aceite de oliva de España y del mundo. Según el *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente*¹, 26/02/2016, en Jaén, la producción de aceite de oliva en la campaña 2015/2016 ha sido de 473.310 toneladas, representando un 38,30% sobre el total nacional.

En el ámbito mundial, España, representa el 60% de la producción europea y el 45% de la producción mundial, según los datos del *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente*.

Sin embargo, en nuestra provincia, hemos tenido problemas a la hora de comercializar y poner en valor nuestro aceite de oliva. Como se desprende del *II Plan Estratégico de la Provincia de Jaén*², la mayor parte de la producción del aceite de oliva es vendida a granel a terceros, por lo que se está perdiendo una gran cantidad de valor añadido que nos podrían generar, en nuestra provincia, las actividades de comercialización.

También, los hábitos de consumo están evolucionando entre los consumidores. Hay una mayor tendencia hacia los productos alimentarios saludables, de mayor calidad y obtenidos mediante prácticas respetuosas con el medio ambiente, lo que convierte al aceite de oliva en un elemento clave para impulsar su consumo, ya que reúne estos requisitos. Sin embargo, la sociedad en general tiene un alto grado de desconocimiento sobre los AOVE's, tanto en cuestiones generales como específicas relacionadas con el producto. Por ello, se hace necesario informar a los consumidores sobre las distintas variedades, características y cualidades del Aceite de Oliva.

Por otra parte, la demanda turística está evolucionando, ganando cada vez más importancia el turismo experiencial. Un tipo de turismo experiencial es el oleoturismo, jugando la provincia de Jaén un papel clave en este sentido. El oleoturismo incluye diversas actividades turísticas, como el conocimiento de la cultura del olivar, vivir la experiencia de la

¹ Datos correspondientes al número de almazaras que han declarado en la campaña sus datos de producción. Para más información, véase el informe del balance de la campaña 2015/2016 del la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA). Disponible en http://www.magrama.gob.es/es/prensa/160226cuadrosaceite_tcm7-413253_noticia.pdf

² Para más información, véase *II Plan Estratégico de la Provincia de Jaén 2020*, pp. 223, 230. Disponible online en: http://www.planestrajalen.org/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/plan-estrategico/libros/II_Plan_Estrategico_de_la_provincia_de_Jaen.pdf

recolección y producción oleícola, tipos de gastronomía en el entorno del aceite de oliva, catas de diferentes tipos de aceite de oliva, visitas a distintas almazaras, etc.

Por lo tanto, el sector de los AVOE's nos está demandando un cambio de orientación desde el producto hacia el mercado, es decir, hacia el consumidor final de AVOE's.

Centrándonos en Jaén capital, se puede observar que cada vez es más frecuente encontrarnos con tiendas de barrio en las que podemos adquirir botellas de aceite de oliva, sin embargo, encontramos muy poca variedad de marcas de aceite de nuestra provincia y sin ningún tipo de información; por lo tanto, esta comercialización no aporta ninguna información ni valor al cliente final. También, existen escasas tiendas especializadas en productos gourmet, en las que sí podemos encontrar más variedad de marcas y tipos de aceite provinciales con alguna información más, pero todo ello, mezclado con la venta de otros productos no relacionados con el aceite de oliva.

Con todo lo expuesto anteriormente surge la idea de BOUTIQUE DEL VIRGEN EXTRA. Un establecimiento Gourmet con los mejores aceites de oliva virgen extra de la provincia de Jaén y de Andalucía, teniendo como objetivo poner en valor nuestro producto estrella y facilitar una comercialización detallista a los consumidores, cuidando el producto y presentándolo de forma correcta, para que formen parte de una línea de productos delicatessen. También, se pretende la realización de catas de Aceite de Oliva por profesionales del sector en el propio establecimiento, la organización de visitas guiadas al campo y almazaras de la provincia, así como la realización de charlas y conferencias dentro del propio establecimiento, con el objetivo de crear cultura y conocimiento sobre el aceite de oliva a la sociedad, así como fomentar el oleoturismo.

Equipo Emprendedor.

El equipo emprendedor está formado únicamente por Diego Miguel Rodríguez Godino (25 años), natural de Jaén capital y graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Jaén. Su experiencia en la actualidad es como administrativo contable en diversas empresas de la ciudad de Jaén. Los principales motivos por los que se lleva a cabo este proyecto son su pasión por el mundo empresarial, los aceites de oliva y el sueño de convertirse en empresario.

Entre las capacidades y habilidades del equipo promotor destacan las siguientes: capacidad de administración y dirección de empresas, asunción de riesgos, capacidad de toma de decisiones, capacidad de superación de las dificultades, capacidad de adaptación a los

cambios del entorno, capacidad de trabajo en equipo y habilidades sociales y de comunicación.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

En este epígrafe, se va a proceder a realizar un análisis del entorno general, específico y del mercado objetivo. Todo ello, con la finalidad de obtener una información relevante sobre el impacto del entorno en la rentabilidad de la empresa, seleccionar las estrategias más adecuadas con las características del entorno y poder aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

Para realizar este análisis, nos vamos a apoyar en la literatura de Guerras y Navas, 2012.

3.1. Análisis del Entorno General.

El principal objetivo de realizar un análisis del entorno general es el de identificar los factores que pueden afectar a la actividad normal de la empresa, y en consecuencia a la rentabilidad de la misma.

Para realizar este análisis del entorno general del proyecto empresarial, vamos a utilizar la técnica propuesta por Guerras et al., 2012, del “*Perfil estratégico del entorno*”, o también conocido como “*Análisis PESTEL*”. Para ello, vamos a dividir el análisis en 3 etapas:

- 1º. Etapa. Definir los límites del entorno.** Boutique del Virgen extra, en sus inicios va a ser una empresa que actuará en el ámbito local exclusivamente, en Jaén capital, por lo que se tendrá en cuenta principalmente variables de ámbito local.
- 2º. Etapa. Identificación de las variables más importantes de cada dimensión.** Hay 6 dimensiones del entorno, que son: dimensión política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

DIMENSIÓN LEGAL.

En esta dimensión se va a incluir las regulaciones del mercado laboral, de la legislación mercantil, seguridad de los productos, higiene y seguridad en el trabajo, etc. El entorno legal permite o define lo que una empresa puede realizar o no en el entorno donde opere, así como afectar a la competitividad de la misma.

→ **Regulación del Comercio Minorista.**

- ✓ A nivel autonómico, la legislación del comercio minorista viene regulado por el *“DECRETO LEGISLATIVO 1/2012, de Marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía³”*. Esta Ley, regula administrativamente el comercio en el interior de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- ✓ A nivel nacional, la regulación del comercio minorista viene marcada por la *“Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista⁴”*.
- ✓ La defensa y regulación de las relaciones entre consumidores y empresarios, así como las garantías de los productos de consumo, viene regulado por la *“Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias⁵”*.
- ✓ Ley sobre la comercialización del aceite de oliva, que regula dicha comercialización para la venta minorista de aceites de oliva. *“REAL DECRETO 1431/2003, de 21 de Noviembre, por el que se establecen determinadas medidas de comercialización en el sector de los aceites de oliva y del aceite de orujo de oliva⁶”*.

³ Para más información acerca de la Ley del Comercio Interior de Andalucía, véase el Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de Marzo completo. Disponible en:
http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_6266_1.pdf

⁴ Para más información acerca de la Ley de ordenación del comercio minorista a nivel nacional, véase el documento completo. Disponible en:
http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_1976_1.pdf

⁵ Para más información acerca de la Ley General de la Defensa de los Consumidores y Usuarios, véase el Real Decreto Legislativo 1/2007 Completo. Disponible en:
http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/9_849_1.pdf

⁶ Para más información acerca del Real Decreto sobre la comercialización del aceite de oliva, véase el documento completo. Disponible en:
http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_3695_1.pdf

→ **Legislación Laboral.**

- ✓ Con fecha 5 de Octubre de 2015, entra en vigor el nuevo convenio colectivo para el sector del comercio de alimentación de Jaén⁷. Este convenio supone un incremento del salario del 0,5% con respecto al convenio del 2014.
- ✓ A nivel nacional, la legislación laboral viene reglada por el “*Código Laboral y de la Seguridad Social*”⁸.

→ **Higiene y Seguridad en el Trabajo.**

- ✓ La higiene y seguridad en el trabajo, es regulado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social⁹.

A modo de resumen, no parece excesiva la regulación del comercio minorista a nivel local, autonómico y nacional, así como la regulación laboral y de seguridad e higiene.

DIMENSIÓN POLÍTICA.

En esta dimensión, vamos a analizar la estabilidad política tanto a nivel nacional, como autonómico y local. También, se analizara cual es la política fiscal que afectaría al negocio, así como el bienestar social.

→ **Estabilidad Gubernamental:**

Con respecto al ámbito nacional, España está atravesando un momento de inestabilidad política, la corrupción y el actual gobierno, el cual no cuenta con apoyos mayoritarios dentro de las cortes, afectará negativamente en la atracción de financiación para nuevos proyectos empresariales y en la confianza de los consumidores, según lo afirma el banco estadounidense Goldman Sachs, recogido en el diario digital “*La Vanguardia*, 8 de Enero de 2016”.

⁷ Para más información acerca del convenio colectivo, véase BOP Jaén que recoge las tablas salariales. Disponible en: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.convenioscolectivos.net/wp-content/uploads/2015/10/tabsal15alimejaen.pdf&hl=es>

⁸ Para más información acerca del Código Laboral y de la Seguridad Social español, véase las normas consolidadas publicadas en el BOE. Disponible en: <http://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=93&modo=1¬a=0&tab=2>

⁹ Para más información acerca de la normativa, véase las normas recogidas en la página web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes/seguridad/index.htm

En el contexto autonómico, al igual que en el ámbito nacional, Andalucía se encuentra en una situación de inestabilidad política. Según lo recogido en el diario *“El Confidencial, 14 de Septiembre de 2015”*, la dependencia de otros grupos políticos para aprobar leyes, los casos de corrupción andaluces, la rivalidades políticas dentro del partido político que tiene la mayoría en el parlamento andaluz, etc., provoca también una cierta inestabilidad gubernamental a nivel autonómico.

Por el contrario, a nivel local, si existe una mayor estabilidad política que puede favorecer el asentamiento de nuevos proyectos empresariales, así como la confianza de los consumidores.

→ Política fiscal:

Son tres los grandes impuestos que deben de hacer frente una PYME a nivel nacional, como es el caso del proyecto empresarial que estamos estudiando: Impuesto sobre Sociedades (IS), liquidación trimestral del IVA y la presentación del Impuesto de la Renta de las personas físicas (IRPF). La última reforma fiscal española del 2015, establece una serie de cambios en la tributación de las pymes, cambios que favorecen la creación de nuevas pymes.

- ✓ Con respecto al Impuesto sobre Sociedades (IS), este se sigue manteniendo en el 25% con carácter general, pero para las pymes de nuevas creación, el tipo impositivo en el primer y segundo año será del 15% para los primeros 300.000€ de beneficios. En el caso de superar los 300.000€ de beneficio, el tipo impositivo subiría hasta el 20%.
- ✓ Reserva de nivelación. La pyme no tributaría hasta un 10% de los beneficios, siempre y cuando estos no sean superiores a 1.000.000€, con el objetivo de poder compensar unas posibles pérdidas en los siguientes cinco ejercicios.
- ✓ Con respecto al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), los distintos tramos de este impuesto se han visto reducidos entre el 0,5% y el 1%.
- ✓ El IVA sigue manteniendo los mismos tipos de gravámenes.

A nivel provincial y local, tendríamos el Impuesto sobre la Actividad Económica (IAE) como principal tributo. También, tendríamos como otros tributos locales como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), la Tasa de Recogida de Basura, Sellos Municipales, etc.

→ **Política de Bienestar Social:**

Según el “*Diario.es*, 16 de Octubre de 2015”, en España se está observando como el deterioro del estado de bienestar deja de ser un fenómeno meramente coyuntural, pasando a convertirse en un problema estructural. Las políticas que constituyen los pilares básicos del estado de bienestar español (educación, sanidad, dependencia, vivienda, empleo, etc.), se han visto deterioradas desde que estallara la crisis económica a finales del 2007. Todo ello, ha provocado un aumento de la pobreza y exclusión social en nuestro país.

DIMENSIÓN ECONÓMICA.

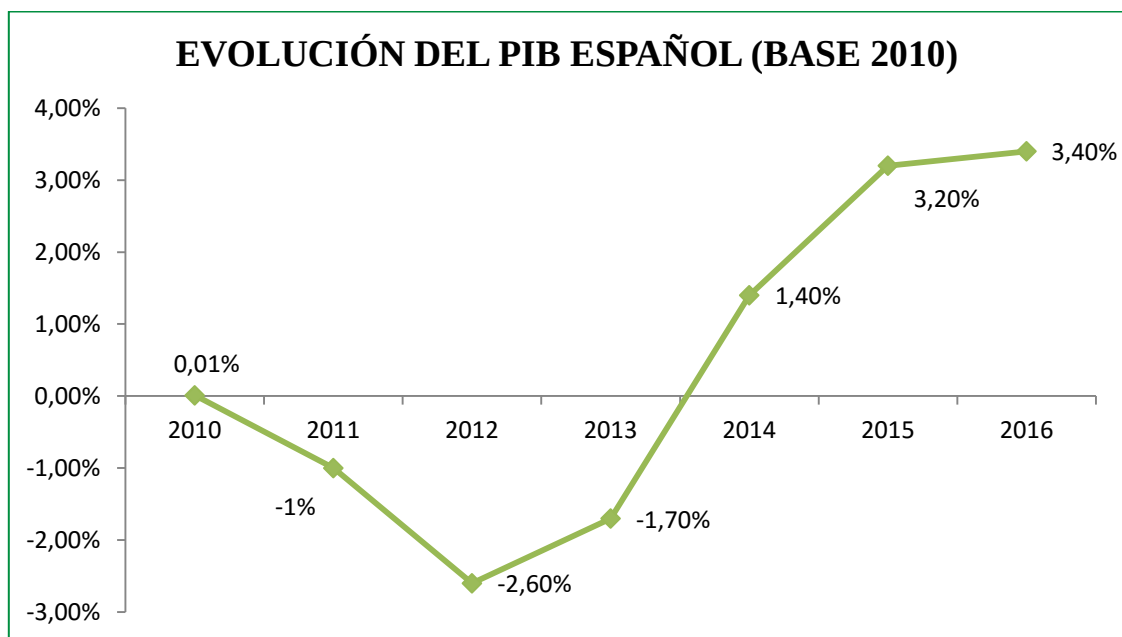
En esta dimensión, vamos a analizar las principales macromagnitudes económicas. Estudiaremos la tendencia del PIB, el desempleo, los tipos de interés, la renta disponible, la tasa de inflación, etc. Todas estas variables, van a condicionar, positiva o negativamente, el desarrollo normal de una empresa y la creación de nuevas empresas.

→ **Producto Interior Bruto (PIB):**

El PIB es el valor en unidades monetarias de todos los bienes y servicios finales que se han producido en el interior de un país a lo largo de un periodo de tiempo determinado. La importancia de estudiar el PIB español radica en que nos permite medir cual es la riqueza y crecimiento económico de nuestro país. También, es una de las principales variables que los inversores, internacionales, nacionales o locales, tienen en cuenta a la hora de apostar por determinados proyectos de financiación.

En la gráfica 1, “Evolución del PIB anual Español. Base 2010” (Pág.12.), podemos apreciar como el crecimiento de la economía española a partir del año 2014 está siendo positivo. Esta situación nos está indicando que la salud de la economía española, actualmente, es positiva. Todo esto, favorecerá la entrada de inversiones, el crecimiento de las empresas y la confianza de los consumidores.

Gráfica 1. Evolución del PIB anual español. Base 2010¹⁰.

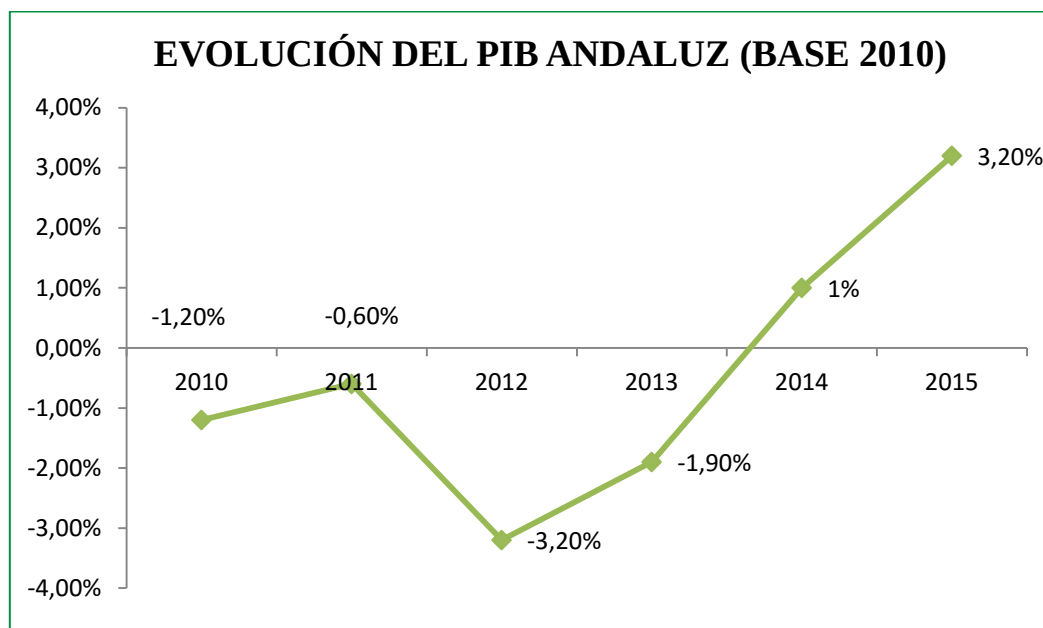


Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del INE.

A nivel autonómico, la Gráfica 2. “Evolución del PIB anual Andaluz. Base 2010” (pág.13), se refleja igualmente la buena tendencia y salud de la economía andaluza, existiendo un crecimiento económico positivo en 2014 y 2015. Según “*El Diario.es, 3 de Enero de 2016*”, el grupo de analistas económicos de Unicaja, prevén un crecimiento del PIB andaluz para el 2016 del 2,8%. Asimismo, estiman que el PIB crezca en todas las provincias de Andalucía.

¹⁰ Evolución del PIB anual español. Crecimiento en Volumen (base 2010). En los años 2012 y 2013, el dato del PIB es provisional. Año 2014, dato adelantado. Año 2016, primera estimación del PIB correspondiente al primer trimestre de 2016.

Gráfica 2. Evolución del PIB anual andaluz. Base 2010¹¹.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos de la Contabilidad Nacional del INE.

→ Ciclo Económico Actual:

Con la primera estimación del PIB realizada por el INE para el primer trimestre del 2016, se viene confirmando el ciclo económico expansivo que está atravesando España en estos momentos. Desde 2014, la economía española viene creciendo año tras año, dejando atrás el ciclo de recesión que atravesó desde que estallará la crisis económica allá por finales del 2007.

En la actualidad, España vive un ciclo económico expansivo, caracterizado por el crecimiento económico y por la paulatina creación de empleo. Como se recoge en el diario *“Expansión, 2 de Enero de 2016”*, todo esto se debe a las reformas que se han llevado a cabo en el interior de nuestro país, así como a factores externos como es la bajada del precio del crudo, la bajada de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo (BCE), la facilitación por parte del sistema bancario europeo a la concesión de liquidez y una política fiscal europea más flexible.

Sin embargo, el ciclo económico expansivo no solo se debe a factores externos, sino que también, existen una serie de factores internos al propio país. Algunos de ellos son: la

¹¹ Evolución del PIB anual andaluz. Crecimiento en Volumen (base 2010). En los años 2012 y 2013, el dato del PIB regional es provisional. Año 2014, el dato del PIB es adelantado. Año 2015, el dato del PIB es una primera estimación.

reforma fiscal española que ha favorecido el consumo privado, el auge del sector turístico, la elevada dependencia del petróleo en España, etc.

→ Desempleo:

El desempleo se produce cuando una persona que está en edad de trabajar y busca trabajo de una forma activa, no encuentra trabajo. A la hora de estudiar el entorno económico, se hace muy importante estudiar cual es el nivel de desempleo de un país, porque un desempleo elevado en una economía va a provocar una menor renta disponible, y en consecuencia un menor consumo, y viceversa. PIB y desempleo están estrechamente relacionados, un crecimiento de la economía provocará una disminución del desempleo y viceversa. En España, el principal indicador para medir el nivel de desempleo es la Tasa de Paro (EPA)¹². A continuación, vamos a estudiar ambos indicadores.

Tasa de Paro.

La Tasa de Paro es un cociente que relaciona el número de parados de una economía con el número total de población activa.

A nivel nacional, como se observa en la “Gráfica 3. Evolución de la Tasa de Paro” (Pág.15) y en la “Tabla 1.Evolución de la Tasa de Paro nacional, Autonómica y Provincial”, el desempleo está disminuyendo anualmente desde el año 2013, aunque de muy forma suave. No obstante, la tasa de desempleo es aún muy elevada para una economía.

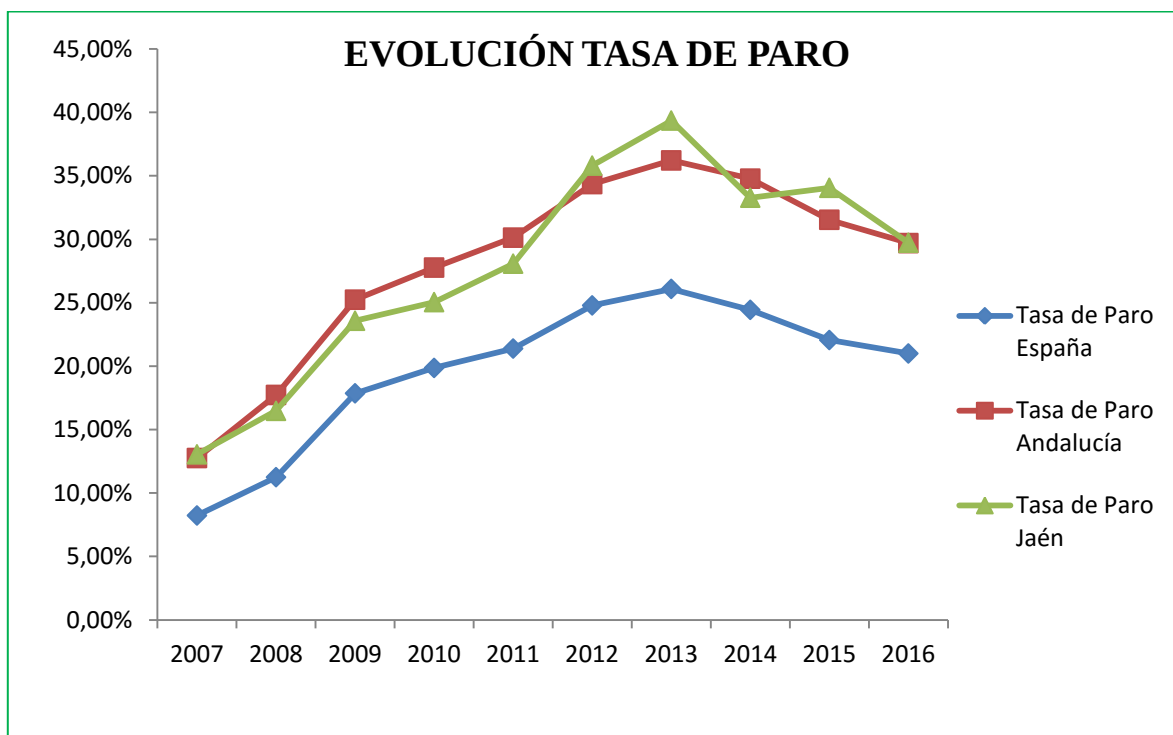
Tabla 1. Evolución de la Tasa de Paro Nacional, Autonómica y Provincial.

ESPAÑA		ANDALUCÍA		JAÉN	
2007	8,23%	2007	12,76%	2007	13,05%
2008	11,25%	2008	17,73%	2008	16,48%
2009	17,86%	2009	25,24%	2009	23,58%
2010	19,86%	2010	27,77%	2010	25,05%
2011	21,39%	2011	30,13%	2011	28,08%
2012	24,79%	2012	34,35%	2012	35,81%
2013	26,09%	2013	36,22%	2013	39,36%
2014	24,44%	2014	34,78%	2014	33,28%
2015	22,06%	2015	31,54%	2015	34,06%
2016 1ºT	21%	2016 1ºT	29,70%	2016 1ºT	29,73%

Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del INE.

¹² Encuesta de Población Activa. Elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, cuya publicación es de carácter trimestral.

Gráfica 3. Evolución de la Tasa de Paro.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del INE.

A nivel Autonómico, la tasa de paro es aún más elevada que a nivel nacional, y sigue una tendencia simétrica a la tasa de paro nacional. Existe un crecimiento del desempleo desde el estallido de la crisis, disminuyendo este de forma suave a partir del año 2013. Igualmente, esta tasa es demasiado elevada para la economía de una comunidad autónoma.

Finalmente, a nivel provincial, la tasa de paro sigue una tendencia muy similar en algunos años a la tasa de paro autonómica, aunque podríamos decir que en la provincia de Jaén la tasa de desempleo es ligeramente superior que a nivel autonómico. Esta situación es muy preocupante, debido a que este nivel de desempleo para una provincia es desorbitadamente elevado, llegando en el año 2013 hasta alcanzar el 39%. Actualmente, y desde el año 2013, esta tasa está disminuyendo suavemente, al igual que a nivel nacional y autonómico.

Según *“La Vanguardia, 19 de Abril de 2016”*, el Gobierno de España prevé que la Tasa de Paro a nivel nacional para el año 2016 caiga hasta el 19,9%, y para el año 2017 esta se sitúe en el 17,9%.

En la Comunidad Autónoma de Andalucía, el Informe de BBVA Research, según se recoge en la *“Agencia EFE, 8 de Marzo de 2016”*, se prevé que la Tasa de Paro descienda para el año 2017, situándose en el 25%. También, vaticina una recuperación del 70% del empleo destruido en los años de la crisis económica.

En conclusión, actualmente, existe un elevado desempleo que va a provocar que los hogares tenga una menor renta disponible para el consumo, viéndose este mermado. Aunque, las previsiones futuras son positivas, y se prevé que la tasa de paro siga disminuyendo paulatinamente, recuperándose así el empleo perdido a lo largo de la crisis.

→ Tasa de Inflación:

La inflación, consiste en el incremento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía, disminuyendo así el poder adquisitivo de la sociedad. Evidentemente, es muy importante estudiar cual es la tasa de inflación en la economía de España, y sobre todo a la hora de analizar un proyecto empresarial, puesto que la inflación afecta directamente al poder adquisitivo de los consumidores e inversionistas.

Los inversionistas, buscan siempre obtener un rendimiento superior a la tasa de inflación existente en el momento de la inversión. Por lo que una excesiva inflación, puede suponer un rendimiento negativo para los inversores.

Los consumidores, ante una subida de precios, van a ver como su poder adquisitivo va a ir disminuyendo, y por lo tanto bajara el consumo privado.

Lo más adecuado, es que los precios vayan aumentando pero de una forma muy sostenible a lo largo del tiempo, sin brusquedades. A continuación, vamos a ver cuál es la Tasa de Inflación que existe en España, Andalucía y en la provincia de Jaén. Para ello, estudiaremos el Índice de Precios al Consumo (IPC), que es publicado mensualmente por el INE.

Como se puede observar en la Tabla 2. “Evolución mensual del IPC en España, Andalucía y Jaén” (Pág.17) y en la Gráfica 4. “Evolución mensual del IPC en España, Andalucía y Jaén” (Pág.17), se ha procedido a evaluar los datos de inflación mensuales correspondientes a los dos últimos años, desde Mayo del 2014 hasta Mayo del 2016. Como se aprecia, el IPC sigue una tendencia muy similar para el ámbito nacional, autonómico y provincial.

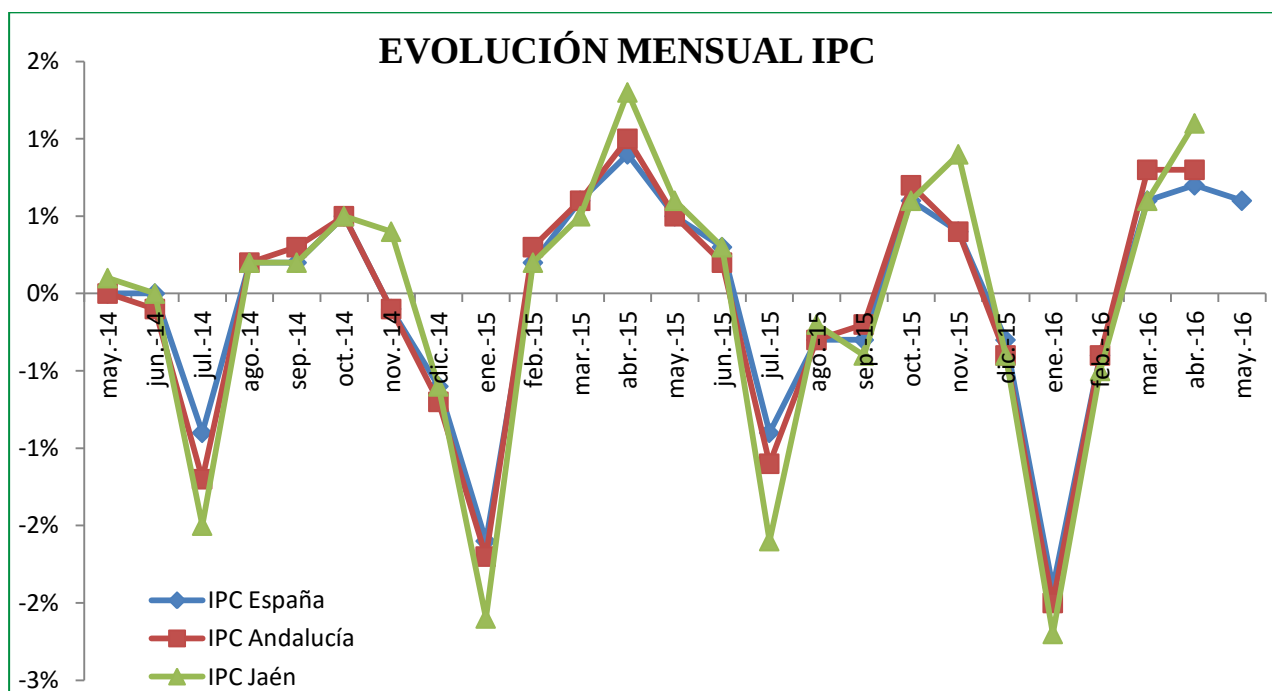
En la actualidad, nuestra economía está viviendo un proceso de inflación, inflación que no parece excesivamente elevada a día de hoy, y es positiva para la economía. Sin embargo, en los dos últimos años el IPC ha sido muy volátil, entrando en procesos de inflación y deflación respectivamente. Lo ideal sería que el IPC siguiera un crecimiento sostenido muy suave, como en los últimos meses del 2016, pero vista la tendencia, nada puede asegurar de nuevo un proceso de deflación que pueda retrasar el consumo privado.

Tabla 2. Evolución mensual del IPC en España, Andalucía y Jaén.

ESPAÑA		ANDALUCÍA		JAÉN	
may-14	0%	may-14	0%	may-14	0,1%
jun-14	0%	jun-14	-0,10%	jun-14	0,00%
jul-14	-0,90%	jul-14	-1,20%	jul-14	-1,50%
ago-14	0,20%	ago-14	0,20%	ago-14	0,20%
sep-14	0,20%	sep-14	0,30%	sep-14	0,20%
oct-14	0,50%	oct-14	0,50%	oct-14	0,50%
nov-14	-0,10%	nov-14	-0,10%	nov-14	0,40%
dic-14	-0,60%	dic-14	-0,70%	dic-14	-0,60%
ene-15	-1,60%	ene-15	-1,70%	ene-15	-2,10%
feb-15	0,20%	feb-15	0,30%	feb-15	0,20%
mar-15	0,60%	mar-15	0,60%	mar-15	0,50%
abr-15	0,90%	abr-15	1%	abr-15	1,30%
may-15	0,50%	may-15	0,50%	may-15	0,60%
jun-15	0,30%	jun-15	0,20%	jun-15	0,30%
jul-15	-0,90%	jul-15	-1,10%	jul-15	-1,60%
ago-15	-0,30%	ago-15	-0,30%	ago-15	-0,20%
sep-15	-0,30%	sep-15	-0,20%	sep-15	-0,40%
oct-15	0,60%	oct-15	0,70%	oct-15	0,60%
nov-15	0,40%	nov-15	0,40%	nov-15	0,90%
dic-15	-0,30%	dic-15	-0,40%	dic-15	-0,40%
ene-16	-1,90%	ene-16	-2%	ene-16	-2,20%
feb-16	-0,40%	feb-16	-0,40%	feb-16	-0,50%
mar-16	0,60%	mar-16	0,80%	mar-16	0,60%
abr-16	0,70%	abr-16	0,80%	abr-16	1,10%
may-16	0,60%	may-16	n.d	may-16	n.d

Fuente: Elaboración Propia. A partir de los datos del INE.

Gráfica 4. Evolución mensual del IPC en España, Andalucía y Jaén.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del INE.

Según el último informe publicado por FUNCAS, “*IPC Abril 2016-Previsiones hasta Diciembre 2017, 13 de Mayo de 2016*”¹³, se prevé que los precios disminuyan para el año 2016 en España, situándose el IPC medio anual para finales de 2016 en el -0,3%. Para el año 2017, FUNCAS prevé que el IPC medio anual se sitúe en el 1,3%.

En conclusión, parece ser que nuestra economía va a terminar el 2016 con una leve deflación que puede hacer que los consumidores retrasen el consumo privado, y por lo tanto ralentice un poco la economía española.

→ Tipos de Interés:

El estudio de los tipos de interés, también es fundamental para el análisis del entorno general, porque son estos los que marcan el precio del dinero en una economía. En España, debido a que pertenecemos a la zona euro, los tipos de interés son fijados por el Banco Central Europeo (BCE).

Una subida de los tipos de interés, provocará que el valor del dinero sea más alto, que la demanda disminuya, que particulares y empresas dejen de pedir créditos para nuevos proyectos personales o empresariales, que disminuya el consumo privado y en general, que una economía pueda dejar de crecer. Una bajada de los tipos de interés, provocara todo lo contrario.

A continuación, vamos a estudiar cual ha sido la evolución de los tipos de interés en la zona euro desde el estallido de la crisis hasta la actualidad.

Como se refleja en la Tabla 3.”Evolución de los Tipos de Interés en la Zona Euro” (Pág.19) y en la Gráfica 5.”Evolución de los Tipos de Interés en la Zona Euro” (Pág.19), actualmente, el tipo de interés es del 0%. Como se observa, desde el estallido de la crisis económica los tipos de interés se han visto reducidos progresivamente en el tiempo.

Con esta política monetaria, el Banco Central Europeo, pretende incentivar el consumo de particulares y empresas. Aunque, esta situación perjudica a inversores y ahorradores privados, debido a que es muy complicado para estos obtener una rentabilidad de las inversiones y ahorros.

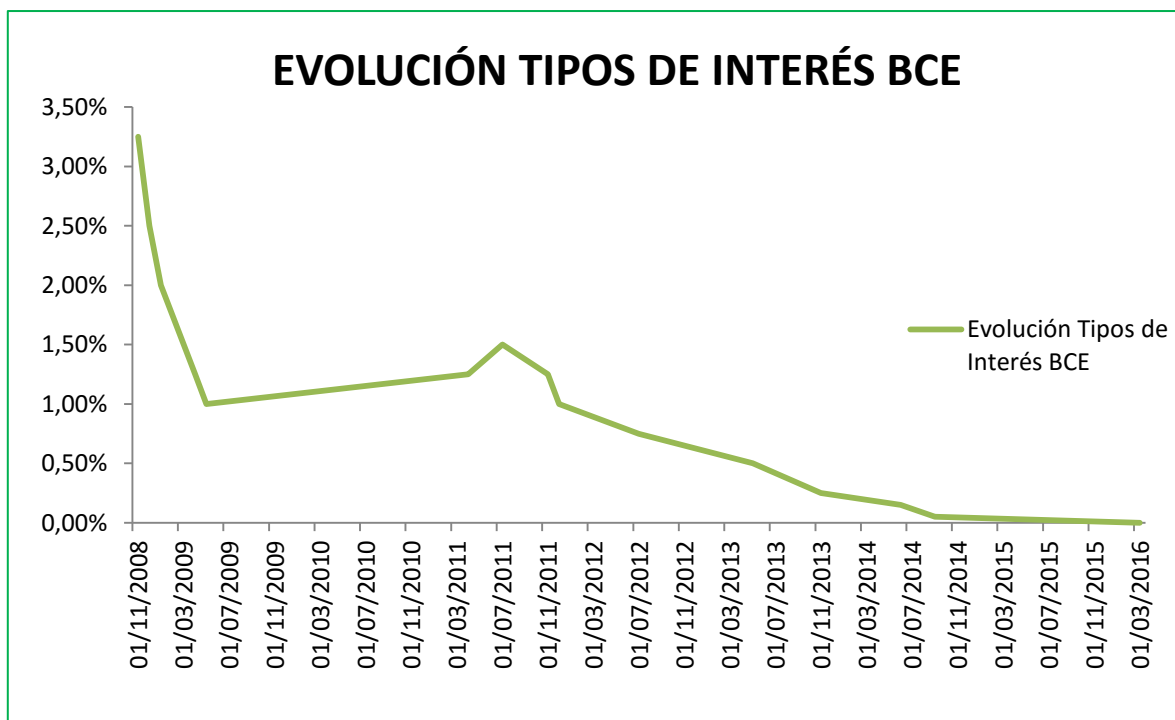
¹³ Para más información acerca de la previsión del IPC para España en 2016 y 2017, véase el informe completo. Disponible en: <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>

Tabla 3. Evolución de los Tipos de Interés en la Zona Euro.

FECHA	TIPO DE INTERÉS
12/11/2008	3,25%
10/12/2008	2,50%
21/01/2009	2,00%
08/04/2009	1,25%
13/05/2009	1,00%
07/04/2011	1,25%
07/07/2011	1,50%
03/11/2011	1,25%
08/12/2011	1,00%
05/07/2012	0,75%
02/05/2013	0,50%
07/11/2013	0,25%
05/06/2014	0,15%
04/09/2014	0,05%
10/03/2016	0,00%

Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del BCE.

Gráfica 5. Evolución de los Tipos de Interés en la Zona Euro.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Banco Central Europeo (BCE).

Según “BBVA, 10 de Junio de 2015”, el Fondo Monetario Internacional (FMI), estima que los tipos de interés van a seguir siendo bajísimos en todas las economías desarrolladas en

los próximos años, por lo que los préstamos destinados al consumo van a ser bastante baratos para particulares y empresas. Sin embargo, inversionistas y ahorradores, van a tener muy complicado obtener rentabilidades de los productos financieros.

DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL.

A continuación, vamos a estudiar el entorno social y cultural en el que cualquier empresa, y este proyecto empresarial, van a desarrollar su actividad económica. En esta dimensión, vamos a estudiar variables como el nivel de educación, los factores demográficos y los cambios en los estilos de vida actuales. Todas estas variables, van a afectar en mayor o menor medida, directa o indirectamente, a la actividad económica de cualquier empresa.

→ Nivel de Educación.

El nivel educativo, es el gran motor que permite a un país un desarrollo económico más o menos avanzado. Un mayor nivel educativo de un país, va a permitir que se puedan llevar a cabo ciertas inversiones y negocios, que exista una mayor productividad, una mayor equidad social, una sociedad más justa, y en definitiva, una economía más competitiva.

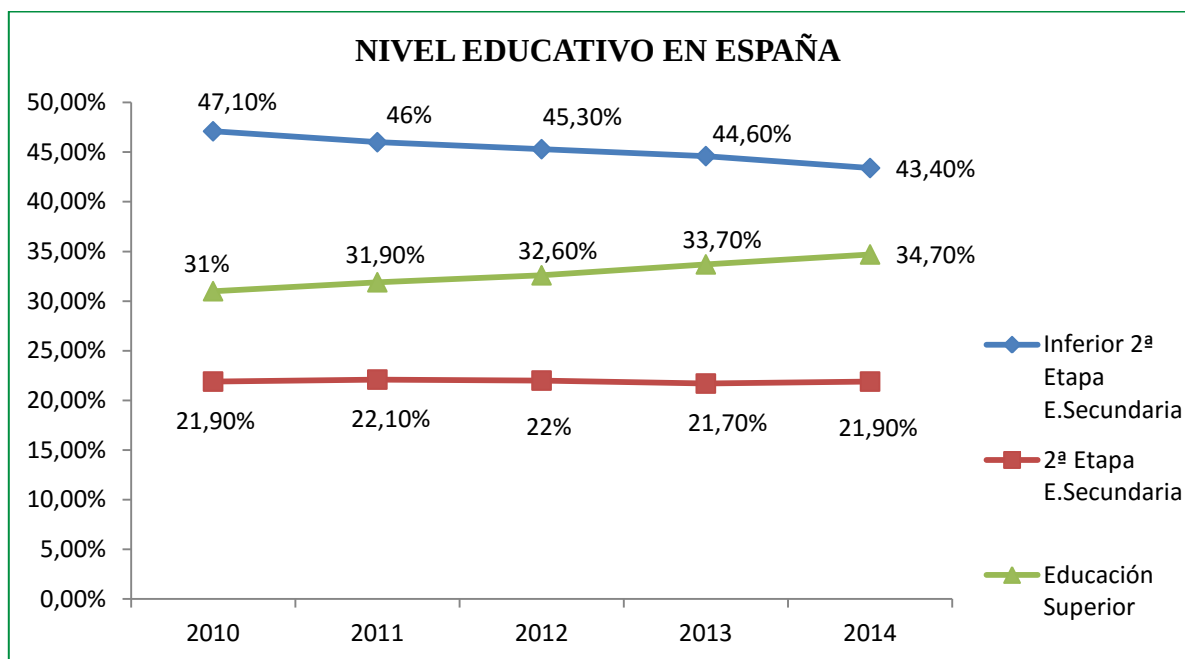
Según el portal web, *“Gerencie.com, 27 de Octubre de 2008”*, la educación es el elemento clave para que en un país exista un crecimiento económico sostenido. De esta forma, una persona con un elevado nivel de educación va a ser más productiva y competitiva, afectando todo ello directamente a la economía de un país.

Finalmente, el nivel educativo también va a tener unos efectos en el desarrollo y estabilidad política de un determinado país.

Como podemos apreciar en la Gráfica 6. “Nivel educativo en España” (Pág.21), en nuestro país la mayoría de la población, el 43,4%, tiene un nivel educativo inferior a la 2ª etapa de la educación secundaria. Un 21,9%, tiene un nivel educativo correspondiente a la 2ª etapa de la educación secundaria. Y finalmente, a medio camino, el 34,70% de la población tiene un nivel educativo superior.

En conclusión, podemos afirmar que en España, no existe un elevado nivel educativo entre su población, puesto que solo algo más de un 30% tienen estudios superiores, afectando esta situación al desarrollo económico de España.

Gráfica 6. Nivel educativo en España¹⁴.



Fuente: Elaboración Propia. A partir de los datos del INE.

A continuación, vamos a comparar el nivel educativo superior de España, que es el que realmente puede dar unas mayores ventajas competitivas a un país, con el resto de países de la UE-28.

Como se aprecia en la Gráfica 7. “Nivel educativo superior en los países de la UE-28” (Pág.22), España se encuentra en una posición intermedia con los países de la UE-28, siendo Luxemburgo el país con un porcentaje más elevado de población, el 45,9%, con estudios superiores. Destaca que países como Francia, Alemania e Italia se sitúen por detrás de España con un porcentaje de población con estudios superiores del 33,6%, 27,1% y 16,9% respectivamente.

En conclusión, a nivel europeo, España, tiene un nivel educativo intermedio.

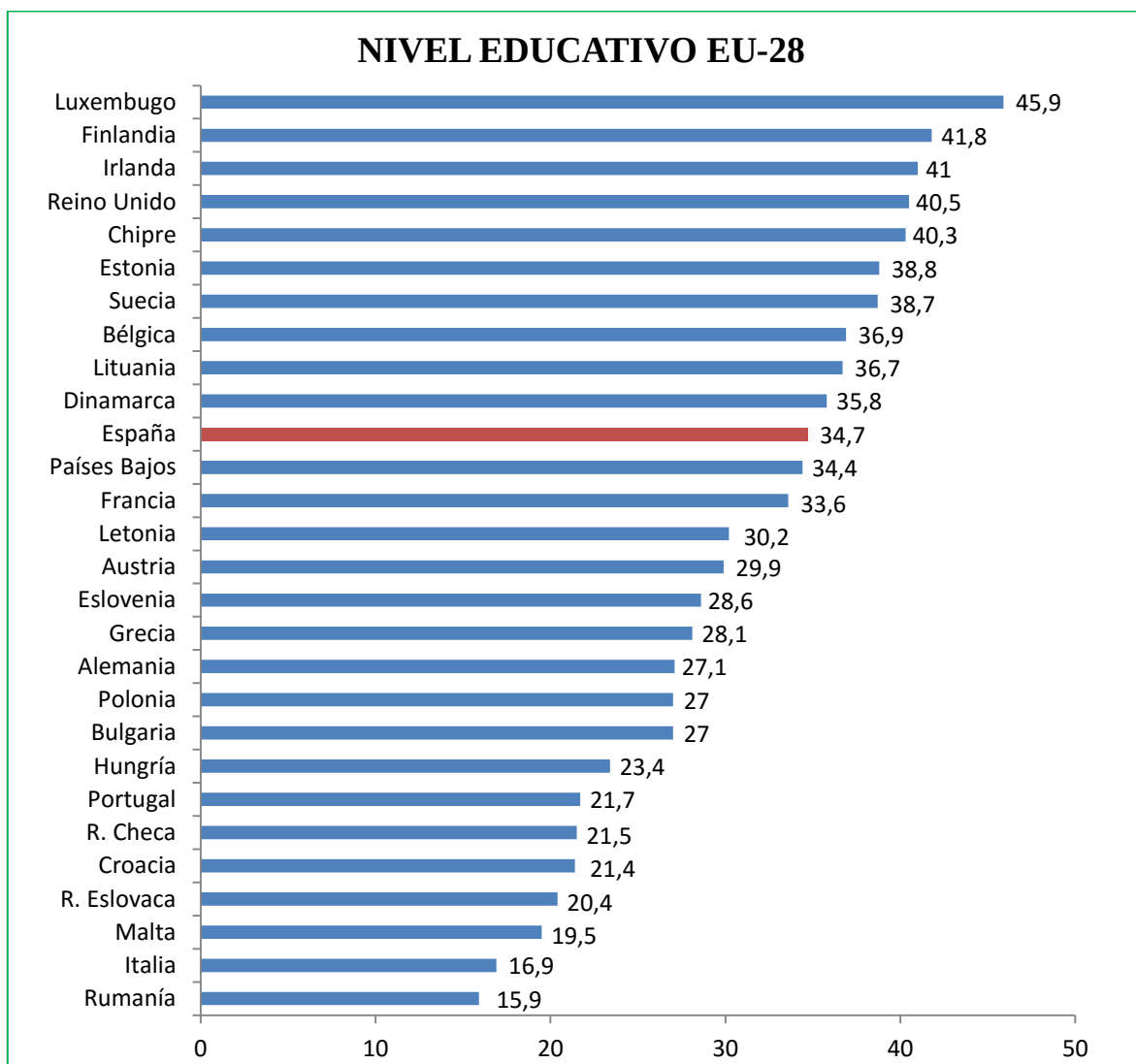
¹⁴ Se ha considerado un tamaño de población de 25-64 años. Los resultados mostrados recogen ambos sexos y están basados en medias anuales de datos trimestrales.

El nivel educativo inferior a la 2ª etapa de educación secundaria incluye educación infantil, educación primaria y la primera etapa de la educación secundaria.

El nivel educativo de la 2ª etapa de educación secundaria incluye segunda etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior.

Finalmente, el nivel de educación superior incluye formación profesional de grado superior, grados universitarios, másteres y doctorados.

Gráfica 7. Nivel educativo superior en los países de la UE-28¹⁵



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Eurostat

→ Cambios del Estilo de Vida:

En este factor del entorno general, y con el objetivo de cerrar el campo de análisis en un factor tan amplio, nos vamos a centrar en las nuevas tendencias por los productos gourmet y en su consumo, centrándonos en nuestro caso en el aceite de oliva virgen extra.

Según el portal “*Marketing4food.com*, 4 de Julio de 2012¹⁶”, la crisis económica ha modificado los estilos de vida de los españoles, y sobre todo en los hábitos de consumo. En la actualidad, los consumidores buscan más información a la hora de comprar los productos, y se

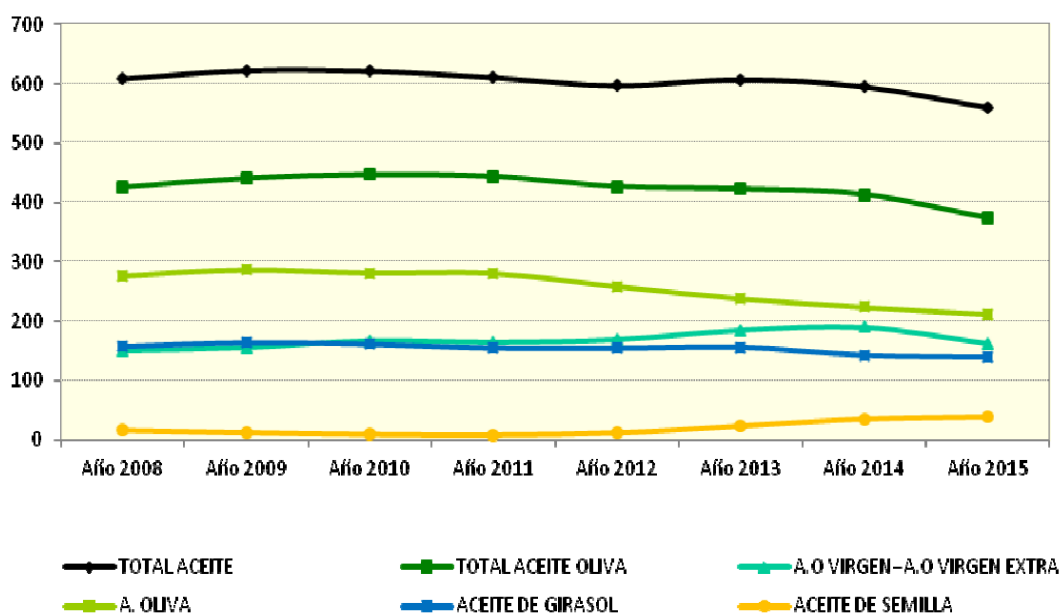
¹⁵ Sólo incluye los datos del año 2014 (último dato disponible) correspondientes al nivel educativo superior en la UE-28. Los resultados están basados en medias anuales trimestrales.

¹⁶ Resultados del último informe sobre tendencias, medios y consumo (Informe TCM) realizado por el Grupo Ymedia, y presentado en el ESADE.

decantan por marcas blancas y de lujo. La reciente crisis económica, ha provocado que las familias españolas hayan incrementado su consumo hacia las marcas blancas y los productos gourmet.

En conclusión, y según “*Ideal.es, 21 de Octubre de 2015*”, España ha modificado su estilo de vida después de la recesión, en cuanto al hábito alimentario, convirtiéndose en la actualidad en el 5º país más consumidor de productos gourmet.

Gráfica 8. Evolución anual de las compras de aceite en España¹⁷.



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2015.

Como se observa en la Gráfica 8.”Evolución anual de las compras de aceite en España”, el consumo de aceite de oliva gourmet, aceite de oliva virgen extra, ha ido evolucionando paulatinamente desde el 2008, a excepción del 2015. Esta disminución, se debe única y exclusivamente a la subida del precio del aceite de oliva en esta campaña.

Según “*Informe de consumo alimentario en España 2015*”, el aceite de carácter gourmet es el tercer tipo de aceite más consumido en España. El consumo per cápita, en litros, de este tipo de aceite en 2015 fue de 2,28 litros.

En conclusión, en España están evolucionando los estilos de vida en cuanto a consumo y hábitos alimentarios respecta. Los consumidores están apostando por la compra de productos gourmet con una mayor frecuencia. Además, en la actualidad, prima un estilo de

¹⁷ Compras referidas en millones de litros anuales.

vida saludable, que tiene como pilar básico la dieta mediterránea, en la cual, el aceite de oliva virgen extra juega un papel fundamental.

→ Factores Demográficos:

La demografía, tiene un impacto bastante significativo a la hora de definir las estrategias de mercado y de gestionar el talento para las empresas que forman parte de una economía.

Según el artículo publicado en el diario *“El País, 7 de Septiembre del 2008”*, hasta el año 1978, en España, nacían 3 hijos por mujer aproximadamente. Esto provocaba que pasados unos años, una gran cantidad de población iba a pasar a formar parte de la población activa, aumentando significativamente la oferta en el mercado laboral. En la actualidad, la situación demográfica española ha cambiado totalmente. El número de hijos por mujer pasa a ser de 1,4.

Con este nuevo panorama, el mercado laboral en España se va a ver seriamente afectado, y por ende la economía española. En un futuro próximo, se estima que el número de jubilaciones van a ser más elevadas que las nuevas incorporaciones al mercado laboral, lo cual significa que los próximos trabajadores españoles van a tener que hacer frente a una mayor carga fiscal para mantener los servicios del estado de bienestar español.

También, algunas empresas y sectores van a verse influenciados ante este nuevo panorama. Las empresas, ante la escasez de oferta laboral, van a pasar a competir no solo por clientes, calidad, producto, etc., sino que también por el reclutamiento de talento laboral.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.

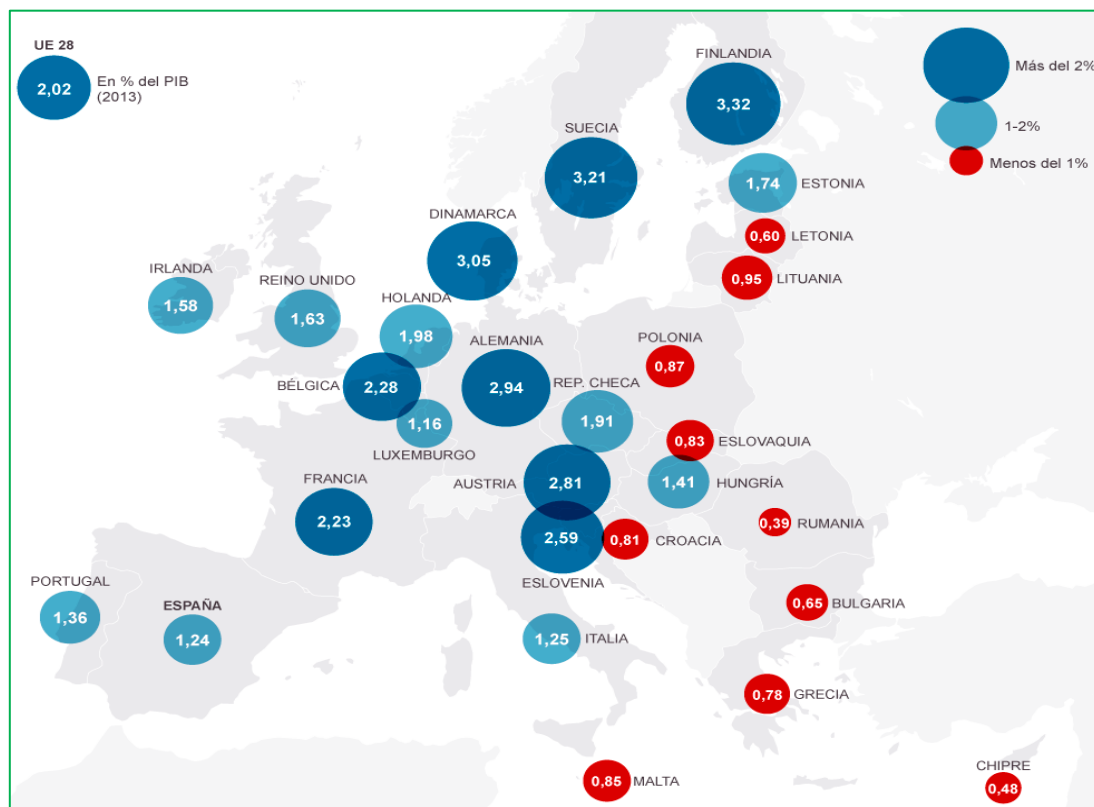
Esta dimensión va a ser analizada de un modo más global, y no con tanto detalle como en las dimensiones anteriores, debido a que teniendo en cuenta el tipo de proyecto empresarial que estamos analizando, no es un factor del entono tan clave como pudiera ser el económico. Lo cual no quiere decir que no sea importante.

Un país con un elevado nivel tecnológico, le hace adquirir multitud de ventajas competitivas, o poder competir mejor que otros países más atrasados tecnológicamente. Esta comprobado que los países más desarrollados tecnológicamente, son países con mejor economía, mejor educación, mejores infraestructuras, etc.

→ Política I+D+i:

En lo que respecta a la actual política de I+D+i por el gobierno de España, esta se encuentra en muy ralentizada debido a la falta de inversión.

Gráfica 9. Evolución de la Inversión en I+D+i con respecto al PIB en la UE-28¹⁸.



Fuente: El País, 17 Noviembre del 2014.

Como se observa en la Gráfica 9.” Evolución de la Inversión en I+D+i con respecto al PIB en la UE-28”, España se encuentra muy por debajo del resto de países miembros de la UE-28, ocupando en la actualidad el puesto decimoséptimo, por debajo de países como Alemania, Francia, Bélgica, Dinamarca, etc.

¹⁸ Últimos datos publicados por Eurostat, 13 de Noviembre de 2014. Para más información, véase la evolución temporal, 2002-2014, del gasto en I+D+i con respecto al PIB. Disponible en: http://www.eurostat.eus/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pais_2002_-_2014/tbl0003292_c.html#axzz4AdRaPabQ

→ Infraestructuras Tecnológicas:

Según “*Spain Business*¹⁹”, en su informe acerca de las infraestructuras españolas, España, se caracteriza por ser unos de los líderes mundiales en infraestructuras tecnológicas e industriales.

Igualmente, según el informe “*Informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial de Davos*”, España destaca por sus excelentes infraestructuras. Algunos de los sectores e infraestructuras más relevantes más relevantes son:

- ✓ Ocupa en la actualidad la 6º posición en infraestructuras de transporte.
- ✓ Líderes mundiales en infraestructuras tecnológicas y de ingeniería.
- ✓ 2º red más extensa de infraestructuras ferroviarias de alta velocidad en el mundo.
- ✓ España ocupa el 4º puesto mundial en instalaciones de energía eólica y el 8º en fotovoltaica.

→ Nuevas Tecnologías:

Según el “*Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación*”, España se sitúa entre los países más destacados por la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ocupando el 5º puesto a nivel europeo. El número de empresas españolas dedicadas al las TIC es de 30.000 pymes aproximadamente, cuya contribución al PIB nacional es de 5,85% aproximadamente.

DIMENSIÓN ECOLÓGICA.

Al igual que en la dimensión tecnológica, en esta dimensión vamos a analizar los factores del entorno ecológico de una forma global, debido a que el carácter del proyecto empresarial que se está analizando en este Trabajo Fin de Máster, no va a afectar y no se va a ver afectado excesivamente por los factores ecológicos, como por ejemplo pudiera ser el caso de una empresa industrial.

Según la “*Ley 26/2007, de 23 de Octubre, de Responsabilidad Medioambiental*”, todas las empresas que causen un daño al medioambiente como consecuencia de su responsabilidad económica, deberán de reparar dicho daño.

¹⁹ Página web oficial del ICEX. Para más información acerca de la dotación en materia de infraestructuras en España, véase el informe completo. Disponible en:
http://www.spainbusiness.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_3116997_3115408_0,00.html

→ Política Medioambiental:

Existen numerosas normas y leyes que regulan las prácticas y el uso responsable del Medioambiente, algunas de las leyes/normas nacionales más destacables son:

- ✓ La Constitución Española de 1978 en su artículo 45, obliga a realizar un uso racional de los recursos medioambientales.
- ✓ La citada Ley 26/2007 en la página 24 de este Trabajo Fin de Máster.
- ✓ “Ley 21/2013, de 9 de Diciembre, de Evaluación ambiental”. Esta Ley regula el impacto que tiene en el medioambiente los nuevos proyectos empresariales.
- ✓ “Ley 42/2007, de 13 de Diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad”. Esta Ley vela por la protección del ecosistema y la diversidad de especies.

Estas son las regulaciones más importantes en materia ambiental que existen en la actualidad en España. Según el diario “*El País*, 2 de Marzo de 2015”, la OCDE²⁰ ha recomendado al gobierno de España que realice una reforma fiscal en materia de medioambiente. Esta recomendación se basa básicamente en que se realice un incremento de los impuestos ambientales.

→ Consumo de Energía:

El consumo de energía, en lo que respecta a las pymes, es muy elevado y supone un elevado gasto para estas. Según el diario “*El Economista*, 21 de Junio del 2013, las pymes españolas destinan más de un 10% de sus ingresos al pago de las facturas energéticas, debido al elevado consumo energético que estas realizan anualmente. Todo ello propiciado por los elevados costes de la energía y al bajo control que las pymes tienen en su consumo energético.

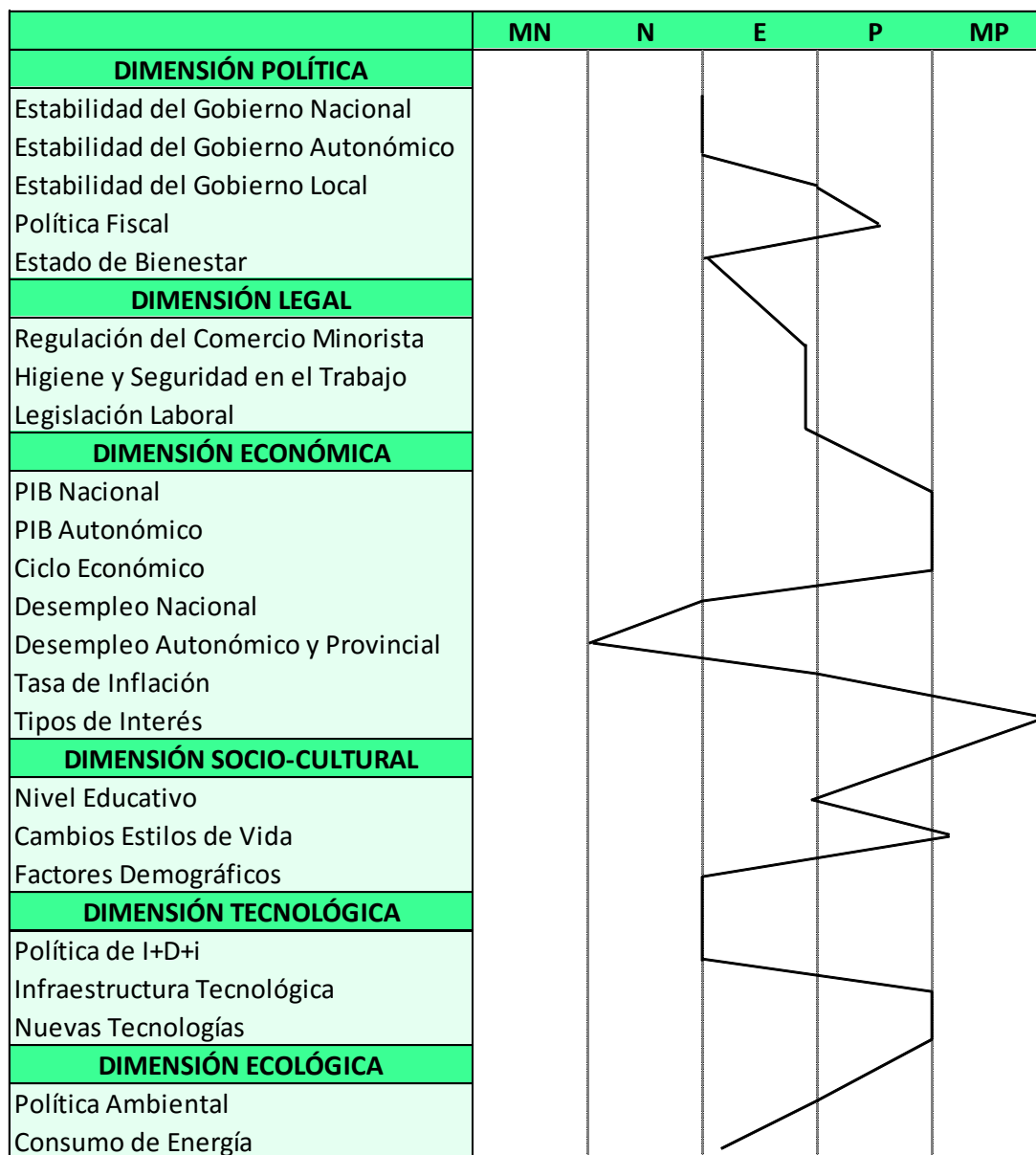
Debido a esta situación, el Ministerio de Industria ha abierto recientemente un programa de ahorro energético para pymes. Según el diario “*Cinco Días*, 11 de Mayo de 2015”, este programa consiste en ayudar a las pymes, únicamente a las industriales, al ahorro energético de sus negocios a través de un montante económico total de 49 millones de euros. De esta manera, el Gobierno de España prevé una reducción de 440.000 toneladas de CO2 aproximadamente.

²⁰ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Una vez que se ha realizado un análisis de cada dimensión del entorno, vamos a proceder a pasar a la siguiente etapa del análisis PESTEL.

3º. Etapa. Elaboración del perfil estratégico del entorno. Ahora, se valorará cada factor del entorno en la escala Likert que se muestra a continuación.

Gráfica 10. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis del Entorno Específico.

A continuación, una vez estudiado el entorno general, vamos a investigar cuál es entorno específico que afecta de un modo más directo al proyecto empresarial que estamos estudiando en el presente Trabajo Fin de Máster.

El principal objetivo de realizar un estudio del entorno específico es el de determinar cuál es el atractivo del sector en el que queremos empezar a competir, siendo este atractivo uno de los determinantes del beneficio de la empresa. Para realizar este análisis, vamos a apoyarnos en un modelo propuesto en la literatura de Porter (1982), el “*Modelo de las 5 fuerzas de Porter*”²¹.

Existen cinco factores estructurales que van a condicionar el atractivo del sector, y son: la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes.

3.2.1. Intensidad de la competencia actual.

A mayor intensidad entre los competidores actuales, menor va a ser el atractivo para entrar en el sector, y viceversa.

→ **Número de competidores en el sector.** Vamos a estudiar el número de competidores existentes en Jaén capital que se dediquen a la venta exclusiva de aceite de máxima calidad (virgen extra). Vamos a distinguir entre competidores directos e indirectos.

Los competidores directos van a ser aquellos establecimientos gourmet que van a vender exclusivamente los AOVE's de mayor calidad de la provincia de Jaén y Andalucía, ofreciéndoles a los clientes información acerca de la venta y otros servicios adicionales. En nuestro caso, solo tendríamos un competidor directo, La Aceitera Jaenera, ya que es la empresa que más se aproxima a nuestro tipo de negocio.



Breve Descripción: Establecimiento dedicado principalmente a la venta de aceite de oliva virgen extra de la provincia de Jaén. También, comercializa otros productos gourmet no relacionados con el aceite de oliva virgen extra.

²¹ Para más información acerca del modelo, véase PORTER, M. (1982): “Estrategia Competitiva”, C.E.C.S.A., México, capítulos 1 y 7.

Puntos fuertes: Empresa familiar con tradición y conocimientos del sector olivarero, buena notoriedad de marca en la ciudad, canal de venta online fácil y sencillo de manejar²², local acogedor y de carácter rural, permiten realizar catas de aceite de carácter individual, la venta se produce con algún tipo de información adicional al producto.

Puntos Débiles: Local situado algo lejos de la zona turística de la ciudad, no ofrece la posibilidad al cliente de realizar catas de aceite de oliva por profesionales, considerándose un establecimiento gourmet realiza ventas de aceite de oliva en formato PET de 5 litros.

Otros: Esta empresa sería nuestro principal competidor.

Por otra parte, **los competidores indirectos** serán aquellos establecimientos ,gourmet o no, que vendan AOVE's de gran calidad sin ningún tipo de información ni servicio adicional al cliente, entremezclado con la venta de otros productos no relacionados con el aceite de oliva virgen extra.

TIERRA DE OLIVOS.

Breve Descripción: Establecimiento dedicado a la venta de aceite de oliva virgen extra, productos de cosmética natural, herboristería y souvenirs.

Puntos Fuertes: Empresa localizada en pleno casco histórico y turístico de la ciudad (junto a la catedral), trato amable del personal.

Puntos Débiles: Existencia de muy poca variedad de AOVE's en el establecimiento (5-6 marcas), no existe información adicional para el cliente en la venta, venta de otros productos no relacionados con los AOVE's y de carácter no gourmet, baja comunicación del negocio, no existe posibilidad de realización de catas.

Otros: No es un establecimiento gourmet.



Breve Descripción: Establecimiento dedicado a la venta de los diferentes productos gourmet más representativos de la provincia de Jaén, entre ellos: aceitunas de mesa, encurtidos, patatas fritas, pates, quesos, aceite de oliva virgen extra, etc.

²² Página web: <http://aceiterajaenera.es/es/>

Puntos fuertes: Empresa con buena notoriedad de marca en la ciudad, tiene puntos de venta por toda España (Sevilla, Cádiz, Granada, Madrid, Zaragoza, Santander, Vitoria y Andújar).

Puntos Débiles: solo vende de cuatro marcas de aceite de oliva virgen en formato PET, no existe ninguna información adicional hacia el cliente en la venta de aceite, no se puede catar el aceite.

Otros: Establecimiento a medio camino entre lo gourmet y la tienda especializada.



Breve Descripción: Comercio electrónico dedicado a la venta de los mejores AOVE's de la provincia de Jaén.

Puntos Fuertes: Gran variedad de los mejores aceites de oliva virgen extra en diversos formatos, su canal de venta (pagina web) le permite ofrecer precios muy competitivos gracias al ahorro de costes que suponen no tener establecimiento físico.

Puntos Débiles: Debido a que es un e-commerce, no tiene existencias en su stock y pide a las almazaras bajo pedido. Esto le permite tener a la venta muchísima variedad de AOVE's, pudiendo provocar esta situación que el cliente no sepa diferenciar bien a través de la página web entre los distintos tipos de aceites, faltándole más información y servicios adicionales, no se puede catar el aceite.

Otros: No existen establecimientos de venta físicos.



Breve Descripción: Dentro cada establecimiento del Corte Inglés, existe un rincón dedicado a la venta de los productos nacionales e internacionales más sibaritas. Desde licores, vinos, AOVE's, quesos, conservas, caviar, etc.

Puntos Fuertes: Venta de productos muy exclusivos y de gran calidad, empresa fuerte y de notoriedad entre los clientes, buena variedad de AOVE's.

Puntos Débiles: La venta se produce sin ningún tipo de información adicional al cliente (en lo que respecta a los AOVE's), no hay posibilidad de catas.

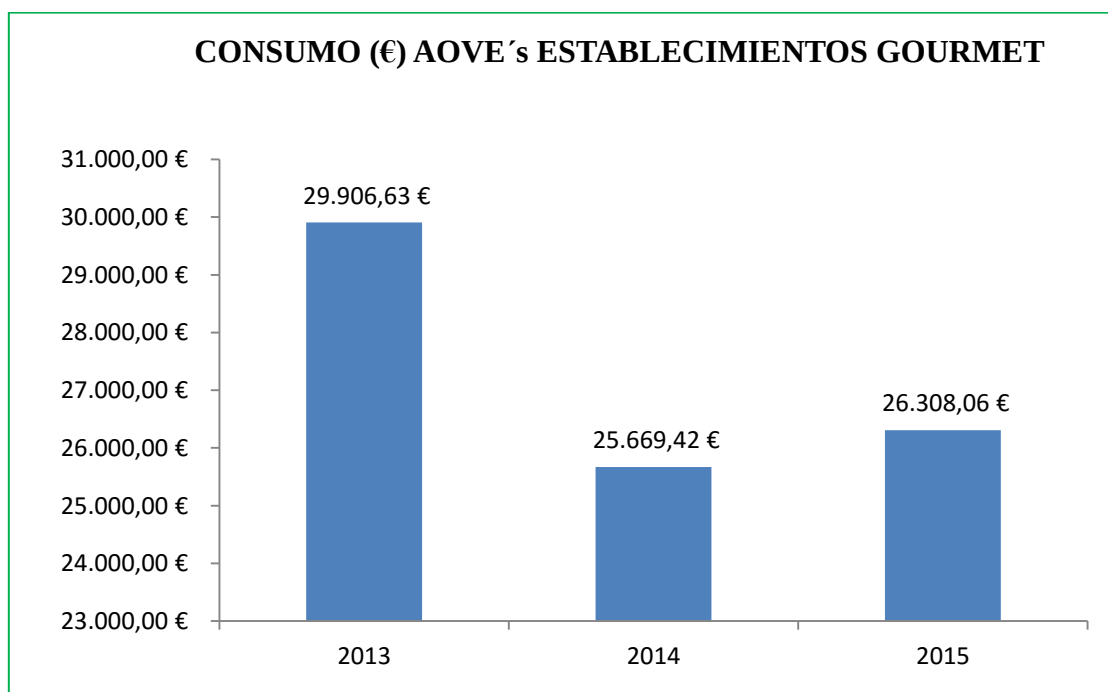
Otros: Sería nuestro principal competidor indirecto.

En conclusión, cualquier establecimiento que venda aceite de oliva virgen extra de gran calidad entremezclado con la venta de otros productos no relacionados, será considerado competidor indirecto.

→ **Ritmo de crecimiento en el sector.**

Como se observa en la Gráfica 11. "Consumo (€) en España de AOVE's en establecimientos gourmet", el valor monetario del consumo del aceite de la máxima calidad se ha estancado en los dos últimos años. El principal motivo puede ser el incremento de los precios del aceite de oliva. Esta situación, provoca que en los años 2014 y 2015 el sector gourmet de AOVE's se haya estancado o haya entrado en un periodo de madurez, provocando esta situación una mayor competencia por las ventas, clientes, etc., en consecuencia un menor atractivo de la industria.

Gráfica 11. Consumo (€) en España de AOVE's en establecimientos gourmet.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Datos en miles de euros.

→ **Diferenciación del producto.** El aceite de oliva virgen extra es un producto difícil de diferenciar. Esta situación, provoca que el ritmo de competencia entre las empresas del sector gourmet de AOVE's sea mayor. Sin embargo, en nuestro proyecto empresarial, no solo se considera la venta de aceite de oliva virgen extra, sino que también, se ofertarían otro tipo de servicios e información extra asociada a la venta, que puede permitir

diferenciarnos del resto de competidores. Con este matiz, el atractivo para entrar en el sector es algo mayor.

Para terminar, podemos concluir que en Jaén no existen un elevado número de competidores directos e indirectos, básicamente ninguno tiene el mismo modelo de negocio que el que se está planteando en el presente Trabajo Fin de Máster, y que podemos diferenciarnos del resto de competidores gracias a los servicios adicionales que podemos ofrecer a los clientes. Todo esto, hace que la entrada en el sector sea atractiva.

3.2.2. Competidores potenciales.

A mayor facilidad de entrada de nuevos competidores en nuestro modelo de negocio, menor será el atractivo de entrar en el sector. La entrada de nuevos competidores va a depender básicamente de dos factores: el atractivo que tenga el sector o negocio y la dificultad/facilidad de acceso al sector.

ATRACTIVO DEL SECTOR.

El sector gourmet es un negocio atractivo. Según el diario “*Expansión*, 8 de Diciembre de 2014”, los productos gourmet lideran el mercado del lujo en España con un 55% de la facturación total. Esta información es extrapolable para el mercado gourmet de AOVE’s, debido a que estamos hablando de un producto de máxima calidad.

BARRERAS DE ENTRADA.

No existen grandes barreras de entrada para montar un establecimiento gourmet de AOVE’s. Pero, si que podríamos destacar las principales barreras de entrada más significativas.

- ✓ *Necesidades de capital inicial.* Esta sería la principal barrera de entrada en el negocio, puesto que aunque no se requiera una excesiva inversión, siempre es complicado obtenerla.
- ✓ *La importancia de situar el establecimiento en una zona exclusiva de la ciudad y con elevada afluencia de ciudadanos y turistas.*

En conclusión, no existen grandes dificultades iniciales para que nuevos competidores decidan competir en el sector gourmet de los AOVE’s, y el atractivo del sector parece más que

evidente en la actualidad. Por lo tanto, estas dos circunstancias van a disminuir el atractivo para entrar en el negocio.

3.2.3. Productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad que el producto actual, y que proceden de la misma o diferente industria/sector. Cuanto mejores sean los productos sustitutivos, menor será el atractivo de entrar en el negocio.

“Boutique del Virgen Extra” ofrecería un producto concreto, que sería los mejores AOVE’s de la provincia de Jaén y Andalucía, y prestaría una serie de servicios adicionales, como la realización de catas profesionales de AOVE’s, charlas informativas y visitas guiadas al campo y almazaras. Entendiendo todo esto como, una forma de turismo y, de potenciar y crear conocimiento acerca del sector del aceite.

En lo que respecta a nuestro principal producto, el aceite de oliva virgen extra, es el aceite de máxima calidad existente en la actualidad, véase Tabla 4.”Tipos de aceite en función de su calidad”. Es un zumo 100% natural de aceitunas, cuyo olor y sabor es magnífico, y que se obtiene solamente a través de aceitunas en excelente estado, prensado mecánicamente en frío y sin ningún tipo de procedimiento químico.

Tabla 4. Tipos de aceite en función de su calidad.

TIPOS DE ACEITE EN FUNCIÓN DE SU CALIDAD	
C A L I D A D + ↓ -	<i>Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico</i>
	<i>Aceite de Oliva Virgen Extra</i>
	Aceite de Oliva Virgen
	Aceite de Oliva
	Aceite de Orujo de Oliva

Fuente: Elaboración propia. A partir de la Legislación de la UE²³.

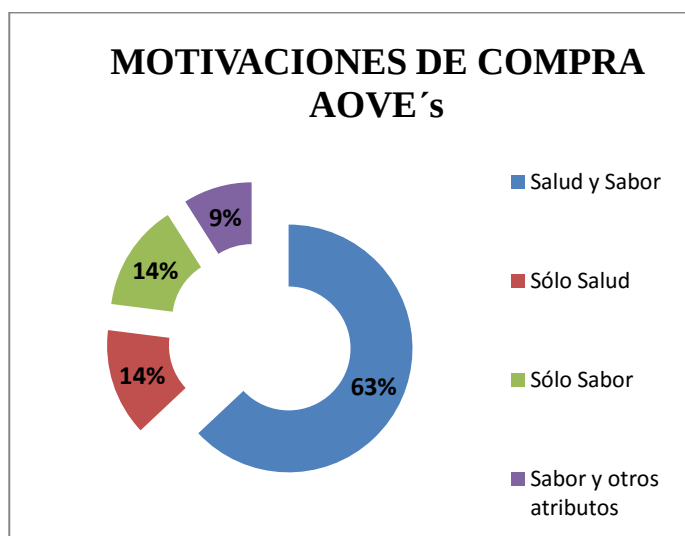
Es un producto gourmet porque solo un 10% aproximadamente de toda la producción (escasez del producto), es aceite de oliva virgen extra, y es el único tipo de aceite que se puede comercializar mediante las distintas “denominaciones de origen”.

²³ Clasificación recogida en el reglamento de la CE 1019/2002.

Las principales funciones y ventajas que proporciona el consumo de aceite de oliva virgen extra, y que no pueden proporcionarlo cualquier otro tipo de aceite, son sus numerosos beneficios para la salud²⁴, su sabor exquisito y único (cero defectos), y que es el tipo de aceite más sano y beneficioso.

Por todo esto, los principales motivos que llevan a los consumidores a comprar AOVE's para satisfacer estas necesidades, según se la “*Jornada técnica de aceite de oliva, 11 de Noviembre de 2009*” celebrada en Córdoba e impartida por José J. Gaforio, son los que se muestra en la Gráfica 12. “Motivos de compra de AOVE's”.

Gráfica 12. Motivos de compra AOVE's.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos de la jornada técnica de aceite de oliva.

En conclusión, cualquier tipo de aceite que no sea de la calidad virgen extra ecológico o virgen extra, podrá considerarse sustitutivo. Aunque estos aceites sustitutivos, no satisfacen las necesidades de los clientes de la misma forma, porque no son tan beneficiosos para la salud, su sabor y aroma no es tan exquisito, tienen muchos más defectos, son más abundantes en el mercado, etc. Por todo esto, no son unos productos sustitutivos perfectos, lo cual hace que la entrada en el negocio sea más atractiva.

²⁴ Para más información acerca de los múltiples beneficios para la salud que tiene el consumo de aceite de oliva virgen extra, véase el artículo “*Los beneficios del aceite de oliva en la salud*”, publicado en el diario “*ABC*, 25 de Agosto de 2015”. Disponible en <http://www.abc.es/familia-vida-sana/20150825/abci-beneficios-aceite-oliva-201508171248.html>

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

En lo que respecta a nuestros proveedores (véase Tabla 5.”Listado de proveedores”, Pág.39.), a la hora de negociar el suministro de aceite de oliva virgen extra con ellos, el proyecto empresarial se va a ver influenciados por los siguientes factores:

- ✓ En lo que respecta a la provincia de Jaén, existen números proveedores que son capaces de suministrarnos AOVE's de gran calidad. En la Tabla 5. “Listado de proveedores” (Pág.39.), se muestran quienes serian inicialmente nuestros proveedores, por considerar que son estos los que mejores AOVE's ofrecen actualmente, aunque existan muchos más. En conclusión, podemos considerar que los *proveedores de Jaén estarían fragmentados*, aumentando esto el poder de negociación de Boutique del Virgen Extra.
- ✓ En lo que respecta a Andalucía, el número de proveedores capaces de suministrar AOVE's de gran calidad disminuye. En la Tabla 5.”Listado de proveedores” (Pág. 39), solo tendríamos como proveedores externos a la provincia de Jaén a cuatro solamente. Podemos decir, que los *proveedores externos a Jaén estarían concentrados*, teniendo estos un mayor poder de decisión que Boutique del Virgen Extra.
- ✓ Como se ha comentado en apartados anteriores, la actividad principal del proyecto empresarial seria la comercialización de AOVE's de máxima calidad, por lo que *no existen productos sustitutivos* que satisfaga ni las mismas funciones ni de la misma forma que un AOVE. Ante esta situación, los proveedores sí que tendrían un mayor poder de negociación.
- ✓ Inicialmente, hasta que arranque el proyecto, *se realizarán compras pequeñas de mercaderías* con el objetivo de no tener un elevado stock. Por lo que los proveedores tendrán un mayor poder de negociación a la hora de formalizar la compras, puesto que difícilmente podremos acceder a descuentos por volumen.
- ✓ En cuanto a los costes de cambio, *no existirían prácticamente costes económicos significativos por cambiar de proveedor*, lo que confiere a Boutique del Virgen Extra un mayor poder de negociación.
- ✓ El aceite de oliva virgen extra es un producto de carácter no perecedero, y por lo tanto *es almacenable*. Este factor, permite a nuestra empresa ganar poder de negociación con los proveedores.

- ✓ El aceite de oliva virgen extra, es el zumo de aceituna de mayor calidad de su categoría. Pero sin embargo, hay algunos AOVE's que pueden ofrecer un mayor sabor, olor, color, etc. que otros. Esto permite que los AOVE's, a pesar de ser de una gran calidad todos, puedan diferenciarse los unos de los otros. Por lo tanto, *los proveedores de aquellos AOVE's mejor valorados por estos matices, tendrían en su poder un producto algo más diferenciado que los del resto*. Esta situación, puede aumentar el poder de negociación de estos proveedores.

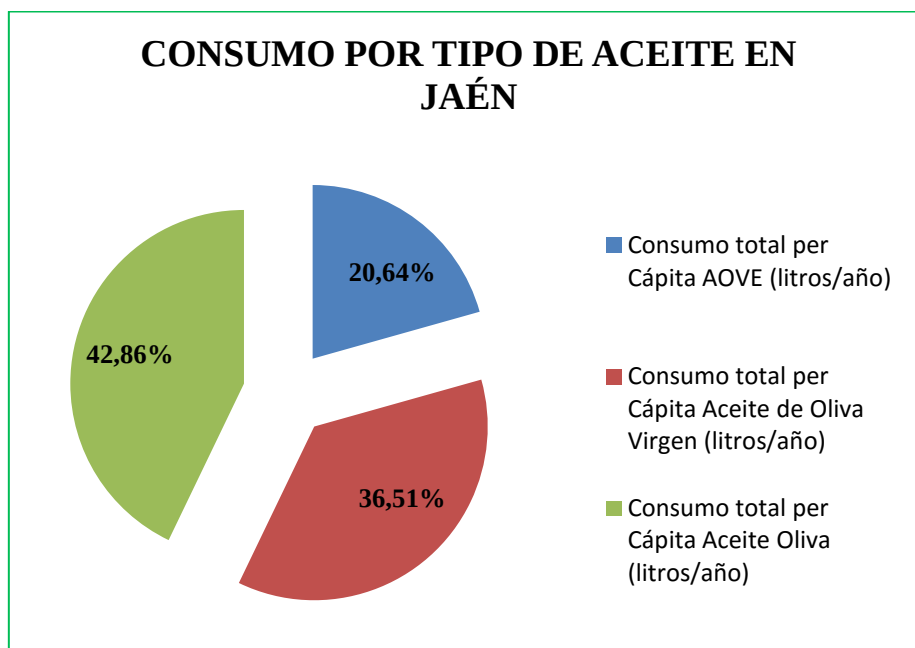
En conclusión, podemos decir que tanto los proveedores como Boutique del Virgen Extra tendrían poder de negociación, aun quizás el poder de negociación de estos sea algo mayor que el nuestro.

3.2.5. Poder de negociación de los clientes.

En lo que respecta al poder negociador de los clientes, el proyecto empresarial se va a ver afectado por los siguientes factores:

- ✓ Para la ciudad de Jaén, los *clientes se encuentran muy concentrados*. Como se observa en la Gráfica 13. "Consumo por tipo de Aceite en Jaén" (Pág.38), sólo un 20,64% consumieron y compraron Aceite de Oliva Virgen Extra en el año 2014. Ante esta situación, solamente un número reducido de clientes tienen el poder de decisión de la compra de AOVE's en la ciudad de Jaén, teniendo por consecuencia un elevado poder de negociación ante nuestra empresa.
- ✓ Los *costes de cambio por parte de los clientes es poco significativo*, debido a que estos pueden elegir comprar un AOVE de calidad en cualquier otro establecimiento sin cambios significativos en el precio del producto. Aunque, estos clientes perderían información y servicios adicionales.
- ✓ *Al no existir un producto sustitutivo 100% de un Aceite de Oliva Virgen Extra*, los clientes no tienen elección en la compra, puesto que no existe otro tipo de aceite que satisfaga las mismas funciones que un AOVE y de más calidad que este. En este caso, nuestra empresa tendría un mayor poder de negociación.

Gráfica 13. Consumo por tipo de Aceite en Jaén²⁵.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente y Mercasa.

- ✓ Lo más frecuente, es que los clientes realicen *compras pequeñas de AOVE's*. Esta situación nos confiere un mayor poder de negociación ante ellos, debido a que no tendrían, a priori, descuentos por volumen de compras.

En resumen, podemos decir que el poder de negociación cliente-empresa se encontraría muy igualado, dependiendo el éxito de la negociación del momento en que se produzca esta.

²⁵ Los Últimos datos referentes a la demanda de consumo de Aceite de Oliva son del año 2015, proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Mercasa, en su revista digital: Martín, V (2015), "Consumo de aceite de oliva. Un análisis de la evolución y de los perfiles de la demanda", *Distribución y Consumo*, Vol.5, pp. 28-36. Revista disponible en http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450217644_Consumo_aceite_oliva.pdf

Tabla 5. Listado de proveedores.

PROVEEDOR	CALIDAD	MARCA COMERCIAL	ENVASE	PRECIO UNITARIO
Castillo de Canena (Canena, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	Primer día de cosecha.	500 ml	12,30 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Reserva familiar. Picual.	500 ml	9,38 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Reserva familiar. Arbequina.	500 ml	9,38 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Arbequina ahumado al roble.	250 ml	9,71 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Royal temprano.	500 ml	14,93 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico.	Bio Dinamic.	500 ml	12,38 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Arbequina con esencias de canena	Pack	15,56 €
Cortijo La Torre (Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Cortijo La Torre Premium.	500 ml	7,88 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra	Cortijo La Torre Premium.	200 ml	4,69 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Cortijo La Torre Premium.	250 ml	4,69 €
Hacienda El Palo (Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Bravoleum Picual.	500 ml	5,48 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Bravoleum Arbequina.	500 ml	5,48 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Bravoleum Picual.	250 ml	4,35 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Bravoleum Picual.	100 ml	2,55 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra	Hacienda El Palo Picual.	100 ml	1,95 €
Melgarejo (Pegalajar, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Arbequina Premium	250 ml	5,63 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Picual Premium	250 ml	5,63 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Hojiblanca Premium	250 ml	5,63 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico.	Ecológico	500 ml	9,19 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Picual, Arbequina o Hojiblanca.	100 ml	2,93 €
Oro de Bailén (Bailén, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Oro de Bailén Reserva Familiar.	250 ml	4,05 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Oro de Bailén Reserva Familiar.	500 ml	6,75 €
	Mermelada de AOVE.	Mermelada Oro de Bailén Arbequina.	150 gr	4,00 €
Picualia (Bailén, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Picualia Premium.	500 ml	6,68 €
JaenCoop (Vva. Del Arzobispo, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Prólogo Temprano.	500 ml	6,40 €
MueleOliva (Priego de Córdoba, Cordoba)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Venta del Varón.	500 ml	8,48 €
S.C.A. San Sebastián (La Guardia, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Señorío de Mesía. Cosecha Temprana.	500 ml	6,55 €
Finca La Torre (Bobadilla, Málaga)	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Selección Finca La Torre Hojiblanca	500 ml	10,88 €
Almazaras de la Subbética (Priego de Córdoba, Córdoba)	Aceite de Oliva Virgen Extra	Rincón de la Subbética	500 ml	11,06 €
Cortijo Spiritu Santo (Úbeda, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	Spiritu Santo Rústico	500 ml	11,63 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra.	Spiritu Santo Rústico	100 ml	3,19 €
OleoCampo (Torredelcampo, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	OleoCampo Premium	500 ml	8,51 €
Oro del Desierto (Tabernas, Almería)	Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico	Oro del Desierto	500 ml	8,06 €
Capricho del Fraile (Jaén, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	Capricho del fraile	500 ml	8,48 €
Nobleza del Sur (Castellar, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	Nobleza del Sur, centenario premium	500 ml	9,60 €
S.C.A. San Juan (Jaén, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	Supremo Arbosana	500 ml	8,00 €
	Aceite de Oliva Virgen Extra	Supremo Picual	500 ml	8,00 €
	Caviar de AOVE	Caviar de AOVE Supremo	50 gr	7,88 €
OliBaeza (Baeza, Jaén)	Aceite de Oliva Virgen Extra	OliBaeza	500 ml	8,03 €

3.3. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo o target es un segmento del mercado que posee unas determinadas características, y que comparten una misma necesidad que puede ser satisfecha con un determinado producto o servicio.

Para nuestro proyecto empresarial, el mercado objetivo de Boutique del Virgen Extra, será aquel grupo de consumidores con unas determinadas características, que tienen el deseo o el gusto por los aceites de oliva vírgenes extra debido a sus cualidades alimentarias de sabor, olor, color, etc., y a su carácter saludable.

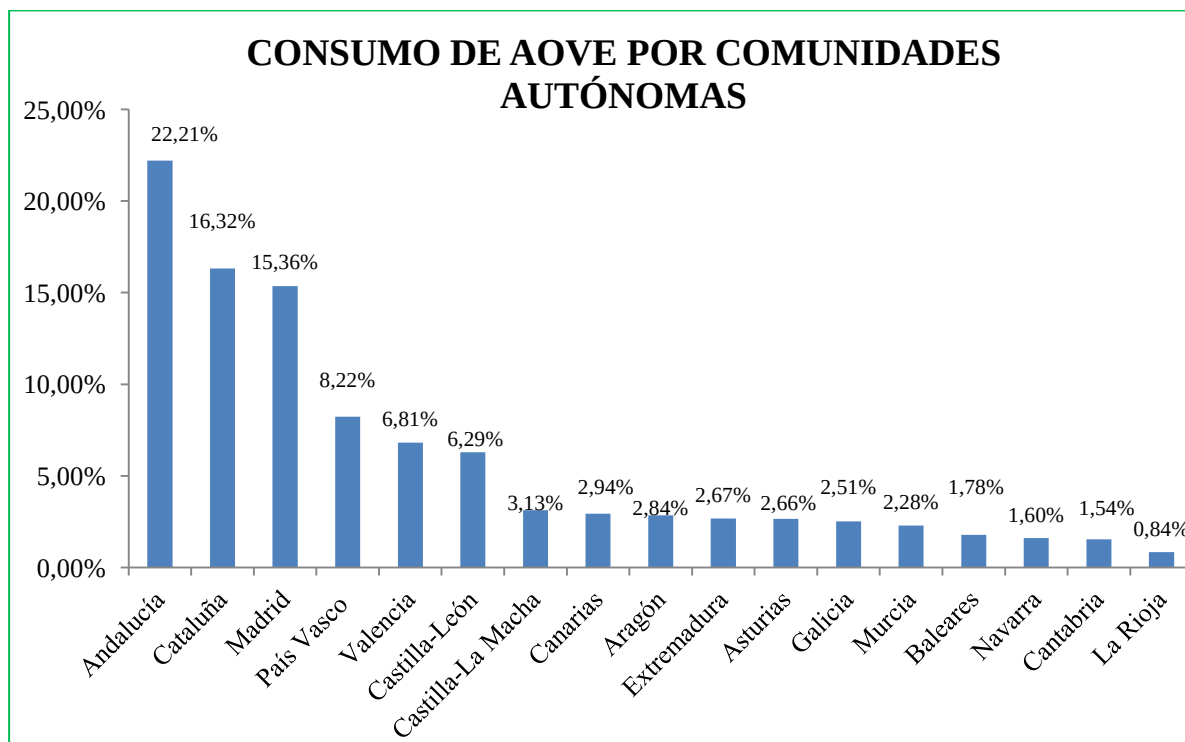
Para seleccionar nuestro mercado objetivo, vamos a utilizar una serie de criterios de segmentación a partir de fuentes secundarias.

Segmentación Geográfica.

Con esta segmentación, se pretende observar cuales son las zonas geográficas clave en las que se pueden encontrar los clientes potenciales.

A nivel nacional, como se observa en la Gráfica 14. "Consumo de AOVE's por Comunidades Autónomas", Andalucía es la región con el mayor consumo de AOVE de toda España, con el 22,21%, muy por encima del resto de comunidades.

Gráfica 14. Consumo de AOVE's por Comunidades Autónomas.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente.

Por lo tanto, los clientes más potenciales se encontrarían en la Comunidad Autónoma de Andalucía. En nuestro proyecto, vamos a situar inicialmente nuestro establecimiento en la ciudad de Jaén.

Segmentación Demográfica.

Como vimos con anterioridad, véase la Gráfica 13.”Consumo por tipo de Aceite en Jaén” (Pág. 38), **del total de la población de la ciudad, un 20,64% serían consumidores y compradores de AOVE’s.** Mientras que el 42,86% y el 36,51%, serian compradores y consumidores de Aceite de Oliva y Aceite de Oliva Virgen respectivamente.

A continuación, nos vamos a apoyar en el artículo de Martín, V. (2015), con el objetivo de realizar una segmentación demográfica del consumo de AOVE’s en la ciudad de Jaén.

La Tabla 6.”Consumo per Cápita de Aceite por grupos de edad en España”, nos pone de manifiesto que **el principal cliente potencial nacional de AOVE’s es el formado por el grupo de edad mayor de 65 años. Otro grupo de clientes potencial seria el formado por el grupo de edad de 50-64 años.**

Tabla 6. Consumo per Cápita de Aceite por grupos de edad en España²⁶.

	CONSUMO MEDIO	EDAD			
		< 35 AÑOS	35 A 49 AÑOS	50 A 64 AÑOS	> 65 AÑOS
TOTAL ACEITE DE OLIVA	9,2	4,2	6,5	11,0	15,7
OLIVA VIRGEN	4,2	2,0	3,0	5,0	7,0
OLIVA VIRGEN EXTRA	2,4	0,9	1,7	3,1	4,2
RESTO ACEITE OLIVA	5,0	2,2	3,4	6,0	8,6

Fuente: Mercasa. Distribución y Consumo (2015), Vol. 5, pp. 31.

²⁶ Consumo expresado en litros/año/persona.

La Tabla 6. "Población de Jaén (Jaén)", recoge la estructura demográfica de la ciudad.

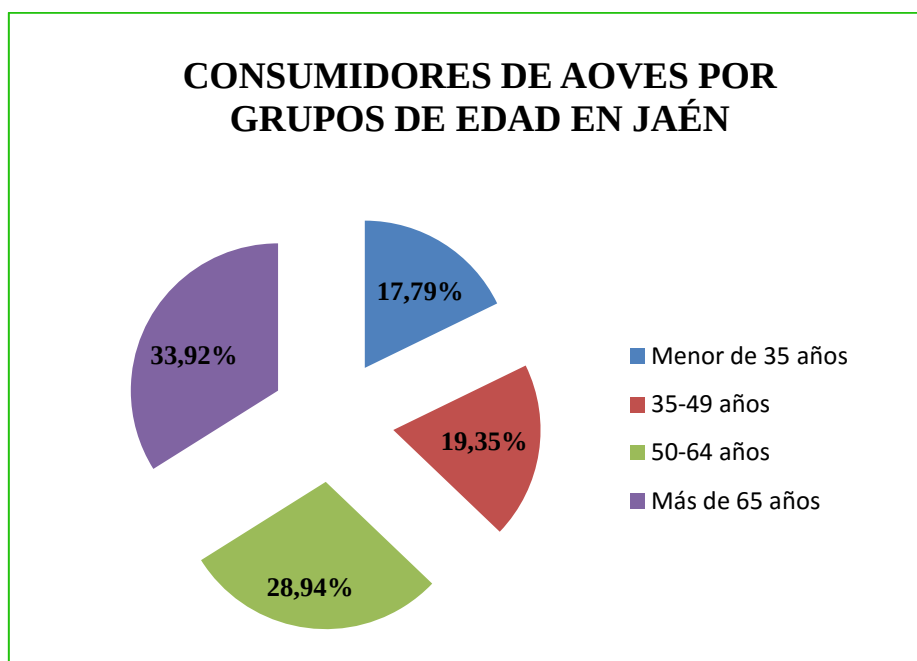
Tabla 7. Población de Jaén (Jaén).

Población Jaén (2015)	
Menor de 35 años	46.968
35-49 años	27.050
50-64 años	22.184
Más de 65 años	19.193
TOTAL	115.395

Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del INE.

La Gráfica 15. "Consumidores de AOVE's por grupos de edad en Jaén", nos muestra que **la población de más de 65 años sería el principal grupo de clientes de Aceite de Oliva Virgen Extra, con el 33,92%. Le sigue, con el 28,94%, el grupo de edad de 50-64 años.**

Gráfica 15. Consumidores de AOVE's por grupos de edad en Jaén.

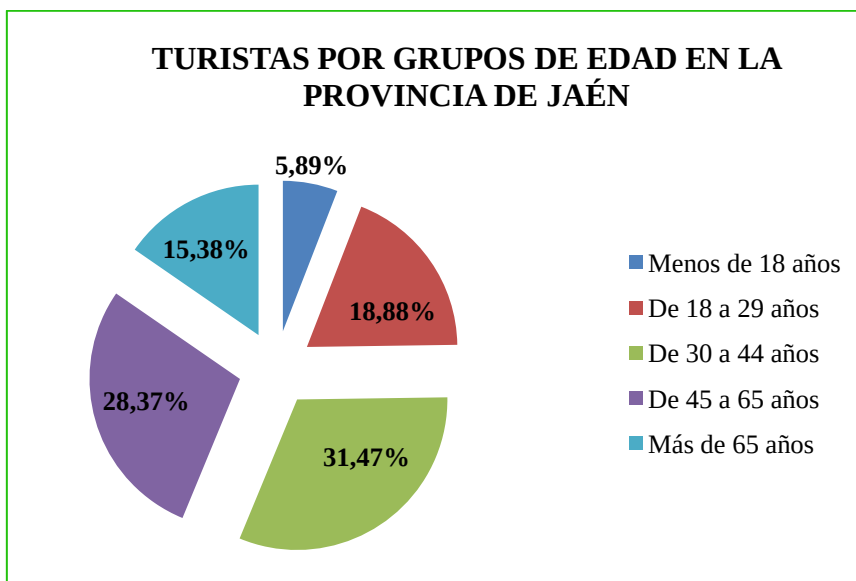


Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente y Mercasa.

Otro tipo de cliente muy importante es el “Cliente Turístico”, aquel tipo de cliente que no es residente de Jaén, y puede ser potencial comprador del producto estrella de la provincia: el Aceite de Oliva Virgen Extra.

Según Martín, A. y Alcalá, F. (2016), el número de turistas para la provincia de Jaén el año 2015 fue de 490.408 personas.

Gráfica 16. Turistas por grupos de edad en la Provincia de Jaén.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Tomando con prudencia la Gráfica 16.”Turistas por grupos de edad en la Provincia de Jaén”, por su carácter provincial y no local, podemos afirmar, que del total de turistas que visitaron la provincia de Jaén en 2015, **el 15,38% y el 28,37% lo forman el grupo de edad de más de 65 años y de 45-65 años respectivamente, que serían nuestros principales clientes consumidores de AOVE’s.**

En la página 44, la Tabla 8.”Resumen del Mercado Objetivo”, muestra los segmentos de clientes en los que Boutique del Virgen Extra centraría todos sus esfuerzos empresariales, con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos estos clientes potenciales.

Tabla 8. Resumen del Mercado Objetivo.

Resumen del Mercado Objetivo de Boutique del Virgen Extra		
Grupo de edad de más de 65 años, es el principal grupo consumidor en la ciudad, con el 33,92%.	6.318	Personas
Grupo de edad de 50-64 años, es el segundo grupo consumidor en la ciudad, con el 28,94%.	6.420	Personas
Grupo de edad de 35-49 años, es el tercer grupo consumidor en la ciudad, con el 19,35%.	5.234	Personas
Turistas de la ciudad, que tengan una edad comprendida entre los 45-65 años, y más.		

Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.

Una vez que se ha estudiado todo el entorno externo de Boutique del Virgen Extra, vamos a proceder a realizar un análisis del entorno interno. Con el análisis del entorno externo realizado, podemos obtener conclusiones de las principales amenazas y oportunidades.

Por el contrario, el principal objetivo de este análisis interno es detectar las fortalezas y debilidades del proyecto empresarial. La metodología de análisis interno que vamos a llevar a cabo será el estudio de la cadena de valor de la empresa propuesta por Porter (1985).

Una vez que realicemos el análisis interno, realizaremos una Matriz DAFO. Esta matriz, recogerá de una forma sintetizada las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Boutique del Virgen Extra, proporcionándonos una visión general del entorno y de la situación de la empresa. Esta matriz DAFO, será de potencial utilidad para determinar las estrategias a realizar.

4.1. Cadena de Valor Boutique del Virgen Extra.

A continuación (Tabla 9. "Cadena de valor de Boutique del Virgen Extra"), vamos a observar de un modo esquemático como operaría la empresa internamente. Con el análisis de la cadena de valor vamos a identificar cuáles son las actividades principales de la empresa (primarias) y cuáles son las de apoyo a las principales.

Tabla 9. Cadena de valor Boutique del Virgen Extra.

A C T I V I D A D E S O P O R T E	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				M A R G E N
	Estructura organizativa simple y plana, buen control contable y financiero, enfoque de gobierno empresarial basado en un modo cooperativo con todos los stakeholders.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
	Boutique del Virgen Extra es una empresa de reciente creación, en la que al inicio de su vida solamente estará al frente del negocio el promotor de la idea.				
	Sin embargo, se realizará un tipo de reclutamiento espontáneo por si en un futuro fuera necesaria la incorporación de más personal en el interior de la empresa, debido al crecimiento del negocio o por otros motivos.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
	Boutique del Virgen Extra contará con un software contable con el que se pueda llevar a cabo las actividades de contabilidad, facturación, fiscalidad y gestión de nóminas y seguros sociales.				
	También, se contará con internet, telefonía móvil, página web propia (ventas on-line), terminal de punto de venta, un equipo informático e impresora.				
	ABASTECIMIENTO				
	El promotor se encargará, desde el departamento de administración, de relacionarse y ponerse en contacto con los proveedores de AOVE, con los profesionales de las catas, con las almazaras para la realización de visitas, con los ponentes de conferencias, etc., realizará los pedidos oportunos de AOVE, comprará todo el material de oficina necesario, mobiliario, contratación de internet, así como cualquier compra necesaria para el desarrollo normal del negocio.				
	LOGÍSTICA INTERNA	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POST VENTA	
	Recepción y almacenamiento de los AOVE's. Control de calidad de las mercaderías compradas. Control de stocks mediante un sistema de revisión continua, con la finalidad de tener el menor stock posible y minimizar así costes.	Exposición de todos los AOVE's en el establecimiento de una forma detallada, minuciosa y elegante. Los productos estarán clasificados y expuestos al cliente por proveedores.	Se utilizará las principales redes sociales para la promoción del negocio (facebook, twitter, instagram). También, anuncios en prensa escrita y la asistencia a ferias del sector. Se dispondrá de página web propia para las ventas on-line, así como noticias del sector, eventos próximos, etc. Y se realizará una base de datos de clientes (CRM) para obtener más información acerca de ellos (gustos, deseos, gastos, nº de visitas, etc.).	Se resolverá cualquier tipo de queja o reclamación por parte de clientes y proveedores. Así mismo, se dispondrá de un buzón de sugerencias y opiniones tanto en el propio establecimiento como en la página web.	
	ACTIVIDADES PRIMARIAS				

4.2. Debilidades y fortalezas del proyecto empresarial.

En primer lugar, vamos a realizar un análisis de las principales debilidades, y posteriormente de las principales fortalezas.

DEBILIDADES:

- **Debilidad 1. Falta de experiencia en el sector gourmet de AOVE's.** El promotor del proyecto empresarial no ha tenido nunca un contacto profesional con el sector gourmet, tanto en lo relacionado con los Aceites de Oliva como con otros productos. Esta situación provoca la inexperiencia a la hora de gestionar un establecimiento de estas características y a la hora del trato con los clientes.
- **Debilidad 2. Capacidad financiera de la empresa.** Boutique del Virgen Extra al ser una empresa de reciente creación, tendrá una capacidad financiera muy justa en sus inicios. Esto puede ser un problema ante cualquier imprevisto al que hacer frente.
- **Debilidad 3. Dificultades de comunicación y publicidad del negocio.** Motivado por esa baja capacidad financiera, Boutique del Virgen Extra no puede tener acceso a determinados medios de comunicación más eficaces de cara al público objetivo.
- **Debilidad 4. Imagen de marca desconocida.** Nuestro principal competidor, La Aceitera Jaenera, es una empresa con buena notoriedad de marca en la ciudad de Jaén, al ser la única empresa más especializada en el aceite de calidad. Nosotros, al ser una empresa de reciente creación, nuestra marca será más desconocida por la ciudad.

FORTALEZAS.

- **Fortaleza 1. Buena formación del promotor de la empresa.** El promotor del negocio es Graduado en Administración y Dirección de Empresas, por lo que tiene los conocimientos necesarios para la gestión de la actividad empresarial.
- **Fortaleza 2. Orientación del negocio al cliente.** Boutique del Virgen Extra está orientado hacia las necesidades de un determinado grupo de consumidores, ofreciéndoles solo AOVE's de una gran calidad, así como información extra del producto, servicios adicionales, experiencias, etc., aplicando de esta forma un marketing relacional y experiencial.
- **Fortaleza 3. Amplia cartera de productos.** La empresa cuenta con una amplia variedad de los mejores AOVE's de la provincia de Jaén y de Andalucía, por lo que lo clientes

tienen una amplia variedad donde elegir aquel tipo de Aceite que más satisfaga sus necesidades.

- **Fortaleza 4. Servicios únicos en el mercado objetivo.** Esta sería una de las principales fortalezas de la empresa. En la actualidad, ninguna empresa de la ciudad ofrece en sus establecimientos servicios como: realización de conferencias relacionadas con los AOVE's, realización de catas profesionales, talleres de cocina con AOVE's, etc.

4.3. Amenazas y oportunidades del proyecto empresarial.

A continuación, vamos a detallar las principales amenazas y oportunidades recogidas en el análisis del entorno general.

AMENAZAS.

- **Amenaza 1. Elevada tasa de desempleo en la Provincia de Jaén.** Actualmente, en la provincia existe una elevada Tasa de Paro (29,73%). Esto supone una amenaza para el negocio, debido a que existe un elevado número de parados que tendrán una renta disponible más baja, y por consecuencia disminuirá la demanda y el consumo de AOVE's.
- **Amenaza 2. Competidores potenciales.** No existen barreras de entrada significativas para los posible competidores que quieran entrar en el negocio gourmet de los AOVE's. También, el atractivo del sector de los productos gourmet es considerable.
- **Amenaza 3. Proveedores con cierto poder de negociación.** A pesar de que los proveedores están fragmentados, la compra de pequeños volúmenes por parte de nuestro negocio y la no existencia de un producto sustitutivo 100% de un AOVE, hacen que estos tengan más poder de negociación que nosotros.
- **Amenaza 4. Clientes muy fragmentados.** En Jaén, del total de consumidores de Aceites de Oliva, sólo un 20,64% sería consumidores de AOVE's. Por lo tanto, existirían pocos clientes, por lo que la competencia por las ventas sería intensa.
- **Amenaza 5. Ligero estancamiento del consumo de AOVE's en establecimientos gourmet.** En los años 2014 y 2015, el consumo de Aceite de Oliva Virgen Extra se ha visto reducido en comparación con el año 2013, fundamentalmente por el incremento de los precios del Aceite.

OPORTUNIDADES.

- **Oportunidad 1. En general, mejora de la coyuntura económica en España.** A excepción del desempleo, cuyos niveles aun son elevados, los demás indicadores macroeconómicos (PIB, ciclo económico, tasa de inflación y tipos de interés) tienen una evolución favorable que invitan al optimismo. Esta mejoría de la coyuntura económica en España, va a favorecer en mayor o menor medida, directamente o indirectamente, al desarrollo del transcurso normal del negocio.
- **Oportunidad 2. Ausencia de competidores directos.** No existen un gran número de competidores directos, a excepción de “La Aceitera Jaenera”. Y sin embargo, este competidor no desarrolla exactamente el mismo modelo de negocio que el que se está planteando en Boutique del Virgen Extra.
- **Oportunidad 3. Los productos gourmet lideran el mercado del lujo en España.** En la actualidad, los productos gourmet están sufriendo un “boom” en España. Esta situación es extrapolable al AOVE, puesto que se trata de un producto de máxima calidad.
- **Oportunidad 4. No existen productos sustitutivos perfectos del Aceite de Oliva Virgen Extra.** No hay en la actualidad otro tipo de Aceite capaz de ofrecer las mismas funciones y beneficios que un AOVE.
- **Oportunidad 5. Cambios en los estilos de vida.** Actualmente, la sociedad española está cambiando sus hábitos de consumo, apostando por los productos gourmet. Así como, la mayor preocupación en la sociedad por la salud y la dieta mediterránea, jugando el AOVE un papel fundamental.

4.4. Matriz DAFO.

Una vez realizado el análisis del entorno externo e interno, la Tabla 10. "Matriz DAFO", nos recoge de una forma muy esquemática cual es la situación actual del proyecto empresarial, y del entorno general y específico.

Tabla 10. Matriz DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
✓ Falta de experiencia en el sector gourmet de AOVE's. ✓ Escasa capacidad financiera. ✓ Baja notoriedad de marca. ✓ Baja capacidad de comunicación y publicidad.	✓ Alta tasa de desempleo en la provincia. ✓ Ausencia de barreras de entrada ante los competidores potenciales. ✓ Proveedores con poder de negociación. ✓ Fragmentación de los clientes. ✓ Estancamiento del consumo de AOVE en tiendas gourmet.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Buena formación del promotor del negocio. ✓ Orientación del negocio hacia el cliente. ✓ Amplia cartera de productos. ✓ Servicios únicos en el mercado.	✓ Mejoría de la coyuntura económica en España. ✓ Ausencia de competidores directos. ✓ No existen productos sustitutivos perfectos. ✓ Los productos gourmet lideran en España el mercado del lujo. ✓ Preocupación por estilos de vida saludables. ✓ Nuevos hábitos de consumo por los productos gourmet.

Fuente: Elaboración propia.

5. ESTRATÉGIA A DESARROLLAR. CORPORATIVA Y COMPETITIVA.

En este apartado, vamos a plantear las principales estrategias corporativas y competitivas que Boutique del Virgen Extra va a poner en marcha. Para ello, nos vamos a apoyar en la literatura de Guerras et al (2015).

Se pueden distinguir tres niveles de estrategia, que son: corporativa, competitiva y funcional. Aunque, en este Trabajo Fin de Máster únicamente nos vamos a centrar en las dos primeras.

La estrategia corporativa se encarga principalmente de decidir cuál es el mercado en el que vamos a competir y donde vamos a competir geográficamente. Esta estrategia se toma en el nivel jerárquico más alto e influye al resto de estrategias (competitivas y funcionales). Para tomar una decisión sobre la estrategia corporativa más adecuada, vamos a definir previamente cual es la misión, visión y el campo de actividad de Boutique del Virgen Extra.

Por otra parte, con la estrategia competitiva vamos a buscar como competir mejor en un negocio, con el objetivo de poder obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo con respecto al resto de competidores. Esta ventaja competitiva sostenible será fuente una mayor rentabilidad en la empresa.

5.1. Misión.

La razón principal que motiva el nacimiento de Boutique del Virgen Extra es:

“Ofrecer a la sociedad jiennense y extranjera una experiencia e inversión en salud, sabor y en una alimentación equilibrada a través de los mejores Aceites de Oliva Virgen Extra de la provincia de Jaén y de Andalucía. Así mismo, se pretende fomentar la cultura, el conocimiento y el turismo del Aceite de Oliva entre la sociedad”.

5.2. Visión.

Entre la percepción que en la actualidad tiene Boutique del Virgen Extra acerca de lo que debería ser en el futuro es:

“Ser el líder en la ciudad de Jaén en la comercialización de Aceite de Oliva Virgen extra de calidad, siendo una empresa de reconocido prestigio entre la sociedad por su fomento de la cultura y el turismo del olivar. Así mismo, se pretende la ampliación de la actividad del negocio a través de productos relacionados con el Aceite de Oliva”.

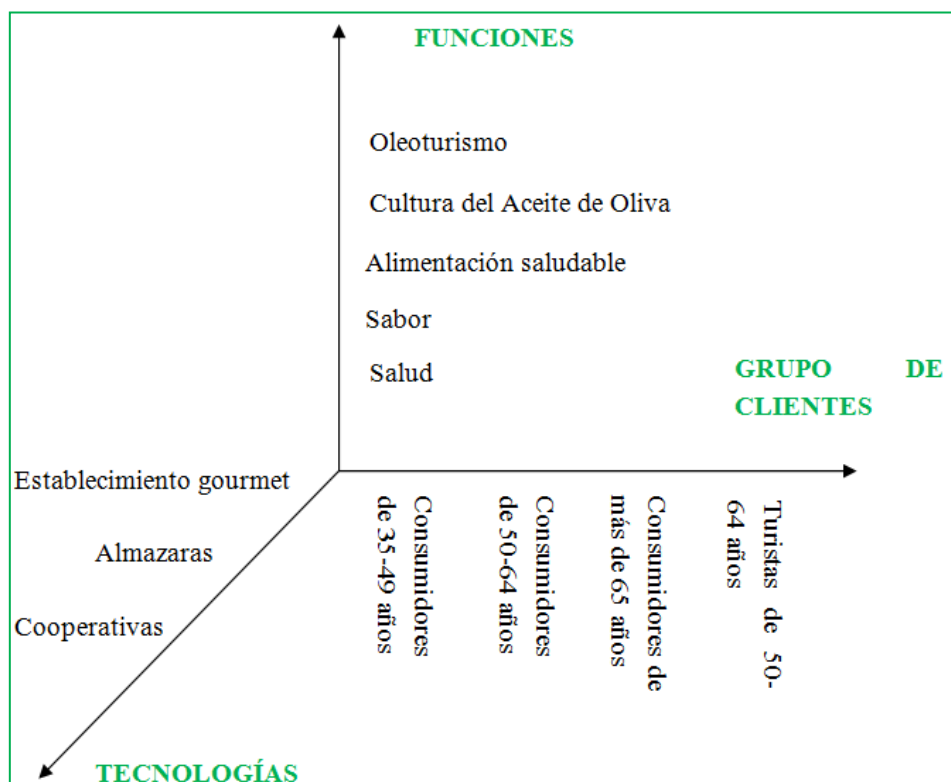
5.3. Campo de Actividad.

El campo de actividad es el elemento básico de una estrategia corporativa y de la misión empresarial. Este puede ser definido como el grupo de productos, servicios y mercados en los que una empresa va a competir.

Para definir el campo de actividad de Boutique del Virgen Extra, nos vamos a apoyar en el “*Modelo de Abell*”, propuesto por Guerras et al (2015), véase la página 52. *Grafica 17. “Definición del Campo de Actividad en Boutique del Virgen Extra (Modelo de Abell).* Podemos distinguir tres tipos de ámbitos:

- **Ámbito Funcional.** Es la diversidad de necesidades y deseos por la que los clientes necesitaría acudir a Boutique del Virgen Extra. Las necesidades y deseos de los clientes de Boutique del Virgen Extra son: *salud, sabor, alimentación saludable, cultura del Aceite de Oliva y oleoturismo.*
- **Grupos de Clientes.** Como se ha comentado en el apartado 3.3. Mercado Objetivo, los principales grupos de clientes a los que Boutique del Virgen Extra quiere llegar inicialmente son: *consumidores de Jaén capital con una edad 35-49 años, consumidores de Jaén capital con una edad de 50-64 años, consumidores de Jaén capital con una edad de más de 65 años y turistas que visiten la ciudad con una edad de 50-64 años.*
- **Ámbito Tecnológico.** Son las distintas formas en la que el negocio va distribuir el AOVE y prestar los servicios que oferta.
 - La comercialización de AOVE se realizará en el establecimiento gourmet.
 - La realización de catas profesionales de AOVE se realizara en el establecimiento gourmet.
 - Conferencias, charlas, etc. acerca del Aceite de Oliva se realizará en el establecimiento gourmet.
 - Visitas a las Almazaras, al campo, cooperativas, etc. se llevarán a cabo a través de las cooperativas, almazaras, agricultores, etc. con los que firmemos un convenio de colaboración para que nos presten dicho servicio.

Gráfica 17. Definición del Campo de Actividad en Boutique del Virgen Extra (Modelo de Abell).



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Estrategia corporativa.

En lo que respecta a las estrategias corporativas de Boutique del Virgen Extra, se van a llevar a cabo dos tipos de estrategias:

- En primer lugar, se pondrá en marcha una estrategia de **“Penetración en el Mercado”**. Con los productos y servicios actuales del negocio (AOVE, catas, conferencias, talleres, oleoturismo, etc.), y operando en el mismo mercado, se pretende incrementar el volumen de facturación anualmente. Se persigue lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, con el objetivo de llegar a ser los líderes en la comercialización de AOVE y oleoturismo en la ciudad de Jaén.

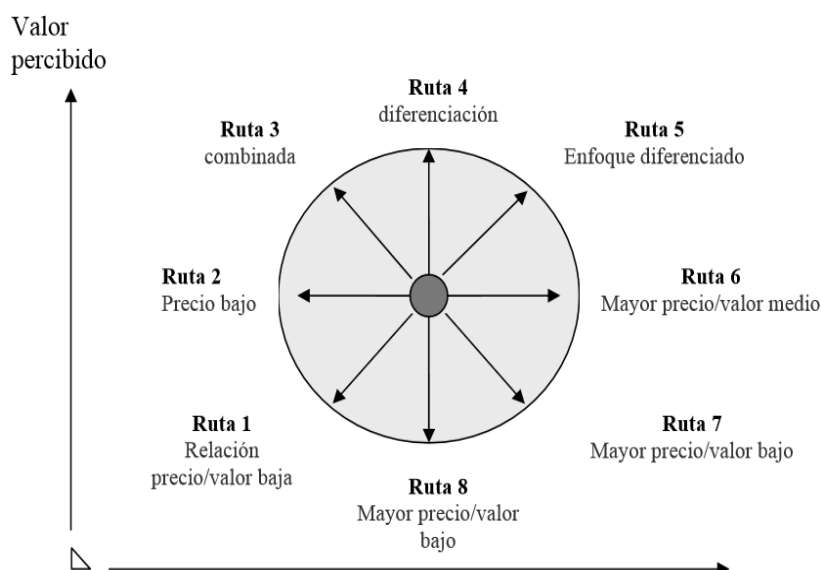
Para ello, Boutique del Virgen Extra incrementará la frecuencia de compra y la cantidad de consumo de sus productos y servicios (AOVE's, catas, oleoturismo, etc.), a través de promociones, presencia en ferias, congresos, charlas acerca de los beneficios y utilidades del consumo de AOVE, vivir la experiencia del campo, etc. También, se buscará captar nuevos clientes potenciales de aquellos grupos de edad menos consumidores de AOVE.

→ En segundo lugar, una vez que la empresa este funcionando adecuadamente y todo vaya según lo previsto, se lanzará una estrategia de **“Diversificación Relacionada”**. En el momento en que Boutique del Virgen Extra tenga los recursos necesarios, se lanzará esta estrategia con la finalidad de generar sinergias y obtener unas ventas adicionales. Se pretende comercializar todos aquellos productos que estén directamente relacionados con el aceite de oliva, y que no hayan sido comercializados por el negocio en el momento de su constitución.

5.5. Estrategia competitiva.

Con respecto a las estrategias competitivas, vamos a utilizar el enfoque propuesto por Bowman (1995), utilizando para ello, el “Reloj Estratégico de Bowman” para decidir como competir en el negocio.

Gráfica 18. Reloj Estratégico de Bowman²⁷.



Fuente: Bowman (1995).

Boutique del Virgen Extra seguirá una **“Estrategia de Diferenciación” (ruta 4)**. Los productos y servicios que ofreceremos serán diferenciados, esta diferenciación la conseguiremos ofreciendo información adicional a la venta de AOVE, la realización de catas por profesionales del sector y la posibilidad de vivir la experiencia del oleoturismo. Esto nos permite que nuestros productos y servicios sean de un alto valor percibido y de un precio

²⁷ Modelo explicado por el Prof. Aranda Ogayar, M. en su artículo “Estrategias Genéricas Competitivas”. Disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>

medio-alto. Aun así, se intentara que el precio sea razonable al valor percibido por el cliente y no muy elevado, intentando así conseguir aumentar la cuota del mercado de la empresa.

6. PLAN DE MARKETING.

En este apartado, vamos a detallar todo el plan de marketing-mix que Boutique del Virgen Extra llevará a cabo en materia de productos, servicios, política de precios, de distribución y de comunicación.

6.1. Descripción del producto/servicio.

Según Philip Kotler (1990), el producto es *“aquello que se ofrece al mercado y llama la atención para su compra o consumo, y que además es capaz de satisfacer los deseos o necesidades de los consumidores”*.

En el caso de Boutique del Virgen Extra, podemos distinguir tanto productos como servicios que serán ofrecidos al mercado con el objetivo de llamar la atención de los consumidores y satisfacer las necesidades o deseos de los mismos.

- **PRODUCTO 1. Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico.**

Descripción: Aceite de Oliva obtenido mediante aceitunas cultivadas sin ningún tipo de pesticida químico, abono químico, aditivos, conservantes, etc. Aceite de Oliva solamente obtenido mediante procedimientos ecológicos y naturales.

Características: Es el tipo de Aceite de Oliva de mayor calidad en el mercado, el más natural, sabroso y saludable de las variedades de Aceites de Oliva existentes. Conserva todas las vitaminas y propiedades organolépticas. Color verde intenso.

Especificaciones técnicas: Grado de acidez no superior a 0,8° y sabor y olor irreprochables.

Beneficios que reporta al consumidor: Producto natural 100%, respetuoso con el medio ambiente, certificación de calidad por parte del “Comité Andaluz de Agricultura Ecológica (CAAEE)”, el consumidor puede conocer perfectamente la trazabilidad del producto, este AOVE es fuente de salud, sabor y base de la dieta mediterránea.

- **PRODUCTO 2. Aceite de Oliva Virgen Extra.**

Descripción: Es un zumo de Aceituna 100% natural sin conservantes ni aditivos.

Características: Es el segundo tipo de Aceite de Oliva de mayor calidad en el mercado, prácticamente de la misma calidad que el ecológico, a excepción de que no es obtenido por procedimientos naturales y ecológicos. Es el Aceite de Oliva más natural, sabroso y saludable de las variedades de Aceites de Oliva existentes. Conserva todas las vitaminas y propiedades organolépticas. Color verde intenso.

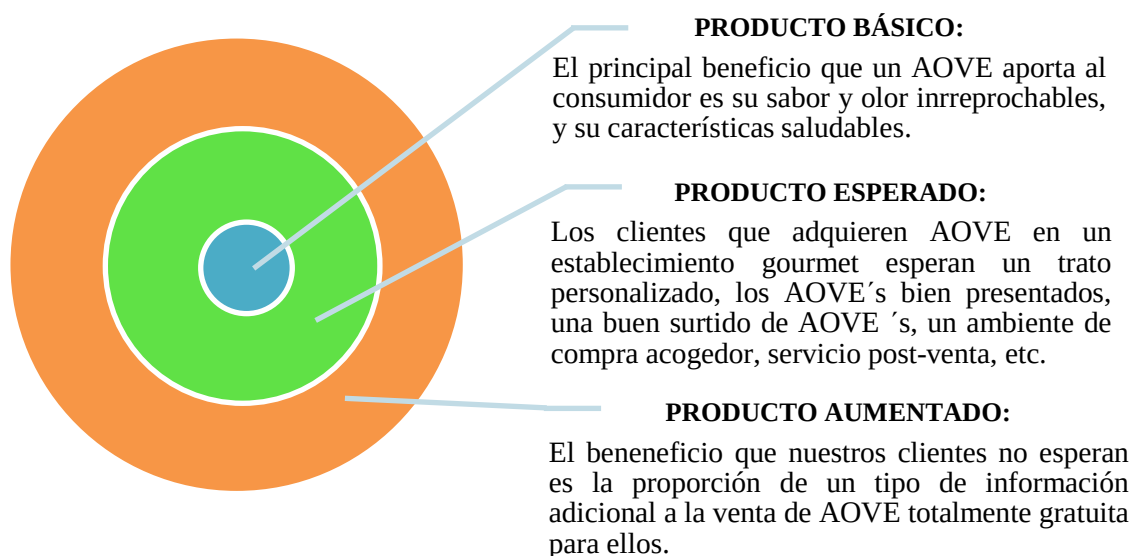
Especificaciones técnicas: Grado de acidez no superior a 0,8° y sabor y olor irreprochables.

Beneficios que reporta al consumidor: Excelente sabor y aroma, muy natural, fuente de salud y base de la dieta mediterránea.

Básicamente, estos serían nuestros dos principales productos clasificados por categorías. Dentro de esas dos categorías, dispondremos de una amplia variedad, contando con los mejores AOVE's de la provincia de Jaén y de Andalucía. Junto a estos productos, se adjuntará unos dípticos con información relativa a al tipo de aceite que está adquiriendo el cliente, como las principales características, beneficios, usos, recomendaciones, historia del AOVE, variedades existentes, recetas de cocina, etc.

Por lo tanto, en Boutique del Virgen Extra podemos distinguir las siguientes categorías de producto:

Gráfica 19. Niveles de producto en Boutique del Virgen Extra.



También, dispondremos de una serie de packs especiales de AOVE's para la venta. Estos packs serían:

- ✓ **Pack N°1. Selección Supremo.** Pack compuesto por dos botellas de 500ml de AOVE de la variedad picual y arbosana. Presentado en un elegante estuche negro.
- ✓ **Pack N°2. Selección Supremo + Caviar de AOVE.** Pack compuesto por dos botellas de 500ml de AOVE de la variedad picual y arbosana, y por un bote de caviar de AOVE. Presentado en un elegante estuche negro.
- ✓ **Pack N°3. Arbequina con esencias de Canena.** Formado por 4 botellas de cristal de 100 ml cada una de la variedad arbequina.
 - Botella 1: Arbequina con esencia de tomillo, azahar y naranja amarga.
 - Botella 2: Arbequina con esencia de hierbabuena, limón e hinojo.
 - Botella 3: Arbequina con esencia de mandarina y manzana.
 - Botella 4: Arbequina con esencia de nuez, canela y bergamota.
- ✓ **Pack N°4. Los mejores AOVE's del mundo.** Compuesto por los tres mejores AOVE's del mundo en el año 2014-2015. Incluye las Botellas de: Venta del Varón de 500 ml, Oro del Desierto de 500ml y Rincón de la Subbética de 500 ml.
- ✓ **Pack N°5. Alimentos de España 2016.** Compuesto por los mejores AOVE's según el premio “Alimentos de España al mejor Aceite de Oliva Virgen Extra en la campaña 2015-2016”. Formado por tres botellas de 500 ml cada una de las siguientes marcas: Finca La Torre, Oro de Bailen Reserva Familiar (picual) y Castillo de Canena reserva familiar (picual).
- ✓ **Pack N°6. Jaén Selección.** Formado por los AOVE's premiados por la diputación de Jaén con los mejores de la provincia. Incluye 7 botellas de 500 ml de las siguientes marcas: castillo de Canena reserva familiar, Oro de Bailén, Cortijo La Torre, Bravoleum, Señorío de Mesía, Prologo y Olibaeza.

En lo que respecta a los servicios que se van a ofertar en Boutique del Virgen Extra y que se realizarán bajo demanda, son los siguientes:

- **SERVICIO 1. Catas profesionales + Botella de AOVE.**

Descripción: Realización de catas de Aceite de Oliva por personas cualificadas y profesionales en esta materia.

Características: La cata se realizará dentro del establecimiento en grupos de 15 personas como máximo y 12 como mínimo. La cata correrá a cargo de un experto/a catador de AOVE, donde se le mostrará al cliente a lo largo de 1,5h aprox. como detectar virtudes y defectos de un AOVE, descubrir aromas y sabores, distinguir calidades, y desarrollar su memoria olfativa. La cata incluye una botella de 250 ml de AVOE (Oro de Bailén Reserva familiar).

Beneficio que reporta al consumidor: El principal beneficio para el consumidor es el de tener un mayor conocimiento y cultura de AOVE's, siendo capaz de discriminar Aceites por calidad.

- **SERVICIO 2. Vivir la experiencia del AOVE.**

Descripción: Vivir la experiencia del campo, todo el proceso de elaboración del Aceite de Oliva Virgen Extra, su envasado, así como la degustación de AOVE dentro de una almazara por profesionales.

Características: La visita se realizará a la Almazara “Oro de Bailén”, de la localidad de Bailén (Jaén), en grupos no inferiores a 20 personas. La visita incluye:

- Autobús de ida y vuelta.
- Desayuno en la almazara: tostadas con AOVE y tomate, galletas, pastas, bacalao, embutidos, zumo y café.
- Visita guiada al campo y a la almazara a lo largo de 2,5 horas, donde se conocerá como se trata y se cuida al olivo a lo largo de todo el año. Posteriormente, se recorrerá la almazara en la que se explicara todo el proceso de elaboración del AOVE, desde la recepción del fruto hasta su envasado.
- Cata profesional de AOVE. Aquí se le mostrará al cliente como detectar virtudes y defectos de un AOVE, descubrir aromas y sabores, distinguir calidades, y desarrollar su memoria olfativa.
- Comida en la Almazara. Incluye: Aperitivos fríos y calientes, entrantes, plato de carne, plato de pescado, postre y bebida.

Beneficio para el consumidor: Vivir una experiencia única en el campo y en la almazara, pudiendo conocer y adquirir un mayor conocimiento de cómo es el proceso de elaboración de un AOVE paso a paso.

6.2. Precio.

Según Philip Kotler (1990), el precio es *“la suma monetaria que un cliente debe de pagar para adquirir ese producto que satisface su deseo o necesidad”*.

De la variables de marketing-mix que estamos utilizando en este apartado denominado “Plan de Marketing”, el precio es la única que supone un ingreso para la empresa, puesto que el producto, distribución y comunicación supondrán un coste.

Para fijar la política de precios de las botellas de AOVE y de los demás productos relacionados con el AOVE, se ha llevado a cabo un estudio de precios de los distintos competidores directos e indirectos. Para realizar dicho estudio, se ha utilizado la técnica del “Cliente Misterioso o Mystery Shopping”²⁸, haciéndome pasar por un cliente muy interesado en el mundo del Aceite de Oliva, interesándome por el negocio, preguntando por los márgenes que obtienen en general por la venta de cada botella de AOVE, así como el número de unidades físicas que suelen vender de media al mes.

La principal conclusión que se ha obtenido en materia de precios a través de los diferentes establecimientos visitados ha sido la siguiente: ***los competidores tienen unos márgenes del 25%-30% aproximadamente sobre el precio de compra de las diferentes botellas de AOVE.***

Por lo tanto, para fijar la política de precios de las botellas de AOVE de Boutique del Virgen Extra he seguido las siguientes pautas:

- Al precio del venta del AOVE de los distintos competidores le he quitado un 25% de margen, obteniendo así el precio de compra del AOVE en la Almazara²⁹.
- Teniendo en cuenta que el negocio se va a enfocar a un tipo de establecimiento gourmet de AOVE, que el cliente va a recibir todo tipo de información extra y adicional a la compra de AOVE y que la presentación, el ambiente y el servicio post-venta va a ser muy minucioso, ***he fijado un margen de contribución del 30%, aproximadamente, sobre el coste de cada botella de AOVE. Estableciendo así, un criterio de calidad-precio acorde y ajustado con el servicio y el producto que recibirá el cliente.***

Por lo tanto, el precio de venta por botella de AOVE (véase Tabla 11.”Listado general de precios en Boutique del Virgen Extra”) va a ser mínimamente superior al de mis

²⁸ Esta técnica la he desarrollado en el establecimiento de mi principal competidor, “La Aceitera Jaenera”, y en la empresa “Tierra de Olivos”.

²⁹ El precio de compra del AOVE en la almazara incluye ya el coste del transporte.

competidores, no siendo esta diferencia de precios muy significativa ni sensible para el cliente.

Tabla 11. Listado general de precios en Boutique del Virgen Extra.

ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA Y ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA ECOLÓGICO			
PRODUCTO	P.V.P	PRODUCTO	P.V.P
Castillo de Canena Primer día de cosecha. 500 ml.	17,60 €	Melgarejo Picual, Arbequina o Hojiblanca. 100 ml.	4,25 €
Castillo de Canena Reserva familiar. Picual. 500 ml.	13,50 €	Oro de Bailén Reserva Familiar. 250 ml.	5,90 €
Castillo de Canena Reserva familiar. Arbequina. 500 ml.	13,50 €	Oro de Bailén Reserva Familiar. 500 ml.	9,75 €
Castillo de Canena Arbequina ahumado al roble. 250 ml.	13,90 €	Picualia Premium. 500 ml.	9,50 €
Castillo de Canena Royal temprano. 500 ml.	21,25 €	Prólogo Temprano. 500 ml.	9,25 €
Castillo de Canena Bio Dinamic. 500 ml.	17,75 €	Venta del Varón. 500 ml.	12,25 €
Cortijo La Torre Premium. 500 ml.	11,25 €	Señorío de Mesía. Cosecha Temprana. 500 ml.	9,25 €
Cortijo La Torre Premium. 200 ml.	6,70 €	Selección Finca La Torre Hojiblanca. 500 ml.	15,75 €
Cortijo La Torre Premium. 250 ml.	7,00 €	Rincón de la Subbética. 500 ml.	15,90 €
Bravoleum Picual. 500 ml.	7,90 €	Spiritu Santo Rústico. 500 ml.	16,75 €
Bravoleum Arbequina. 500 ml.	7,90 €	Spiritu Santo Rústico. 100 ml.	4,60 €
Bravoleum Picual. 250 ml.	6,25 €	OleoCampo Premium. 500 ml.	12,25 €
Bravoleum Picual. 100 ml.	3,65 €	Oro del Desierto. 500 ml.	11,50 €
Hacienda El Palo Picual. 100 ml.	2,80 €	Capricho del fraile. 500 ml.	12,25 €
Melgarejo Arbequina Premium. 250 ml	8,25 €	Nobleza del Sur, centenario premium. 500 ml.	13,75 €
Melgarejo Picual Premium. 250 ml.	8,25 €	Supremo Arbosana. 500 ml.	11,50 €
Melgarejo Hojiblanca Premium. 250 ml.	8,25 €	Supremo Picual. 500 ml.	11,50 €
Melgarejo Ecológico. 500 ml	13,25 €	OliBaeza. 500 ml.	11,50 €
PACKS ESPECIALES DE AOVE's		PRODUCTOS CON AOVE	
PRODUCTO	P.V.P	PRODUCTO	P.V.P
Pack N°1. Selección Supremo.	22,75 €	Caviar de AOVE Supremo. 50 gr	11,25 €
Pack N°2. Selección supremo + Caviar de AOVE	34,00 €	Mermelada Oro de Bailen Arbequina. 150 gr	5,75 €
Pack N°3. Arbequina con esencias de Canena	22,50 €	SERVICIOS	
Pack N°4. Los mejores AOVE's del mundo	39,00 €	SERVICIO	
Pack N°5. Alimentos de España 2016	38,50 €	Catas Profesionales + Botella de AOVE	20,00 €
Pack N°6. Jaén Selección	70,00 €	Vivir la experiencia del AOVE	72,50 €

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la política de precios de los servicios ofertados por Boutique del Virgen Extra, se ha contactado con empresas de catas profesionales y con una almazara para saber realmente cual es el coste de organizar estos servicios, y poder fijar así unos precios competitivos y atractivos para los clientes. ***El margen de contribución que Boutique del Virgen Extra obtendría por la realización de una Cata Profesional + Botella de AOVE y por Vivir la experiencia del AOVE es del 20% y 10%, respectivamente.***

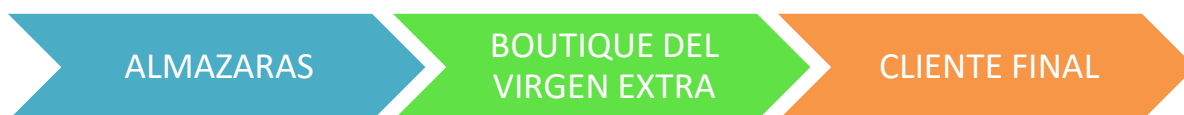
6.3. Distribución.

En este apartado vamos a abordar cómo es el proceso de distribución de Boutique del Virgen Extra. La distribución puede entenderse como una serie de actividades que permiten que la propiedad final de un producto o servicio sea la del consumidor, a un precio justo y en el momento adecuado.

La distribución será un elemento muy importante para Boutique del Virgen Extra por varios motivos: es el vehículo que va a conectar al producto con el cliente final, supondrá un coste para la empresa, afectará al stock del establecimiento y al precio final del producto. En nuestro caso, la distribución de los productos se realizará a través de un determinado canal.

Como se aprecia en la Gráfica 20. "Canal de distribución en Boutique del Virgen Extra", la empresa actuaría dentro de un **canal corto de distribución**.

Gráfica 20. Canal de distribución en Boutique del Virgen Extra.



Fuente: Elaboración propia.

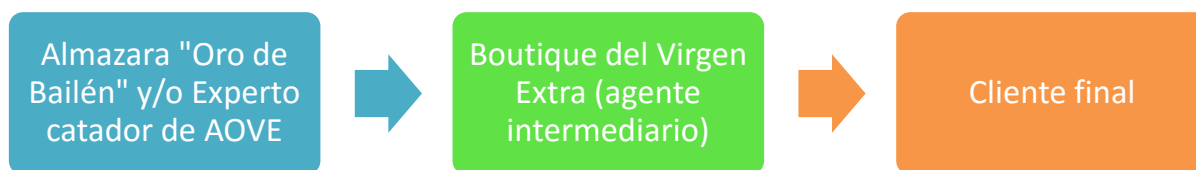
Inicialmente, una vez que el AOVE se ha fabricado y envasado correctamente, la propiedad del producto es de la Almazara. Las almazaras podrán utilizar o utilizarán varios canales de distribución, pero en nuestro caso, y para la venta a minoristas y a establecimientos especializados, se utilizará un canal corto.

Posteriormente, en el momento en el que Boutique del Virgen Extra solicite a la Almazara un pedido de AOVE, esta nos enviará el producto por medio de una empresa de mensajería, corriendo el coste de dicho transporte a cargo de Boutique del Virgen Extra. Una vez que recibamos el producto en nuestro establecimiento, la propiedad del AOVE pasa a ser nuestra.

Y finalmente, una vez que el producto se expone en el establecimiento en tiempo, cantidad y forma, y es adquirido por el cliente final, la propiedad final del AOVE pasa a ser para dicho cliente.

Para el supuesto de la prestación de servicios de Boutique del Virgen Extra, la distribución del servicio es un poco más especial.

Gráfica 21. Canal de distribución en la prestación de servicios de Boutique del Virgen Extra.



Fuente: Elaboración propia.

Lo más habitual es que el servicio sea consumido por el cliente en el momento en el que este lo demande. Sin embargo, en nuestro caso, el servicio no va a ser consumido por el cliente en el mismo momento en el que este lo demanda, sino que se va a consumir en el momento en el que el cliente así lo decida.

Como se aprecia en la Gráfica 21. "Canal de distribución en la prestación de servicios de Boutique del Virgen Extra", la empresa actuaría como elemento conector entre el productor del servicio y el cliente demandante del mismo.

Como se ha comentado anteriormente, en el apartado de descripción del producto y servicio, la prestación de estos servicios se realizará bajo la demanda de un mínimo de personas. Por lo tanto, el servicio no es consumido en el mismo momento que es demandado por el cliente, sino que el cliente adquirirá ese servicio y le será prestado en un momento posterior a la adquisición del mismo.

6.4. Comunicación.

Una vez que hemos diseñado y desarrollado el producto, el precio y la distribución, es hora de pasar a diseñar cómo será la política de comunicación de Boutique del Virgen Extra.

Como se ha apreciado en los apartados anteriores, tenemos un producto gourmet de máxima calidad, unos servicios atractivos y unos precios competitivos en el mercado, pero sin embargo, ahora es el momento de dar a conocer la empresa al mercado y a nuestros clientes potenciales para que se produzcan las ventas. Este plan de comunicación va a repercutir directamente en la imagen de la empresa y en las ventas de la misma.

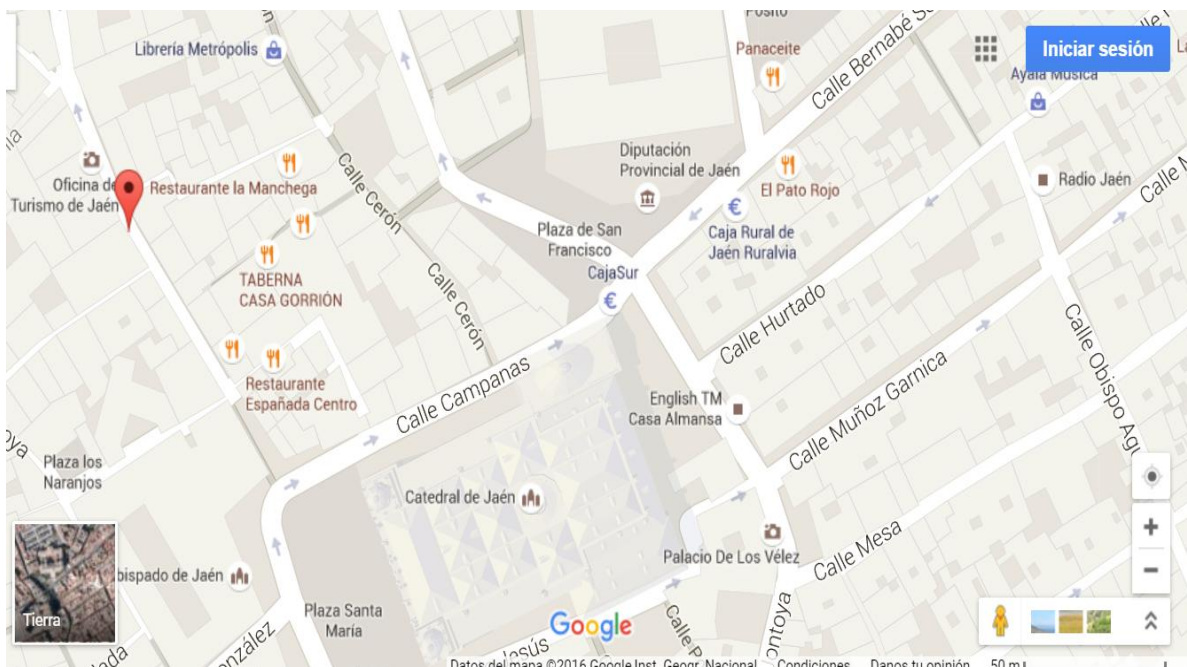
En los primeros años de vida de Boutique del Virgen Extra, la empresa se va a ver muy limitada financieramente para realizar campañas de comunicación con un coste para la empresa. Por ello, utilizaremos principalmente herramientas de comunicación gratuitas para la empresa, pero muy potentes, como son las redes sociales.

En primer lugar, vamos a presentar cuál sería la imagen corporativa de la empresa, así como la localización física de la misma. Véase la "Ilustración 1 y 2".

Ilustración 1. Imagen Corporativa.



Ilustración 2. Emplazamiento físico del negocio.



El emplazamiento físico del negocio será el lugar de contacto entre clientes, proveedores y empresa. El establecimiento se situará en la calle Maestra³⁰, en el pleno casco histórico y centro turístico de la ciudad de Jaén. Es un lugar estratégico de la ciudad de Jaén, debido a que el monumento por excelencia de la ciudad y el más visitado, la Catedral, está a 1 minuto de nuestro establecimiento. Es una zona de mucha afluencia diaria de ciudadanos y de turistas, por lo que la visibilidad de la empresa en la ciudad será muy buena.

³⁰ Anuncio del alquiler del local. Vigente a 19/06/2016. Haciéndome pasar por un cliente muy interesado en el mismo, pude lograr que el propietario del local me redujera el precio del local de 500€/mes a 450€/mes. Anuncio disponible en: <http://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-jaen-jaen/casco-antiguo-99525294.htm>

En los inicios del negocio, las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar son las siguientes:

→ **Herramienta 1. Página en Facebook.** Es una de la redes sociales más potentes e importantes del mundo, y además gratuita. Boutique del Virgen Extra dispondrá de una página personal en esta red social. La principal ventaja de esta red social, aparte de ser gratuita, es que es utilizada por una gran cantidad de personas de todo tipo de edad, permitiéndonos llegar a nuestros principales grupos objetivos.

Acciones a realizar:

- Publicar de forma diaria o frecuente algunos de los AOVE's de los que dispone la empresa, imágenes de la actividad ordinaria del negocio, etc.
- Publicar fotos con los clientes que adquieran algunos de los productos del establecimiento.
- Describir las características, historia, procedencia, precio, etc. de cada AOVE disponible en la tienda.
- Publicar los servicios de catas profesionales y el oleoturismo, así como posibles fechas para su realización, con el objetivo de prestar los servicios en aquellas fechas donde haya más demanda.
- Poner de manifiesto las ventajas y los beneficios de consumir un AOVE.
- Publicar noticias relacionadas con el sector del olivar.
- Realizar 2 veces al mes un sorteo de una botella de AOVE, caviar de AOVE o mermelada de AOVE entre los seguidores de la página que compartan las imágenes de los productos.
- Mandar pequeños cupones de descuento a los seguidores de la página para adquirir productos en la tienda.
- Crear un buzón para propuestas de mejora y de sugerencias, para que los seguidores aporten mejores, ideas, sugerencias, etc.
- En el cumpleaños de nuestros seguidores, se enviará una felicitación personalizada y un cupón de descuento para la compra de los productos del establecimiento.

Objetivos perseguidos:

- ✓ Hacer a la empresa visible a todo el mundo.
- ✓ Aumentar semanalmente el número de seguidores de la página, y por lo tanto los receptores del mensaje de la empresa.
- ✓ Fidelizar a los clientes.
- ✓ Crear notoriedad de marca.
- ✓ Incrementar las ventas.

→ **Herramienta 2. Perfil en Twitter.** Puede considerarse como la segunda red social más potente en la actualidad, después de facebook. Igualmente, esta red social es gratuita y utilizada por una gran mayoría de personas de todo tipo de edad, permitiéndonos llegar a nuestros clientes objetivos.

Acciones a realizar:

- Publicar de forma diaria o frecuente algunos de los AOVE's de los que dispone la empresa, imágenes de la actividad ordinaria del negocio, etc.
- Retuitear noticias relacionadas con el sector del olivar.
- Enlazar las publicaciones de nuestra página de facebook con la de twitter, con el objetivo de que los clientes que no nos siguen en facebook, lo hagan.
- Realizar 2 veces al mes un sorteo de una botella de AOVE, caviar de AOVE o mermelada de AOVE entre los seguidores de la cuenta de twitter que retuiten las imágenes de los productos.
- Publicar fotos con los clientes que adquieran algunos de los productos del establecimiento.
- Atender sugerencias, ideas, inquietudes, propuestas, etc. de los seguidores de la cuenta.

Objetivos perseguidos:

- ✓ Hacer a la empresa visible a todo el mundo.
- ✓ Aumentar semanalmente el número de seguidores de la cuenta, y por lo tanto los receptores del mensaje de la empresa.
- ✓ Fidelizar a los clientes.
- ✓ Crear notoriedad de marca.
- ✓ Incrementar las ventas.

→ **Herramienta 3. Publicación de un anuncio en prensa.** Se publicará un pequeño anuncio en la prensa escrita, concretamente en el diario escrito y online “Viva Jaén”. Esta herramienta sí tiene un pequeño coste económico, pero que la empresa sí puede sufragar. Este diario informativo es consumido de Lunes a Viernes por la gran mayoría de la población de Jaén, sobre todo, por aquellos grupos de edad que forman nuestros principales grupos de clientes potenciales.

→ **Herramienta 4. “El boca-oreja”.** Es una de las herramientas más importante de comunicación que existen. Unos de los objetivos principales de Boutique del Virgen extra será que nuestros clientes se vayan plenamente satisfechos con el servicio, producto, calidad, precio, etc. recibido. Esta situación, va a proporcionarnos que nuestro cliente satisfecho, no solo repita el acto de compra, sino que sea nuestro principal comercial en el mercado, transmitiéndole nuestro mensaje a otros posibles clientes.

Conforme el negocio vaya despegando y en cuanto la situación financiera de la empresa lo permita, se pondrán en marchas otras herramientas de comunicación que están previstas. Algunas de ellas son:

→ **Presencia en ferias y congresos relacionados con el AOVE.** El objetivo que se marca Boutique del Virgen Extra es estar presente en la próxima “Feria Internacional del Aceite de Oliva e Industrias Afines. EXPOLIVA 2017”, con el objetivo de establecer alianzas, redes de contactos, dar la empresa a conocer, etc.

→ **Creación de una página web.** El objetivo es crear una página web segura y fiable, donde exponer todos y cada uno de nuestros productos para que los clientes que así lo deseen puedan realizar su compra desde casa de un modo seguro y eficaz.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

A través del plan de recursos humanos de Boutique del Virgen Extra, vamos a detallar cual es la estructura jerárquica de la empresa, se describirán los puestos de trabajo y se detallará el coste de personal de la empresa.

7.1. Estructura jerárquica (Organigrama).

Boutique del Virgen Extra, en sus inicios, solamente contará con un trabajador, y que coincidirá con el promotor del negocio. Ante esta situación, el promotor del negocio deberá llevar a cabo multitud de actividades.

Gráfica 22. Organigrama Boutique del Virgen Extra.



La Gráfica 22.”Organigrama Boutique del Virgen Extra”, representa como está organizada la empresa, y cuáles son las tareas y las funciones más importantes que se desarrollaran ordinariamente. Por lo tanto, el organigrama inicial de la empresa tiene como principal misión representar de un modo gráfico cuales son las funciones y actividades más importantes dentro de la misma.

7.2. Descripción y especificación de puestos de trabajo.

A través de este apartado, se pretende detallar de una forma objetiva y concisa cuales son las responsabilidades y funciones más importantes que requiere cada puesto de trabajo. También, se establecen las relaciones, si las hubiera, con el resto de puestos.

Tabla 12. Descriptor del puesto: Director General.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL.	
UBICACIÓN ORGANIZATIVA: Ápice Estratégico.	
FINALIDAD Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: <u>El principal propósito</u> es liderar y lograr la supervivencia de la empresa. <u>Las principales funciones</u> serán: coordinar todas las tareas necesarias para el funcionamiento del negocio, supervisar el trabajo realizado en cada departamento, tomar decisiones, definir los objetivos, políticas y estrategias de la empresa y para cada departamento.	
RELACIONES CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO: Se relacionará con todos los departamentos de la empresa. Feed-Back “aguas abajo”.	
NÚMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS: 1.	
ACTITUDES: Motivación, responsabilidad, iniciativa, proactividad ante cambios del entorno, trabajo en equipo. HABILIDADES: Comunicación oral, negociación, capacidad analítica, liderazgo, trabajo bajo presión, administración.	
ÁREA DE CONOCIMIENTO MÍNIMO REQUERIDO: Graduado en Administración y Dirección de Empresas y Máster en Administración de Empresas (MBA).	
EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA: No es necesaria.	

Tabla 13. Descriptor del puesto: Responsable en Marketing y Ventas.

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS.
UBICACIÓN ORGANIZATIVA: Departamento de Marketing y Ventas.
FINALIDAD Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: <u>El principal propósito</u> es canalizar las ventas del negocio, incrementar la cuota de mercado y gestionar el plan de marketing de la empresa. <u>Las principales funciones</u> serán: realizar todo el proceso de venta en el establecimiento, realizar el proceso de prestación de servicios, atender posibles reclamaciones, elaborar las campañas de comunicación de la empresa, vigilar continuamente el entorno ante posibles cambios en los productos y precios de los AOVE's y buscar a posibles clientes potenciales.
RELACIONES CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO: Se relacionará con el departamento de administración, con el objetivo de indicar la facturación de la empresa y los posibles gastos necesarios en materia de marketing. Y con el departamento de compras, con la finalidad de indicar las unidades físicas vendidas y gestionar los stocks adecuadamente. Feed-Back “aguas arriba” hasta el director general y Feed-Back entre departamentos.
NÚMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS: 1.
ACTITUDES: Motivación, responsabilidad, iniciativa, proactividad ante cambios del entorno. HABILIDADES: Comunicación oral, negociación, ventas.
ÁREA DE CONOCIMIENTO MÍNIMO REQUERIDO: Graduado en Administración y Dirección de Empresas.
EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA: No requerida.

Tabla 14. Descriptor del puesto: Responsable de compras.

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE COMPRAS.
UBICACIÓN ORGANIZATIVA: Departamento de Compras.
FINALIDAD Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: <u>El principal propósito</u> es gestionar adecuadamente el inventario de la empresa al mínimo coste posible. <u>Las principales funciones</u> serán: realizar la negociación con los proveedores, lanzar los pedidos, establecer las políticas de pago a los mismos, mantener y revisar el nivel de inventario, recepcionar los pedidos, reponer diariamente las estanterías de venta y solucionar cualquier tipo de incidente relacionado con el puesto.
RELACIONES CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO: Se relacionará con el departamento de administración, con el objetivo de indicar las compras de la empresa y los posibles gastos necesarios para la recepción de los pedidos. Y con el departamento de marketing, con la finalidad de indicar las previsiones de ventas y gestionar así los stocks adecuadamente. Feed-Back “aguas arriba” hasta el director general y Feed-Back entre departamentos.
NÚMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS: 1.
ACTITUDES: Motivación, responsabilidad, iniciativa, proactividad ante cambios del entorno. HABILIDADES: Comunicación oral, negociación, conocimientos básicos de stocks.
ÁREA DE CONOCIMIENTO MÍNIMO REQUERIDO: Graduado en Administración y Dirección de Empresas.
EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA: No requerida.

Tabla 15. Descriptor del puesto: Responsable de administración.

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN.
UBICACIÓN ORGANIZATIVA: Departamento Administrativo.
FINALIDAD Y PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: <u>El principal propósito</u> es gestionar adecuadamente todo el proceso administrativo-contable de la empresa. <u>Las principales funciones</u> serán: realizar la contabilidad diaria de la empresa, efectuar el pago a los proveedores, negociación bancaria, elaborar y presentar las cuentas anuales, liquidar IVA y seguros sociales, realizar las nominas, realizar previsiones financieras, elaborar facturas, cobrar a clientes y realizar cualquier otra tarea relacionada con la administración.
RELACIONES CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO: Se relacionará con el departamento de compras, con el objetivo de gestionar adecuadamente la liquidez de la empresa en materia de proveedores. Y con la Dirección General, con el objetivo de poder realizar la previsiones financieras y definir las políticas administrativo-contables. Feed-Back “aguas arriba” hasta el director general y Feed-Back entre departamentos.
NÚMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS: 1.
ACTITUDES: Motivación, responsabilidad, iniciativa, proactividad ante cambios del entorno. HABILIDADES: Administración, negociación, capacidad analítica, liderazgo, trabajo bajo presión.
ÁREA DE CONOCIMIENTO MÍNIMO REQUERIDO: Graduado en Administración y Dirección de Empresas.
EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA: Mínimo 9 meses en un departamento administrativo-contable, debido a la responsabilidad que asume la gestión contable-financiera de una empresa.

7.3. Cálculo del coste de personal.

Como se ha comentado en el apartado 7.1. Estructura jerárquica (Organigrama), la empresa en sus inicios solamente contará con una persona al frente de la misma, y que, además, desempeñará múltiples tareas y funciones. Esto se debe a que la empresa en sus comienzos tendrá una escasa capacidad financiera para crear empleo y pagar nóminas. Por todo ello, y hasta que el negocio cree capacidad financiera suficiente, será el promotor de Boutique del Virgen Extra quien esté al frente del negocio.

El cálculo de la nómina y del coste de personal para la empresa va a ser muy importante, debido a que este va a tener su reflejo en la cuenta de pérdidas y ganancias posteriormente. Además, esta suele ser la partida que más peso representa en los gastos operativos de una empresa.

A continuación, vamos a detallar los elementos más importantes de la nómina mensual que deberá realizar el departamento de administración de la empresa.

- **Trabajador:** Diego Miguel Rodríguez Godino.
- **Salario Bruto mensual (a tiempo completo):** 794,80 €. Salario recogido en el convenio colectivo del sector para el comercio de alimentación en la Provincia de Jaén³¹. Teniendo en cuenta, como ya se ha comentado anteriormente, esa baja capacidad financiera inicial, se realizará un contrato inicial en la categoría profesional de: “Auxiliar Administrativo”.
- **Número de Pagas:** 12 pagas mensuales de 794,80€ brutos.
- **Periodo de vacaciones:** El trabajador tiene derecho a 30 días naturales de vacaciones. El periodo exacto se fijará de mutuo acuerdo entre empresa y trabajador.
- **Coste de personal mensual.** El coste mensual al que deberá hacer frente la empresa se desglosa en las siguientes partidas:
 - **Salario Bruto Mensual:** 794,80€
 - **Retención IRPF:** 0%. Véase Ilustración 3.”Cálculo de retenciones IRPF 2016”.
 - **Contingencias Comunes:** 187,57€
 - **Desempleo:** 53,25€
 - **Formación Profesional:** 4,77€
 - **FOGASA:** 1,59€

³¹ Véase para más información las tablas salariales del convenio colectivo para la Provincia de Jaén en el sector del comercio de la alimentación. Disponible en:
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.convenioscolectivos.net/wp-content/uploads/2015/10/tabsal15alimejaen.pdf&hl=es>

- **TOTAL COSTE MENSUAL PARA LA EMPRESA= 1.041,98€**
- **COSTE TOTAL ANUAL PARA LA EMPRESA= 12.503,76€**

Ilustración 3. Cálculo de retenciones IRPF 2016.

Agencia Tributaria	CÁLCULO DE RETENCIONES - IRPF 2016	21 de junio de 2016
---------------------------	---	---------------------

La Agencia tributaria le comunica que, en relación con el perceptor que más abajo se indica y de acuerdo con los datos que asimismo se relacionan, los resultados del cálculo efectuado son los siguientes:

BASE PARA CALCULAR EL TIPO DE RETENCIÓN	3.227,16
MÍNIMO PERSONAL Y FAMILIAR PARA CALCULAR EL TIPO DE RETENCIÓN	5.550,00
MINORACIÓN POR PAGOS DE PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA HABITUAL	0,00
TIPO DE RETENCIÓN APLICABLE	0,00
IMPORTE ANUAL DE LAS RETENCIONES E INGRESOS A CUENTA	0,00

DATOS PERSONALES DEL PERCEPTOR		NIF: 77367385P
Año de nacimiento 1991	Tipo de contrato o relación GENERAL	
Situación familiar 3	Movilidad geográfica NO	
Discapacidad NO	Residente en Ceuta o Melilla NO	
Situación laboral ACTIVO		

DATOS ECONÓMICOS	
Retribuciones totales anuales 9.537,60	Rendimientos obtenidos en Ceuta o Melilla NO
Reducciones (Art. 18.2 LIRPF) 0,00	Pensión compensatoria al cónyuge 0,00
Reducciones (Art. 18.3; Disposiciones transitorias 11ª y 12ª de la LIRPF) 0,00	Anualidades por alimentos a los hijos 0,00
Gastos deducibles 2.610,44	Pagos por préstamos para vivienda habitual NO

A continuación (Pág.73), se muestra el modelo de nómina de la empresa que se realizará con carácter mensual.

Ilustración 4. Modelo de Nómina en Boutique del Virgen Extra.

EMPRESA	Boutique del Virgen Extra	TRABAJADOR	Diego Miguel Rodriguez Godino
DOMICILIO	Calle Maestra	NIF	77.367.385-P
CIF	X-XXXXXXXXXX	Número S.S.	23-XXXXXXXXXXXX
CCC	XX-XXXXXXXX-XX	CATEGORIA	Auxiliar Administrativo
		GRUPO COTIZACION	7

Periodo liquidación	01/09/2016 al 31/09/2016	Nº días	22
I. DEVENGOS			TOTALES
1. Percepciones salariales			
Salario base		794,80 €	
Complementos salariales:			
Horas extraordinarias			
Horas complementarias			
Gratificaciones extraordinarias			
Salario en especie			
2. Percepciones no salariales			
Indemnizaciones o Suplidos			
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social			
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos.			
Otras percepciones no salariales			
A. TOTAL DEVENGADO			794,80 €
II. DEDUCCIONES			
1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones a la S.S y recaudación conjunta			
		Tipo	
Contingencias comunes	794,80 €	4,70%	37,36 €
Desempleo	794,80 €	1,60%	12,72 €
Formación Profesional	794,80 €	0,10%	0,79 €
Horas extraordinarias Normales	0,00 €	4,70%	0,00 €
Horas extraordinarias de Fuerza Mayor	0,00 €	2,00%	0,00 €
TOTAL APORTACIONES			50,87 €
2. Irpf	794,80 €	0,00%	0,00 €
3. Anticipos			
4. Valor de los productos recibidos en especie			
5. Otras deducciones			
B. TOTAL A DEDUCIR			50,87 €
LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B)			743,93 €
Firma y sello de la empresa		Fecha	Recibi
		31/09/2016	

DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF Y APORTACIÓN DE LA EMPRESA				
1. Base de cotización por contingencias comunes				
Remuneración mensual	794,80 €			
Prorrata pagas extras	0,00 €			
TOTAL	794,80 €			
		Base		
2. Base de Contingencias				
Profesionales y otros conceptos de recaudación conjunta	AT y EP			0,00 €
	Desempleo	794,80 €	6,70%	53,25 €
	FP		0,60%	4,77 €
	FOGASA		0,20%	1,59 €
3. Cotización por horas extras		0,00 €	23,60%	0,00 €
4. Cotización por horas extras fuerza mayor		0,00 €	12,00%	0,00 €
5. Base sujeta a retención del IRPF		794,80 €	Total	247,18 €

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

Una vez se han estudiado los diferentes planes en apartados anteriores, estos van a tener inevitablemente un reflejo en el aspecto financiero de la empresa.

En este apartado financiero se analizará la inversión y la financiación necesaria para poner en marcha el proyecto. También, se realizará una previsión de ingresos y gastos, para posteriormente poder realizar un análisis de viabilidad económico-financiera a través de las técnicas del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), principalmente.

Finalmente, debido a que el entorno es turbulento, se realizará un análisis de sensibilidad con el objetivo de observar cómo afectaría a la viabilidad del proyecto una serie de cambios en algunas variables financieras.

8.1. Inversión necesaria.

En lo que respecta a la inversión necesaria en activos fijos para la puesta en marcha del negocio, esta se recoge en la Tabla 16. "Inversión necesaria en Activos Fijos":

Tabla 16. Inversión necesaria en Activos Fijos.

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
Activo	U.F	€ / u.f	Total Euros
Estantería Mixta	1	2.300,00 €	2.300,00 €
Mesas vintage de madera	2	575,00 €	1.150,00 €
Sillas de madera rústicas	12	35,64 €	427,68 €
Mesa de despacho	1	129,00 €	129,00 €
PC portátil HP Pavilion 17,3"	1	599,00 €	599,00 €
Impresora HP Deskjet 2543	1	60,00 €	60,00 €
Construcciones	1	800,00 €	800,00 €
TOTAL			5.465,68 €

Fuente: Elaboración propia. Datos en euros.

A continuación, detallamos la utilidad de algunos de los Activos Fijos para el negocio.

- **Estantería modular mixta de madera y de cristal.** Se estima que esta estantería sirva como almacén de los stocks de los diferentes AOVE's, y como expositor de los mismos. Esta estantería se desglosa en:
 - 12 Estantes de cristal 900x400x8 m/m.
 - 10 Estantes de madera de olivo de 400x400x25 m/m.
 - 8 Estantes de madera de olivo 900x400x25 m/m.

- **2 Mesas Vintage de Madera de Olivo L149XA89XH76cm.** En estas mesas se realizarán las catas profesionales dentro del establecimiento, aunque también servirán como expositor de los productos de la tienda.
- **12 Sillas de madera de olivo rústicas.** Necesarias para la realización de las catas.
- **Mesa de despacho de madera 138 cm x 67 cm x 75 cm de altura.**
- **Ordenador portátil HP Pavilión de 17,3”.**
- **Impresora HP Deskjet 2543 todo en uno.**
- **Construcciones.** El local necesita una serie de arreglos para adaptarlo a las necesidades propias del negocio, por ello se realizarán obras por una empresa constructora. También, se procederá a pintar el establecimiento después de dichas obras.

Finalmente, el carácter permanente y productivo de los activos mencionados anteriormente, provocará que estos elementos sufran deterioros de valor debido a su uso en la actividad ordinaria de la empresa. La Tabla 17.”Deterioro de valor de los activos fijos”, recoge esa pérdida de valor que sufrirán cada año los activos de la empresa, y que podrán ser deducidos como gasto en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 17. Deterioro de valor de los activos fijos³².

AMORTIZACIÓN ACTIVOS FIJOS		
Activo	Coef. Máx.	Amort. Anual
Estantería Mixta	10%	230,00 €
Mesas vintage de madera	10%	115,00 €
Sillas de madera rústicas	10%	42,77 €
Mesa de despacho	10%	12,90 €
PC portátil HP Pavilion 17,3"	25%	149,75 €
Impresora HP Deskjet 2543	25%	15,00 €
Construcciones	2%	16,00 €
TOTAL ANUAL		581,42 €

Fuente: Elaboración propia. Datos en euros.

A continuación, vamos a detallar todos los gastos necesarios para constituir la empresa “Boutique del Virgen Extra S.L.U.”. Véase Pág.76. Tabla 19.”Gastos de Constitución”.

³² Amortización contable recogida en las tablas oficiales de la “Ley 27/2014, de 27 de Noviembre, del Impuesto de Sociedades”, artículo 12: Amortizaciones. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-12328-consolidado.pdf>

- **Certificado negativo de denominación social.** Este certificado nos permitirá registrar en exclusividad el nombre de la empresa. También, nos asegura que dicho nombre no pertenece a cualquier otra empresa en la actualidad. Este certificado lo podemos obtener a través del Registro Mercantil Central de forma telemática.
- **Redacción de los estatutos y firma mediante escritura pública (Notario).** A través de la escritura pública, podremos obtener los estatutos de la sociedad, la documentación requerida para inscripción y celebración de la primera junta de socios y poner de manifiesto el deseo de crear la empresa. Para todo ello, se deberá aportar una **certificación bancaria con la aportación al capital social de la empresa** (véase Tabla 18).

Tabla 18. Certificación Bancaria con la aportación del Capital Social.

Certificación Bancaria con la aportación al Capital Social de Boutique del Virgen Extra			
(572) Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros. BANCO SANTANDER. 3.500 €	a	(100) Capital Social	3.500 €

Fuente: Elaboración propia. Datos en euros.

- **Inscripción en el registro mercantil.** Se deberá realizar en el registro mercantil provincial de donde tiene la sede social la empresa. En nuestro caso, deberemos realizar este registro en la Provincia de Jaén.
- **Legalización y sellado de libros.** Se deberá legalizar los libros de socios y actas de la empresa.

Tabla 19. Gastos de Constitución.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Gasto	Euros
Certificado negativo de denominación social	26,00 €
Escritura pública (Notario)	350,00 €
Inscripción Registro Mercantil	225,00 €
Legalización y sellado de libros	49,90 €
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	650,90 €

Fuente: Elaboración propia. Datos en euros.

Para finalizar este apartado de inversión, vamos a ver cuáles son las Necesidades de Activo Circulante (NAC) del negocio. Esta NAC determina la inversión necesaria a realizar en activo corriente, y que será calculada para nuestro negocio como la suma de todos los

gastos de mercaderías, mano de obra y otros gastos generales necesarios para el funcionamiento de la empresa durante 35 días aproximadamente. La tabla 20. “*Otros gastos de explotación*”, nos pone de manifiesto que, la cantidad necesaria a invertir en nuestro activo corriente para el correcto funcionamiento de la actividad empresarial, hasta que esta empiece a generar dinero es de 7.916,42€.

Tabla 20. Otros gastos de explotación.

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Compra de Mercaderías	52.478,64 €	54.309,35 €	56.159,95 €	58.019,92 €	59.892,46 €
Gastos de Personal	12.503,76 €	12.503,76 €	12.503,76 €	12.503,76 €	12.503,76 €
-Contingencias comunes	2.250,84 €	2.250,84 €	2.250,84 €	2.250,84 €	2.250,84 €
-Salario Bruto	9.537,60 €	9.537,60 €	9.537,60 €	9.537,60 €	9.537,60 €
-Desempleo	639,00 €	639,00 €	639,00 €	639,00 €	639,00 €
-Formación profesional	57,24 €	57,24 €	57,24 €	57,24 €	57,24 €
-FOGASA	19,08 €	19,08 €	19,08 €	19,08 €	19,08 €
Otros Gastos generales	11.015,25 €	11.093,25 €	12.393,25 €	12.393,25 €	13.693,25 €
-Programa de facturación y de contabilidad	296,45 €	296,45 €	296,45 €	296,45 €	296,45 €
-Servicios Exteriores (catas y oleoturismo)	2.070,40 €	2.070,40 €	3.370,40 €	3.370,40 €	4.670,40 €
-Alquiler del local comercial	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
-Seguro del establecimiento	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
-Material de oficina	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
-Teléfono + Internet	233,40 €	311,40 €	311,40 €	311,40 €	311,40 €
-Luz y agua	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €
-Publicidad en prensa	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
NAC	7.916,42 €				

Fuente: Elaboración propia. Datos en euros.

Por lo tanto, la inversión necesaria para poner en marcha Boutique del Virgen Extra S.L.U. es de **14.033,00 €**.

Tabla 21. Resumen de las Inversiones necesarias.

TOTAL INVERSIÓN A REALIZAR	
Activos Fijos	5.465,68 €
Gastos de Constitución	650,90 €
NAC	7.916,42 €
TOTAL INVERSIÓN	14.033,00 €

Fuente: Elaboración propia. Datos en euros.

8.2. Financiación. Fuentes financieras a utilizar y costes de las mismas.

Una vez que se ha calculado la inversión necesaria para poder poner en marcha el proyecto empresarial, vamos a buscar y obtener la forma más óptima de financiación.

En primer lugar, como se ha comentado anteriormente, la personalidad jurídica del negocio va a ser a través de una Sociedad Limitada Unipersonal, siendo el promotor del negocio el único socio. *En este caso, el Capital Social mínimo necesario para poder constituir la S.L. Unipersonal es de 3.000 €.*

Tabla 22. Financiación necesaria.

FINANCIACIÓN NECESARIA		
INVERSIÓN A REALIZAR	14.033,00 €	
Crédito Bancario SANTANDER (Línea ICO)	10.533,00 €	
Tasa Anual Equivalente (TAE)	5,010%	anual
Tasa Anual Equivalente (TAE) mensual	0,418%	mensual
Amortización Financiera	5	años
Amortización Financiera mensual	48	meses
Carencia	12	meses
Tasa Impositiva	20%	
Capital Social	3.500,00 €	
Nº Acciones	350	acciones
Valor Nominal	10,00 €	cada acción
Dividendos	2,50%	s/Nominal

Fuente: Elaboración propia.

Boutique del Virgen Extra S.L.U. se financiará básicamente a través de dos formas (Véase Tabla 22. "Financiación necesaria"):

1. Capital Social Inicial.

La aportación inicial del único socio al Capital Social será de 3.500 €. La empresa estará dividida en 350 acciones, con un valor nominal de 10 €/acción. Además, se le exigirá a la empresa un rendimiento con el objetivo de retribuir al propietario de la misma. Sin embargo, teniendo en cuenta que los primeros años en los que se pone en marcha un proyecto de reciente creación las dificultades son máximas, únicamente se le exigirá un 2,50% de dividendos sobre el valor nominal del Capital Social.

La Tabla 23. "Amortización de las fuentes financieras y coste de las mismas" (Pág.79.), recoge la dimensión financiera del Capital Social.

2. Crédito Bancario SANTANDER (Línea ICO).

El resto de la financiación necesaria, 10.533,00 €, se cubrirá a través de un crédito a través de la Línea del Instituto de Crédito Oficial (ICO) para emprendedores 2.016. Se ha elegido esta opción por que es la forma de financiación bancaria más económica y flexible para la empresa.

El tipo de interés (TAE) será del 5,01% anual, y con un carácter permanente. Así mismo, el primer año se nos da la opción de carencia de amortización financiera. Ante esta flexibilidad, Boutique del Virgen Extra S.L.U. solicitará esta carencia en el primer año, puesto que consideramos que puede ser el peor año en materia de liquidez, y esta situación puede darnos un desahogo de la misma.

El préstamo se amortizará financieramente mediante el sistema francés, con periodicidad mensual. La Tabla 23. "Amortización de las fuentes financieras y coste de las mismas", recoge esta amortización. Aunque la dimensión financiera del préstamo esté calculada mensualmente en 60 periodos (5 años), para simplificar visualmente su análisis, se ha agrupado por años.

Tabla 23. Amortización de las fuentes financieras y coste de las mismas.

Crédito Bancario SANTANDER (Línea ICO)		2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	
(+ Entrada de Capital		10.533,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(+ Saldo Inicial		10.533,00 €	10.533,00 €	8.093,82 €	5.529,58 €	2.833,89 €	
(-) Amortización Financiera		0,00 €	-2.439,18 €	-2.564,23 €	-2.695,69 €	-2.833,89 €	
(-) Intereses		-472,20 €	-472,20 €	-347,15 €	-215,69 €	-77,49 €	
(+) Ahorro fiscal de los intereses		94,44 €	94,44 €	69,43 €	43,14 €	15,50 €	
(+) Saldo Final		10.533,00 €	8.093,82 €	5.529,58 €	2.833,89 €	0,00 €	
Capital Social		2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	
(+ Entrada de Capital		3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(-) Dividendos		-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	
(-) Amortización Financiera		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-3.500,00 €	
DIMENSIÓN FINANCIERA		Momento "0"	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Coste del Pasivo (K)	3,11%	14.033,00 €	-465,26 €	-2.904,44 €	-2.929,45 €	-2.955,75 €	-6.483,39 €

Fuente: Elaboración propia.

Una vez calculada la dimensión financiera de ambas fuentes, podemos concluir que el coste conjunto de la financiación es del 3,11%.

8.3. Previsión de Ingresos anuales.

Para estimar la previsión de ingresos anuales, se ha realizado una investigación de mercado a través de varios competidores. Básicamente lo que se ha realizado ha sido las siguientes acciones:

El promotor del negocio ha acudido a varios de los establecimientos competidores, haciéndose pasar por un alumno de la Universidad de Jaén que está realizando un estudio universitario sobre el consumo y compra de AOVE en la ciudad de Jaén. Algunos establecimientos se negaron a la participación, pero sin embargo dos competidores importantes accedieron a darme datos detallados de ventas, compras, marcas, etc. que se detallan a continuación de forma muy resumida por motivos de confidencialidad. (Véase Tabla 24.”Principales datos de venta de la competencia”).

Tabla 24. Principales datos de ventas de la competencia.

Principales datos de venta (botella de cristal de AOVE) de la competencia			
Competidor	Formato de botella	u.f/mes	Nº de marcas
Tierra de Olivos	500 ml	180	15
La Aceitera Jaenera	500 ml	200	30
	250 ml	100	
	200 ml- 100 ml	550	
	Estuches de AOVE	25	

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de Boutique del Virgen Extra S.L.U., vamos a ser muy prudentes haciendo el plan de ventas. Teniendo en cuenta que seremos una empresa de reciente creación, nuestras ventas mensuales van a ser bastante menores, que las ventas del principal competidor, aproximadamente 100 u.f menos. Véase la Tabla 25.”Plan de ventas mensuales año 2.017” (Pág.81).

Por otra parte, la Tabla 26.”Previsión de ingresos anuales” (Pág.82) recoge las ventas en euros para todos los años del proyecto empresarial. Se ha estimado un incremento anual de las ventas del 3%, de acuerdo con la estrategia de “Penetración en el Mercado” comentada en el apartado 5.5 de este Trabajo Fin de Máster.

Tabla 25. Plan de ventas mensuales 2.017.

Demanda u.f 2.017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Castillo de Canena Primer día de cosecha. 500 ml.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Castillo de Canena Reserva familiar. Picual. 500 ml.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Castillo de Canena Reserva familiar. Arbequina. 500 ml.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Castillo de Canena Arbequina ahumado al roble. 250 ml.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Castillo de Canena Royal temprano. 500 ml.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Castillo de Canena Bio Dinamic. 500 ml.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Cortijo La Torre Premium. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Cortijo La Torre Premium. 200 ml.	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Cortijo La Torre Premium. 250 ml.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Bravoleum Picual. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Bravoleum Arbequina. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Bravoleum Picual. 250 ml.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Bravoleum Picual. 100 ml.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Hacienda El Palo Picual. 100 ml.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Melgarejo Arbequina Premium. 250 ml	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Melgarejo Picual Premium. 250 ml.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Melgarejo Hojiblanca Premium. 250 ml.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Melgarejo Ecológico. 500 ml	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Melgarejo Picual, Arbequina o Hojiblanca. 100 ml.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Oro de Bailén Reserva Familiar. 250 ml.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Oro de Bailén Reserva Familiar. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Picualia Premium. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Prólogo Temprano. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Venta del Varón. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Señorio de Mesía. Cosecha Temprana. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Selección Finca La Torre Hojiblanca. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Rincón de la Subbética. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Spiritu Santo Rústico. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Spiritu Santo Rústico. 100 ml.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
OleoCampo Premium. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Oro del Desierto. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Capricho del fraile. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Nobleza del Sur, centenario premium. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Supremo Arbosana. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Supremo Picual. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
OliBaeza. 500 ml.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Caviar de AOVE Supremo. 50 gr	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Mermelada Oro de Bailen Arbequina. 150 gr	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Pack N°1. Selección Supremo.	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Pack N°2. Selección supremo + Caviar de AOVE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Pack N°3. Arbequina con esencias de Canena	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Pack N°4. Los mejores AOVE's del mundo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Pack N°5. Alimentos de España 2016	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Pack N°6. Jaén Selección	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Catas profesionales	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
Vivir la experiencia del AOVE	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL DEMANDA 2.017	791	791	792	792	791	792	791	791	792	791	791	792	9497

Tabla 26. Previsión de Ingresos anuales.

Ventas Anuales en Euros	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Castillo de Canena Primer día de cosecha. 500 ml.	1.900,80 €	1.971,20 €	2.041,60 €	2.112,00 €	2.182,40 €
Castillo de Canena Reserva familiar. Picual. 500 ml.	1.458,00 €	1.512,00 €	1.566,00 €	1.620,00 €	1.674,00 €
Castillo de Canena Reserva familiar. Arbequina. 500 ml.	1.458,00 €	1.512,00 €	1.566,00 €	1.620,00 €	1.674,00 €
Castillo de Canena Arbequina ahumado al roble. 250 ml.	2.835,60 €	2.932,90 €	3.030,20 €	3.127,50 €	3.224,80 €
Castillo de Canena Royal temprano. 500 ml.	2.295,00 €	2.380,00 €	2.465,00 €	2.550,00 €	2.635,00 €
Castillo de Canena Bio Dinamic. 500 ml.	1.917,00 €	1.988,00 €	2.059,00 €	2.130,00 €	2.201,00 €
Cortijo La Torre Premium. 500 ml.	945,00 €	978,75 €	1.012,50 €	1.046,25 €	1.080,00 €
Cortijo La Torre Premium. 200 ml.	2.008,93 €	2.069,20 €	2.136,16 €	2.203,13 €	2.270,09 €
Cortijo La Torre Premium. 250 ml.	1.428,00 €	1.477,00 €	1.526,00 €	1.575,00 €	1.624,00 €
Bravoleum Picual. 500 ml.	663,60 €	687,30 €	711,00 €	734,70 €	758,40 €
Bravoleum Arbequina. 500 ml.	663,60 €	687,30 €	711,00 €	734,70 €	758,40 €
Bravoleum Picual. 250 ml.	1.275,00 €	1.318,75 €	1.362,50 €	1.406,25 €	1.450,00 €
Bravoleum Picual. 100 ml.	4.380,00 €	4.511,40 €	4.650,10 €	4.792,45 €	4.938,45 €
Hacienda El Palo Picual. 100 ml.	5.040,00 €	5.191,20 €	5.348,00 €	5.510,40 €	5.678,40 €
Melgarejo Arbequina Premium. 250 ml	1.683,00 €	1.740,75 €	1.798,50 €	1.856,25 €	1.914,00 €
Melgarejo Picual Premium. 250 ml.	1.683,00 €	1.740,75 €	1.798,50 €	1.856,25 €	1.914,00 €
Melgarejo Hojiblanca Premium. 250 ml.	1.683,00 €	1.740,75 €	1.798,50 €	1.856,25 €	1.914,00 €
Melgarejo Ecológico. 500 ml	1.113,00 €	1.152,75 €	1.192,50 €	1.232,25 €	1.272,00 €
Melgarejo Picual, Arbequina o Hojiblanca. 100 ml.	4.590,00 €	4.730,25 €	4.874,75 €	5.023,50 €	5.176,50 €
Oro de Bailén Reserva Familiar. 250 ml.	1.203,60 €	1.244,90 €	1.286,20 €	1.327,50 €	1.368,80 €
Oro de Bailén Reserva Familiar. 500 ml.	819,00 €	848,25 €	877,50 €	906,75 €	936,00 €
Picualia Premium. 500 ml.	798,00 €	826,50 €	855,00 €	883,50 €	912,00 €
Prólogo Temprano. 500 ml.	777,00 €	804,75 €	832,50 €	860,25 €	888,00 €
Venta del Varón. 500 ml.	1.029,00 €	1.065,75 €	1.102,50 €	1.139,25 €	1.176,00 €
Señorío de Mesía. Cosecha Temprana. 500 ml.	777,00 €	804,75 €	832,50 €	860,25 €	888,00 €
Selección Finca La Torre Hojiblanca. 500 ml.	1.323,00 €	1.370,25 €	1.417,50 €	1.464,75 €	1.512,00 €
Rincón de la Subbética. 500 ml.	1.335,60 €	1.383,30 €	1.431,00 €	1.478,70 €	1.526,40 €
Spiritu Santo Rústico. 500 ml.	1.407,00 €	1.457,25 €	1.507,50 €	1.557,75 €	1.608,00 €
Spiritu Santo Rústico. 100 ml.	3.312,00 €	3.413,20 €	3.519,00 €	3.624,80 €	3.735,20 €
OleoCampo Premium. 500 ml.	1.029,00 €	1.065,75 €	1.102,50 €	1.139,25 €	1.176,00 €
Oro del Desierto. 500 ml.	966,00 €	1.000,50 €	1.035,00 €	1.069,50 €	1.104,00 €
Capricho del fraile. 500 ml.	1.029,00 €	1.065,75 €	1.102,50 €	1.139,25 €	1.176,00 €
Nobleza del Sur, centenario premium. 500 ml.	1.155,00 €	1.196,25 €	1.237,50 €	1.278,75 €	1.320,00 €
Supremo Arbosana. 500 ml.	966,00 €	1.000,50 €	1.035,00 €	1.069,50 €	1.104,00 €
Supremo Picual. 500 ml.	966,00 €	1.000,50 €	1.035,00 €	1.069,50 €	1.104,00 €
OliBaeza. 500 ml.	966,00 €	1.000,50 €	1.035,00 €	1.069,50 €	1.104,00 €
Caviar de AOVE Supremo. 50 gr	2.700,00 €	2.790,00 €	2.880,00 €	2.970,00 €	3.060,00 €
Mermelada Oro de Bailen Arbequina. 150 gr	1.380,00 €	1.426,00 €	1.472,00 €	1.518,00 €	1.564,00 €
Pack N°1. Selección Supremo.	1.638,00 €	1.706,25 €	1.774,50 €	1.842,75 €	1.911,00 €
Pack N°2. Selección supremo + Caviar de AOVE	2.040,00 €	2.108,00 €	2.176,00 €	2.244,00 €	2.312,00 €
Pack N°3. Arbequina con esencias de Canena	1.620,00 €	1.687,50 €	1.755,00 €	1.822,50 €	1.890,00 €
Pack N°4. Los mejores AOVE's del mundo	1.872,00 €	1.950,00 €	2.028,00 €	2.106,00 €	2.184,00 €
Pack N°5. Alimentos de España 2016	1.848,00 €	1.925,00 €	2.002,00 €	2.079,00 €	2.156,00 €
Pack N°6. Jaén Selección	3.360,00 €	3.500,00 €	3.640,00 €	3.780,00 €	3.920,00 €
Catas profesionales	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €
Vivir la experiencia del AOVE	1.450,00 €	1.450,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	4.350,00 €
TOTAL	77.746,73 €	80.373,65 €	84.479,01 €	87.147,88 €	91.284,84 €

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Previsión de Gastos anuales.

En lo que respecta a los gastos anuales, como se ha comentado en apartados anteriores, el objetivo es que Boutique del Virgen Extra S.L.U. no tenga un excesivo stock en su almacén, siendo la previsión realizar compras de mercadería en función de la demanda, pero nunca superando esta última.

La Tabla 28.”Coste de Botellas de AOVE mensuales 2.017” (Pág.84) recoge el coste de las compras de botellas de Aceite de Oliva Virgen Extra mes a mes en el año 2.017. Por el contrario, la Tabla 29.”Previsión de gastos anuales” (Pág. 85), recoge los gastos de la empresa tanto en materia de compras de mercaderías, como de personal y otros gastos necesarios.

Como se aprecia en ambas tablas, son importantes los gastos que la empresa debe soportar, por lo que los ingresos, comparándolos con estos costes, no son tan abultados. La partida de gasto más importante que la empresa debe hacer frente es la de compras de botellas de AOVE, hay que tener en cuenta que es un producto gourmet de elevado precio y ello se refleja en ambos cuadros.

8.5. Estudio de la Viabilidad Económico-Financiera.

En este apartado, se va analizar de una forma cuantitativa todo el proyecto empresarial. Para ello, se utilizarán las técnicas del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), el Plazo de Recuperación (PayBack) y el Coste Medio de Pasivo³³.

Tabla 27. Flujos de inversión y financiación.

INVERSIÓN TOTAL (A)	14.033,00 €					
	"Momento 0"	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Flujo de la Financiación	14.033,00 €	-465,26 €	-2.904,44 €	-2.929,45 €	-2.955,75 €	-6.483,39 €
Flujo de la Inversión	-14.033,00 €	1.515,55 €	2.090,11 €	2.853,93 €	3.501,04 €	10.509,20 €

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27. Flujos de la inversión y de la financiación, podemos apreciar que partiendo de una inversión y de una financiación, ya comentada en apartados anteriores, el flujo de inversión es claramente superior al flujo de la financiación.

En el caso de los flujos de la financiación, estos ya fueron comentados en el apartado 8.2. Financiación. Fuentes financieras a utilizar y coste de las mismas (Pág.78).

³³ Para una mayor información acerca del análisis económico-financiero, véase el Anexo de Financiación. También, véase el plan financiero completo en formato Excel disponible en el siguiente enlace: <https://www.dropbox.com/s/b4zteklflazw0vg/Plan%20Financiero%20TFM%20Boutique%20del%20Virgen%20Extra.xlsx?dl=0>

Tabla 28. Costes de botellas de AOVE mensuales 2.017.

Costes de Compra en €	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Castillo de Canena Primer día de cosecha. 500 ml.	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	1.328,40 €
Castillo de Canena Reserva familiar. Picual. 500 ml.	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	1.012,50 €
Castillo de Canena Reserva familiar. Arbecuina. 500 ml.	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	84,38 €	1.012,50 €
Castillo de Canena Arbecuina ahumado al roble. 250 ml.	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	165,11 €	1.981,35 €
Castillo de Canena Royal temprano. 500 ml.	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	134,33 €	1.611,90 €
Castillo de Canena Bio Dinamic. 500 ml.	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	111,38 €	1.336,50 €
Cortijo La Torre Premium. 500 ml.	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	55,13 €	661,50 €
Cortijo La Torre Premium. 200 ml.	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	119,50 €	1.434,00 €
Cortijo La Torre Premium. 250 ml.	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	79,69 €	956,25 €
Bravoleum Picual. 500 ml.	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	459,90 €
Bravoleum Arbecuina. 500 ml.	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	459,90 €
Bravoleum Picual. 250 ml.	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	73,95 €	887,40 €
Bravoleum Picual. 100 ml.	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	3.060,00 €
Hacienda El Palo Picual. 100 ml.	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	292,50 €	3.510,00 €
Melgarejo Arbecuina Premium. 250 ml.	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	1.147,50 €
Melgarejo Picual Premium. 250 ml.	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	1.147,50 €
Melgarejo Hojiblanca Premium. 250 ml.	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	95,63 €	1.147,50 €
Melgarejo Ecológico. 500 ml.	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	64,31 €	771,75 €
Melgarejo Picual, Arbecuina o Hojiblanca. 100 ml.	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	263,25 €	3.159,00 €
Oro de Bailén Reserva Familiar. 250 ml.	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	68,85 €	826,20 €
Oro de Bailén Reserva Familiar. 500 ml.	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	47,25 €	567,00 €
Picualia Premium. 500 ml.	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	46,73 €	560,70 €
Prólogo Temprano. 500 ml.	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	44,80 €	537,60 €
Venta del Varón. 500 ml.	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	711,90 €
Señorio de Mesía. Cosecha Temprana. 500 ml.	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	45,82 €	549,78 €
Selección Finca La Torre Hojiblanca. 500 ml.	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	76,13 €	913,50 €
Rincón de la Subbética. 500 ml.	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	929,25 €
Spiritu Santo Rústico. 500 ml.	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	81,38 €	976,50 €
Spiritu Santo Rústico. 100 ml.	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	191,25 €	2.295,00 €
OleoCampo Premium. 500 ml.	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	59,59 €	715,05 €
Oro del Desierto. 500 ml.	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	56,44 €	677,25 €
Capricho del fraile. 500 ml.	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	59,33 €	711,90 €
Nobleza del Sur, centenario premium. 500 ml.	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €	806,40 €
Supremo Arbosana. 500 ml.	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	672,00 €
Supremo Picual. 500 ml.	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	672,00 €
OliBaeza. 500 ml.	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	56,18 €	674,10 €
Caviar de AOVE Supremo. 50 gr	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	157,50 €	1.890,00 €
Mermelada Oro de Bailen Arbecuina. 150 gr	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	960,00 €
Pack N°1. Selección Supremo.	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	1.152,00 €
Pack N°2. Selección supremo + Caviar de AOVE	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	119,38 €	1.432,50 €
Pack N°3. Arbecuina con esencias de Canena	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	93,38 €	1.120,50 €
Pack N°4. Los mejores AOVE's del mundo	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	110,40 €	1.324,80 €
Pack N°5. Alimentos de España 2016	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	108,00 €	1.296,00 €
Pack N°6. Jaén Selección	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	201,78 €	2.421,36 €
TOTAL VENTAS EN € 2.017	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	4.373,22 €	52.478,64 €

Tabla 29. Previsión de gastos anuales.

GASTOS ANUALES	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Compra de Mercaderías	52.478,64 €	54.309,35 €	56.159,95 €	58.019,92 €	59.892,46 €
Gastos de Personal	12.503,76 €	12.503,76 €	12.503,76 €	12.503,76 €	12.503,76 €
-Contingencias comunes	2.250,84 €	2.250,84 €	2.250,84 €	2.250,84 €	2.250,84 €
-Salario Bruto	9.537,60 €	9.537,60 €	9.537,60 €	9.537,60 €	9.537,60 €
-Desempleo	639,00 €	639,00 €	639,00 €	639,00 €	639,00 €
-Formación profesional	57,24 €	57,24 €	57,24 €	57,24 €	57,24 €
-FOGASA	19,08 €	19,08 €	19,08 €	19,08 €	19,08 €
Otros Gastos generales	11.015,25 €	11.093,25 €	12.393,25 €	12.393,25 €	13.693,25 €
-Programa de facturación y de contabilidad	296,45 €	296,45 €	296,45 €	296,45 €	296,45 €
-Servicios Exteriores (catas y oleoturismo)	2.070,40 €	2.070,40 €	3.370,40 €	3.370,40 €	4.670,40 €
-Alquiler del local comercial	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
-Seguro del establecimiento	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
-Material de oficina	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
-Teléfono + Internet	233,40 €	311,40 €	311,40 €	311,40 €	311,40 €
-Luz y agua	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €
-Publicidad en prensa	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
TOTAL	75.997,65 €	77.906,36 €	81.056,96 €	82.916,93 €	86.089,47 €

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en lo que respecta a los flujos de la inversión, estos son obtenidos a través de la cuenta de resultados del proyecto empresarial (Tabla 30. Cash Flow de la Explotación).

Tabla 30. Cash Flow Neto de la Explotación.

FNC INVERSIÓN	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021 +VR
(+) Ingresos Explotación	77.746,73 €	80.373,65 €	84.479,01 €	87.147,88 €	91.284,84 €
(-) Gastos Explotación	-75.997,65 €	-77.906,36 €	-81.056,96 €	-82.916,93 €	-86.089,47 €
Cash Flow Bruto Explotación	1.749,08 €	2.467,29 €	3.422,05 €	4.230,94 €	5.195,37 €
(-) Impuestos	-349,82 €	-493,46 €	-684,41 €	-846,19 €	-1.039,07 €
(+) Ahorro fiscal Amortización contable	116,28 €	116,28 €	116,28 €	116,28 €	83,33 €
Cash Flow Neto Explotación	1.515,55 €	2.090,11 €	2.853,93 €	3.501,04 €	10.509,20 €

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, a lo largo de todo el proyecto, la empresa obtendrían unos márgenes brutos de explotación positivos, procedentes de la cuenta de resultados. Lo que nos permite, una vez descontados los impuestos y teniendo en cuenta la deducción fiscal positiva de la amortización del inmovilizado, obtener de forma neta un cash Flow positivo a lo largo del periodo de estudio.

Para finalizar, una vez obtenida toda la información financiera necesaria, podemos llegar a presentar los resultados finales de valoración de Boutique del Virgen Extra. Como se aprecia en la Tabla 31. “Medidas de valoración financiera” (Pág.86), el coste total para financiar el proyecto empresarial que debemos de llegar a asumir es de un 3,11%. Lo que parece un porcentaje de pasivo relativamente bajo.

Tabla 31. Medidas de valoración financiera.

Medidas de Valoración del Proyecto	
Coste de Capital del Pasivo (K)	3,11%
Valor Actual Neto (VAN)	3.996,04 €
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Bruta	10,28%
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Relativa	7,17%

Fuente: Elaboración Propia.

Otro signo de viabilidad del proyecto, es el valor del VAN, resultando este positivo. Este valor monetario, es el resultado de descontar a los Cash Flow netos de la explotación la tasa del coste de pasivo (K), con el objetivo de actualizar ese Cash Flow al momento 0 del negocio. De esta forma, obtendríamos un VAN de 3.996,04 €.

Otro parámetro de medición es la Tasa Interna de Rentabilidad Bruta, resultando esta del 10,28%. Lo que nos viene a decir este parámetro de medición es la rentabilidad que obtendríamos de nuestros flujos de inversión. Pero, sin embargo, una tasa de rentabilidad más representativa aún si cabe es la Tasa Interna de Rentabilidad Neta, puesto que dicha tasa tiene en cuenta el coste de pasivo de la financiación. Esta tasa, como cabe esperar es más baja. Por lo que nuestro proyecto empresarial; puede obtener de forma aproximada una rentabilidad interna del 7,17%.

Hasta ahora, todas las medidas de valoración son positivas, lo que nos hace pensar que el proyecto es viable económicamente. Sin embargo, nos queda una última medida de valoración, el Plazo de Recuperación.

Tabla 32. Plazo de recuperación.

PLAZO DE RECUPERACIÓN (PayBack)	"Momento 0"	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Inversión Total (A)	14.033,00 €					
Q1		1.515,55 €				
Q2			2.090,11 €			
Q3				2.853,93 €		
Q4					3.501,04 €	
Q5						4.239,63 €
Q1 Actualizado	1.469,83 €	Q1 Actualizado		1.469,83 €		Al final del año 5, la inversión aún no se ha recuperado del todo.
Q2 Actualizado	1.965,92 €	Q1+Q2 Actualizados		3.435,75 €		
Q3 Actualizado	2.603,37 €	Q1+Q2+Q3 Actualizados		6.039,11 €	1.258,96 €	
Q4 Actualizado	3.097,32 €	Q1+Q2+Q3+Q4 Actualizados		9.136,44 €		
Q5 Actualizado	3.637,60 €	Q1+Q2+Q3+Q4+Q5		12.774,04 €		

Fuente: Elaboración propia.

Según el método del plazo de recuperación, la inversión inicial no se recuperaría del todo al finalizar la vida del proyecto empresarial. Según este método, en el año 2.021, aún tendríamos pendiente de recuperar 1.258,96 € de inversión. A pesar de esta casuística, hay que tener en cuenta que, suponiendo unos cash-flow más o menos constantes a partir del quinto año, la inversión se podría recuperar en el sexto año del proyecto empresarial.

Como conclusión final, podemos decir que los principales parámetros de medición, como el VAN y la TIR Relativa, nos arrojan unos resultados positivos que conducen al optimismo del proyecto.

Finalmente, y con el objetivo de tomar una decisión adecuada, debemos observar la Cuenta de Tesorería de la empresa, Tabla 33. “Cuenta de Tesorería”. Este estado financiero, nos muestra que la empresa, con esos niveles de ventas, tendría una tesorería bastante aceptable. Esto es así debido a que no se obtiene un déficit de tesorería a lo largo del periodo de estudio.

Tabla 33. Cuenta de Tesorería.

Cuenta de Tesorería	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
(+) Cobros por Ventas de AOVE	75.336,73 €	77.963,65 €	80.619,01 €	83.287,88 €	85.974,84 €
(+) Cobros por Prestaciones de Servicios	2.410,00 €	2.410,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	5.310,00 €
(-) Pago por Compras de Mercaderías (botellas de AOVE)	-52.478,64 €	-54.309,35 €	-56.159,95 €	-58.019,92 €	-59.892,46 €
(-) Pago de Personal (Sueldos y Seguridad Social)	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €
(-) Pagos de Gastos Generales de Explotación	-11.015,25 €	-11.093,25 €	-12.393,25 €	-12.393,25 €	-13.693,25 €
(-) Pago de Intereses Bancarios (Línea ICO)	-472,20 €	-472,20 €	-347,15 €	-215,69 €	-77,49 €
(-) Pago de Amortización Financiera del Crédito (Línea ICO)	0,00 €	-2.439,18 €	-2.564,23 €	-2.695,69 €	-2.833,89 €
(-) Pago de Dividendos	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €
(-) Pago del Impuesto sobre Sociedades (IS)	-8,91 €	-282,73 €	-498,70 €	-686,77 €	-940,24 €
TESORERÍA DEL PERIODO	1.180,47 €	-814,33 €	-75,53 €	545,29 €	1.256,24 €
TESORERÍA ACUMULADA	1.180,47 €	366,14 €	290,61 €	835,90 €	2.092,15 €

Fuente: Elaboración Propia.

Como conclusión final, podemos afirmar que, teniendo en cuenta las medidas de valoración y el estado financiero de tesorería, el proyecto empresarial “Boutique del Virgen Extra” sería viable económicamente y financieramente.

9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Una vez estudiado el plan económico-financiero de este proyecto empresarial, vamos a analizar qué sucedería si las previsiones realizadas no se ajustaran a lo previsto anteriormente. Para ello, vamos a realizar una serie de variaciones en la que consideramos una de las principales variables financieras, las ventas, puesto que de éstas depende, en gran medida, la supervivencia de una empresa.

Como se ha visto en el apartado 8 “Plan Económico-Financiero”, el proyecto empresarial es viable económicamente con las ventas previstas con anterioridad. Por lo tanto, para realizar este análisis de sensibilidad, se va a proceder a realizar una bajada en el incremento de las ventas anuales con el objetivo de comprobar hasta qué nivel de ventas el proyecto dejaría de ser viable.

ESCENARIO 1. En primer lugar, vamos a realizar un **decremento de las ventas anuales, pasando estas del 3% al 2,7% anual.**

Tabla 34. Escenario 1. Análisis de sensibilidad

Medidas de Valoración del Proyecto (Nivel ventas 2,7%)					
Coste de Capital del Pasivo (K)	3,11%				
Valor Actual Neto (VAN)	3.392,04 €				
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Bruta	9,28%				
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Relativa	6,17%				

Cuenta de Tesorería	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
(+) Cobros por Ventas de AOVE	75.336,73 €	77.713,10 €	80.095,91 €	82.625,68 €	85.187,75 €
(+) Cobros por Prestaciones de Servicios	2.410,00 €	2.410,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	5.310,00 €
(-) Pago por Compras de Mercaderías (botellas de AOVE)	-52.478,64 €	-54.135,34 €	-55.796,53 €	-57.560,20 €	-59.346,36 €
(-) Pago de Personal (Sueldos y Seguridad Social)	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €
(-) Pagos de Gastos Generales de Explotación	-11.015,25 €	-11.093,25 €	-12.393,25 €	-12.393,25 €	-13.693,25 €
(-) Pago de Intereses Bancarios (Línea ICO)	-472,20 €	-472,20 €	-347,15 €	-215,69 €	-77,49 €
(-) Pago de Amortización Financiera del Crédito (Línea ICO)	0,00 €	-2.439,18 €	-2.564,23 €	-2.695,69 €	-2.833,89 €
(-) Pago de Dividendos	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €
(-) Pago del Impuesto sobre Sociedades (IS)	-8,91 €	-267,43 €	-466,76 €	-646,27 €	-892,04 €
TESORERÍA DEL PERIODO	1.180,47 €	-875,56 €	-203,27 €	383,32 €	1.063,45 €
TESORERÍA ACUMULADA	1.180,47 €	304,91 €	101,64 €	484,95 €	1.548,41 €

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, si las ventas anuales no se ajustaran a un incremento anual del 3%, y estas fueran del 2,7%, el proyecto empresarial seguiría siendo viable económica y financieramente. Sin embargo, es cierto que la tesorería acumulada sería muy justa, y también, las medidas de valoración como el VAN y la TIR neta se verían reducidas.

ESCENARIO 2. Ahora, vamos a suponer que **las ventas anuales crezcan un 2,5% en lugar de un 3%**. Ante esta situación, el proyecto sería viable económica y financieramente. Viéndose igualmente reducida la tesorería acumulada y empeorando las medidas de valoración.

Tabla 35. Escenario 2. Análisis de sensibilidad.

Medidas de Valoración del Proyecto (Nivel de ventas 2,5%)					
<i>Coste de Capital del Pasivo (K)</i>	3,11%				
<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	3.145,32 €				
<i>Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Bruta</i>	8,87%				
<i>Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Relativa</i>	5,76%				

Cuenta de Tesorería	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
(+) Cobros por Ventas de AOVE	75.336,73 €	77.645,30 €	79.988,97 €	82.343,34 €	84.719,71 €
(+) Cobros por Prestaciones de Servicios	2.410,00 €	2.410,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	5.310,00 €
(-) Pago por Compras de Mercaderías (botellas de AOVE)	-52.478,64 €	-54.088,08 €	-55.721,96 €	-57.363,26 €	-59.019,96 €
(-) Pago de Personal (Sueldos y Seguridad Social)	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €
(-) Pagos de Gastos Generales de Explotación	-11.015,25 €	-11.093,25 €	-12.393,25 €	-12.393,25 €	-13.693,25 €
(-) Pago de Intereses Bancarios (Línea ICO)	-472,20 €	-472,20 €	-347,15 €	-215,69 €	-77,49 €
(-) Pago de Amortización Financiera del Crédito (Línea ICO)	0,00 €	-2.439,18 €	-2.564,23 €	-2.695,69 €	-2.833,89 €
(-) Pago de Dividendos	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €
(-) Pago del Impuesto sobre Sociedades (IS)	-8,91 €	-263,32 €	-460,29 €	-629,19 €	-863,72 €
TESORERÍA DEL PERIODO	1.180,47 €	-891,99 €	-229,17 €	315,00 €	950,14 €
TESORERÍA ACUMULADA	1.180,47 €	288,47 €	59,31 €	374,30 €	1.324,45 €

Fuente: Elaboración propia.

ESCENARIO 3. Finalmente, si **las ventas anuales aumentasen un 2,3% anual**, en lugar de un 3% anual, el proyecto empresarial no sería viable económicamente ni financieramente. Como se puede observar, la tesorería acumulada en los años 2019 y 2020 es negativa, lo que hace que el proyecto no sea viable. Sin embargo, ante la posibilidad de esta situación, podríamos recurrir a una serie de soluciones alternativas que nos permitan corregir este problema de liquidez. Estas medidas pueden ser la solicitud de una póliza de crédito, solicitar carencia de amortización financiera del préstamo ICO durante tres años en lugar de uno, etc. A pesar de esta casuística, la medidas de valoración como el VAN y la TIR neta siguen siendo positivas, por lo tanto, solucionando el desfase negativo de tesorería podemos conseguir que el proyecto empresarial sea viable.

Tabla 36. Escenario 3. Análisis de sensibilidad.

Medidas de Valoración del Proyecto (Nivel de ventas 2,3)	
<i>Coste de Capital del Pasivo (K)</i>	3,11%
<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	2.449,25 €
<i>Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Bruta</i>	7,66%
<i>Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Relativa</i>	4,55%

Cuenta de Tesorería	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
(+) Cobros por Ventas de AOVE	75.336,73 €	77.329,05 €	79.338,78 €	81.583,10 €	83.891,67 €
(+) Cobros por Prestaciones de Servicios	2.410,00 €	2.410,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	5.310,00 €
(-) Pago por Compras de Mercaderías (botellas de AOVE)	-52.478,64 €	-53.868,54 €	-55.270,65 €	-56.835,92 €	-58.445,36 €
(-) Pago de Personal (Sueldos y Seguridad Social)	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €
(-) Pagos de Gastos Generales de Explotación	-11.015,25 €	-11.093,25 €	-12.393,25 €	-12.393,25 €	-13.693,25 €
(-) Pago de Intereses Bancarios (Línea ICO)	-472,20 €	-472,20 €	-347,15 €	-215,69 €	-77,49 €
(-) Pago de Amortización Financiera del Crédito (Línea ICO)	0,00 €	-2.439,18 €	-2.564,23 €	-2.695,69 €	-2.833,89 €
(-) Pago de Dividendos	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €
(-) Pago del Impuesto sobre Sociedades (IS)	-8,91 €	-243,98 €	-420,51 €	-582,61 €	-813,03 €
TESORERÍA DEL PERIODO	1.180,47 €	-969,36 €	-388,28 €	128,68 €	747,39 €
TESORERÍA ACUMULADA	1.180,47 €	211,11 €	-177,17 €	-48,50 €	698,90 €

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES FINALES.

Para finalizar este Trabajo Fin de Máster, se va a proceder a realizar unas conclusiones finales del mismo.

Una vez analizado el entorno externo e interno que rodearía al proyecto empresarial, haber definido las distintas estrategias corporativas y competitivas que se llevarían a cabo, haber desarrollado los distintos planes, de marketing y de recursos humanos, se ha procedido a trasladar toda esa información cualitativa al plan económico-financiero. Todo ello, realizado desde un punto de vista lo más objetivo y neutral posible.

Como conclusión global del proyecto empresarial, podemos afirmar que el resultado final del proyecto nos refleja la viabilidad del mismo. No obstante, hay que comentar que dicha viabilidad es muy justa, existiendo una gran asunción de riesgo para su puesta en marcha. Sin embargo, debemos tener en cuenta que, a pesar de existir esa viabilidad, la turbulencia del entorno puede provocar que las previsiones cualitativas y cuantitativas estudiadas con anterioridad no se vean cumplidas, provocando que el proyecto no sea viable definitivamente, o que por el contrario, su viabilidad se vea aumentada.

Sin embargo, una vez estudiado a fondo este proyecto empresarial, tomaría como decisión final la de poner en marcha la empresa Boutique del Virgen Extra, asumiendo con ello ciertos riesgos, pero, confiado con que toda la planificación realizada en este trabajo fin de máster me permita la viabilidad económica. También, hay que tener en cuenta que quizás el horizonte de planificación sea escaso, y que los inicios de todos los negocios son ciertamente duros.

Y para finalizar, me gustaría agradecer a todo el equipo de profesores de este MBA por dedicarnos su tiempo, consejos y opiniones a lo largo de todo un curso, con la única finalidad de hacernos mejores profesionales y personas. Y en especial, agradecer a mis dos tutoras de este Trabajo Fin de Máster, por guiarme con este reto. Reto, que he disfrutado mucho con su elaboración día a día, y que me ha permitido adquirir infinidad de nuevos conocimientos.

11. ANEXOS

Tabla 37. Amortización financiera préstamo ICO.

Crédito Bancario SANTANDER (Línea ICO)					
Periodos	Cuota	Saldo Inicial	Amortización Financiera	Intereses	Saldo Final
1	-43,98 €	10.533,00 €	0,00 €	-43,98 €	10.533,00 €
2	-43,15 €	10.533,00 €	0,00 €	-43,15 €	10.533,00 €
3	-42,31 €	10.533,00 €	0,00 €	-42,31 €	10.533,00 €
4	-41,48 €	10.533,00 €	0,00 €	-41,48 €	10.533,00 €
5	-40,64 €	10.533,00 €	0,00 €	-40,64 €	10.533,00 €
6	-39,79 €	10.533,00 €	0,00 €	-39,79 €	10.533,00 €
7	-38,95 €	10.533,00 €	0,00 €	-38,95 €	10.533,00 €
8	-38,10 €	10.533,00 €	0,00 €	-38,10 €	10.533,00 €
9	-37,24 €	10.533,00 €	0,00 €	-37,24 €	10.533,00 €
10	-36,39 €	10.533,00 €	0,00 €	-36,39 €	10.533,00 €
11	-35,52 €	10.533,00 €	0,00 €	-35,52 €	10.533,00 €
12	-34,66 €	10.533,00 €	0,00 €	-34,66 €	10.533,00 €
1	-242,62 €	10.533,00 €	-198,64 €	-43,98 €	10.334,36 €
2	-242,62 €	10.334,36 €	-199,47 €	-43,15 €	10.134,89 €
3	-242,62 €	10.134,89 €	-200,30 €	-42,31 €	9.934,59 €
4	-242,62 €	9.934,59 €	-201,14 €	-41,48 €	9.733,45 €
5	-242,62 €	9.733,45 €	-201,98 €	-40,64 €	9.531,47 €
6	-242,62 €	9.531,47 €	-202,82 €	-39,79 €	9.328,65 €
7	-242,62 €	9.328,65 €	-203,67 €	-38,95 €	9.124,98 €
8	-242,62 €	9.124,98 €	-204,52 €	-38,10 €	8.920,47 €
9	-242,62 €	8.920,47 €	-205,37 €	-37,24 €	8.715,09 €
10	-242,62 €	8.715,09 €	-206,23 €	-36,39 €	8.508,86 €
11	-242,62 €	8.508,86 €	-207,09 €	-35,52 €	8.301,77 €
12	-242,62 €	8.301,77 €	-207,96 €	-34,66 €	8.093,82 €
13	-242,62 €	8.093,82 €	-208,82 €	-33,79 €	7.884,99 €
14	-242,62 €	7.884,99 €	-209,70 €	-32,92 €	7.675,30 €
15	-242,62 €	7.675,30 €	-210,57 €	-32,04 €	7.464,73 €
16	-242,62 €	7.464,73 €	-211,45 €	-31,17 €	7.253,28 €
17	-242,62 €	7.253,28 €	-212,33 €	-30,28 €	7.040,94 €
18	-242,62 €	7.040,94 €	-213,22 €	-29,40 €	6.827,73 €
19	-242,62 €	6.827,73 €	-214,11 €	-28,51 €	6.613,62 €
20	-242,62 €	6.613,62 €	-215,00 €	-27,61 €	6.398,61 €
21	-242,62 €	6.398,61 €	-215,90 €	-26,71 €	6.182,71 €
22	-242,62 €	6.182,71 €	-216,80 €	-25,81 €	5.965,91 €
23	-242,62 €	5.965,91 €	-217,71 €	-24,91 €	5.748,20 €
24	-242,62 €	5.748,20 €	-218,62 €	-24,00 €	5.529,58 €
25	-242,62 €	5.529,58 €	-219,53 €	-23,09 €	5.310,05 €
26	-242,62 €	5.310,05 €	-220,45 €	-22,17 €	5.089,61 €
27	-242,62 €	5.089,61 €	-221,37 €	-21,25 €	4.868,24 €
28	-242,62 €	4.868,24 €	-222,29 €	-20,32 €	4.645,95 €
29	-242,62 €	4.645,95 €	-223,22 €	-19,40 €	4.422,73 €
30	-242,62 €	4.422,73 €	-224,15 €	-18,46 €	4.198,58 €
31	-242,62 €	4.198,58 €	-225,09 €	-17,53 €	3.973,50 €
32	-242,62 €	3.973,50 €	-226,03 €	-16,59 €	3.747,47 €
33	-242,62 €	3.747,47 €	-226,97 €	-15,65 €	3.520,50 €
34	-242,62 €	3.520,50 €	-227,92 €	-14,70 €	3.292,58 €
35	-242,62 €	3.292,58 €	-228,87 €	-13,75 €	3.063,72 €
36	-242,62 €	3.063,72 €	-229,82 €	-12,79 €	2.833,89 €
37	-242,62 €	2.833,89 €	-230,78 €	-11,83 €	2.603,11 €
38	-242,62 €	2.603,11 €	-231,75 €	-10,87 €	2.371,36 €
39	-242,62 €	2.371,36 €	-232,71 €	-9,90 €	2.138,65 €
40	-242,62 €	2.138,65 €	-233,69 €	-8,93 €	1.904,96 €
41	-242,62 €	1.904,96 €	-234,66 €	-7,95 €	1.670,30 €
42	-242,62 €	1.670,30 €	-235,64 €	-6,97 €	1.434,66 €
43	-242,62 €	1.434,66 €	-236,63 €	-5,99 €	1.198,03 €
44	-242,62 €	1.198,03 €	-237,61 €	-5,00 €	960,42 €
45	-242,62 €	960,42 €	-238,61 €	-4,01 €	721,81 €
46	-242,62 €	721,81 €	-239,60 €	-3,01 €	482,21 €
47	-242,62 €	482,21 €	-240,60 €	-2,01 €	241,61 €
48	-242,62 €	241,61 €	-241,61 €	-1,01 €	0,00 €

Tabla 38. Cuenta de pérdidas y ganancias.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
(+) Ingresos por Ventas de AOVE	75.336,73 €	77.963,65 €	80.619,01 €	83.287,88 €	85.974,84 €
(+) Ingresos por Prestación de Servicios	2.410,00 €	2.410,00 €	3.860,00 €	3.860,00 €	5.310,00 €
(-) Compras de Mercaderías (Botellas de AOVE)	-52.478,64 €	-54.309,35 €	-56.159,95 €	-58.019,92 €	-59.892,46 €
(-) Gastos de Personal	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €	-12.503,76 €
(-) Gastos Generales de Explotación	-11.015,25 €	-11.093,25 €	-12.393,25 €	-12.393,25 €	-13.693,25 €
Cash-Flow de la Explotación	1.749,08 €	2.467,29 €	3.422,05 €	4.230,94 €	5.195,37 €
(-) Amortización Contable	-581,42 €	-581,42 €	-581,42 €	-581,42 €	-416,67 €
(+) Aplicación de Subvenciones					
(+/-) Beneficios/Pérdidas por enajenación de activos					
Beneficios Antes de Intereses y Tributos (BAIT)	1.167,66 €	1.885,87 €	2.840,64 €	3.649,52 €	4.778,70 €
(-) Intereses Bancarios (Línea ICO)	-472,20 €	-472,20 €	-347,15 €	-215,69 €	-77,49 €
(-) Gastos de Constitución de la S.L.	-650,90 €				
Beneficios Antes de Tributos (BAT)	44,56 €	1.413,67 €	2.493,48 €	3.433,83 €	4.701,21 €
(-) Impuesto de Sociedades (IS). 20%.	-8,91 €	-282,73 €	-498,70 €	-686,77 €	-940,24 €
BENEFICIO NETO (BN)	35,65 €	1.130,94 €	1.994,79 €	2.747,07 €	3.760,97 €
(-) Dividendos	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €	-87,50 €
RESERVAS	-51,85 €	1.043,44 €	1.907,29 €	2.659,57 €	3.673,47 €
Reservas Acumuladas	-51,85 €	991,59 €	2.898,87 €	5.558,44 €	9.231,91 €

Tabla 39. Balance de situación.

Balance de Situación	"Momento 0"	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Activo No Corriente	5.465,68 €	4.884,26 €	4.302,84 €	3.721,43 €	3.140,01 €	2.723,34 €
Estantería Mixta	2.300,00 €	2.070,00 €	1.840,00 €	1.610,00 €	1.380,00 €	1.150,00 €
Mesas vintage de madera	1.150,00 €	1.035,00 €	920,00 €	805,00 €	690,00 €	575,00 €
Sillas de madera rústicas	427,68 €	384,91 €	342,14 €	299,38 €	256,61 €	213,84 €
Mesa de despacho	129,00 €	116,10 €	103,20 €	90,30 €	77,40 €	64,50 €
PC portátil HP Pavilion 17,3"	599,00 €	449,25 €	299,50 €	149,75 €	- €	- €
Impresora HP Deskjet 2543	60,00 €	45,00 €	30,00 €	15,00 €	- €	- €
Construcciones	800,00 €	784,00 €	768,00 €	752,00 €	736,00 €	720,00 €
Activo Corriente	8.567,32 €	9.096,89 €	8.282,56 €	8.207,03 €	8.752,32 €	10.008,57 €
NAC	7.916,42 €	7.916,42 €	7.916,42 €	7.916,42 €	7.916,42 €	7.916,42 €
Tesorería	650,90 €	1.180,47 €	366,14 €	290,61 €	835,90 €	2.092,15 €
TOTAL ACTIVO	14.033,00 €	13.981,15 €	12.585,40 €	11.928,46 €	11.892,33 €	12.731,91 €
Patrimonio Neto	3.500,00 €	3.448,15 €	4.491,59 €	6.398,87 €	9.058,44 €	12.731,91 €
Capital Social	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Reservas		-51,85 €	991,59 €	2.898,87 €	5.558,44 €	9.231,91 €
Pasivo No Corriente	10.533,00 €	10.533,00 €	8.093,82 €	5.529,58 €	2.833,89 €	0,00 €
Crédito Bancario SANTANDER (Línea ICO)	10.533,00 €	10.533,00 €	8.093,82 €	5.529,58 €	2.833,89 €	0,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	14.033,00 €	13.981,15 €	12.585,40 €	11.928,46 €	11.892,33 €	12.731,91 €

12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

- Ayuntamiento de Jaén. Web. (05/2016). *“Legislación municipal de productos alimentarios”*. Disponible en: http://www.aytojaen.es/portal/p_20_contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d1_v1.jsp&contenido=4775&tipo=6&nivel=1400&layout=p_20_contenedor1.jsp&codResi=1&language=es&codMenu=209&codMenuPN=4&codMenuSN=100&codMenuTN=197
- Ayuntamiento de Jaén. Web. (05/2016). *“Oficina municipal de información al consumidor: categorías del aceite de oliva”*. Disponible en: http://www.aytojaen.es/portal/p_20_contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d1_v1.jsp&contenido=4763&tipo=6&nivel=1400&layout=p_20_contenedor1.jsp&codResi=1&language=es&codMenu=206&codMenuPN=4&codMenuSN=100&codMenuTN=197
- BBVA. Web. (10/06/2015). *“¿Por qué los tipos de interés están tan bajos?”*. Disponible en: https://www.bbva.com/es/noticias/economia/sistema_financiero/porque-los-tipos-de-interes-estan-tan-bajos/
- Cinco días. Web. (15/02/2016). *“La renta disponible per cápita se acerca al nivel real del 2005”*. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2016/02/11/economia/1455207187_622129.html
- Centro de estudios financieros (CEF). Web. (06/2016). *“Análisis de la situación del mercado de trabajo en nuestro país”*. Disponible en: <http://www.laboral-social.com/analisis-situacion-mercado-trabajo-nuestro-pais.html>
- Diario 20 minutos. Web. (26/10/2015). *“La producción de aceite de oliva en Andalucía se situará en 1,03 millones de toneladas de las que 485.00 serán de Jaén”*. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/2588991/0/produccion-aceite-oliva-andalucia-se-situara-1-03-millones-tm-que-485-000-seran-jaen/>
- Debitoor. Web. (06/2016). *“La reforma fiscal de 2015: sus novedades”*. Disponible en: <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/fiscalidad-e-impuestos/la-reforma-fiscal-2015-sus-novedades>
- Diputación Provincial de Jaén. Web. *“Observatorio Económico de la Provincia de Jaén”*. (01/05/2016). Disponible en: https://www.dipujaen.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipu-jaen/observatorio_economico/Numero234.pdf
- Diputación provincial de Jaén. Web. *“II Plan estratégico de la provincia de Jaén: 2020”*. Disponible en:

http://www.planestrajaen.org/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/plan-estrategico/libros/II_Plan_Estrategico_de_la_provincia_de_Jaen.pdf

- Diario Expansión. Web. (02/01/2016). “Los desafíos de la economía española en el nuevo año”. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2016/01/02/568808e1e2704e387d8bfd43.html>
- Diario Expansión. Web. (08/12/2014). “Las ventas del sector español del lujo crecen un 6% en 2014 gracias al mercado nacional y al turismo”. Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/12/08/empresas/1418038051.html>
- Diario Ideal. Web. (21/10/2015). “La moda de los productos gourmet”. Disponible en: <http://www.ideal.es/sociedad/consumo/201510/21/moda-productos-gourmet-20151021164257.html>
- El Diario.es. Web. (16/10/2016). “Pobreza y estado de bienestar en España”. Disponible en: http://www.eldiario.es/zonacritica/Pobreza-bienestar-Espana_6_442065811.html
- El Diario.es. Web. (03/01/2016). “Previsión para 2016 en la economía de Andalucía: crecimiento de más del 2,5% y caída del paro del 5%”. Disponible en: http://www.eldiario.es/andalucia/prevision-economia-Andalucia-crecimiento-debajo_0_463003905.html
- El Economista. Web. (21/06/2013). “La mayoría de PYMES dedican más del 10% de sus ingresos a pagar la electricidad”. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/4931650/06/13/La-mayoria-de-pymes-dedica-mas-del-10-de-sus-ingresos-a-pagar-la-electricidad.html>
- El País. Web. (02/03/2015). “La OCEDE insta a España a que acometa una reforma fiscal verde”. Disponible en: http://politica.elpais.com/politica/2015/03/02/actualidad/1425284286_935627.html
- El País. Web. (14/11/2014). “España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D”. Disponible en: http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html
- Finanzas.com. Web. (08/03/2016). “BBVA prevé que Andalucía crezca un 2,8% en 2016 y 2017, y se creen 230.00 empleos”. Disponible en: <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20160308/bbva-preve-andalucia-crezca-3363084.html>

- FUNCAS. Web. (09/2016). “*Principales indicadores de la economía española*”. Disponible en: <https://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª edición, Civitas.
- Gerencie.com. Web. (23/05/2016). “*La educación como elemento esencial para el crecimiento económico*”. Disponible en: <http://www.gerencie.com/la-educacion-como-elemento-esencial-para-el-crecimiento-economico.html>
- Greenpeace. Web. (06/2015). “*Greenpeace identifica más de 400 puntos negros en su primera radiografía social del medio ambiente en España*”. Disponible: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2015/Junio/Greenpeace-identifica-mas-de-400-puntos-negros-en-su-primera-radiografia-social-del-medio-ambiente-en-Espana/>
- ICEX. Web. (05/2016). “*Infraestructuras en España*”. Disponible en: http://www.spainbusiness.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_3116997_3115408_0,00.html
- Junta de Andalucía. Web. (06/2016). “*Observatorio de precios y mercados: aceite de oliva*”. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?action=Subsector&table=3940&ec=subsector&subsector=33>
- La Vanguardia. Web. (19/04/2016). “*El gobierno empeora las previsiones de déficit y de desempleo para 2016 y 2017*”. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20160419/401211067809/gobierno-espana-prevision-deficit-paro.html>
- La Vanguardia. Web. (08/01/2016). “*Goldman Sachs cree que la inestabilidad política en España podría debilitar la eurozona*”. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20160108/301273161301/goldman-sachs-inestabilidad-politica-espana-debilitar-eurozona.html>
- La Razón. Web. (30/04/2013). “*Previsiones: el PIB español subirá un 3,25% en 2019 en 2019 y el paro se situará en el 14,9%*”. Disponible en: <http://www.larazon.es/economia/previsiones-el-pib-espanol-subira-un-3-25-en-DJ2092243#.Ttt1b6wq24Q0Tib>
- Mercasa. Web. (05/2016). “*Consumo de aceite de oliva: un análisis de la evolución y los perfiles de la demanda*”. Revista Distribución y consumo, Víctor J. Martín

Cerdeño. Disponible en:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450217644_Consumo_aceite_oliva.pdf

- Mercado Financiero. Web. (15/04/2016). “*Las previsiones del FMI para España en 4 gráficos*”. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-previsiones-fmi-espana-graficos-20150415133334.html>
- Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. Web. (2015). “*Informe del consumo de alimentación en España*”. Disponible en: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422694.pdf
- Ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente. Web. (06/2016). “*Panel de consumo alimentario*”. Disponible en: <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/>
- Ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente. Web. (26/02/2016). “*La producción de aceite de oliva asciende a 1.235.700 toneladas, un 59% más que la campaña anterior, y un 24% superior a la media de las cuatro anteriores*”. Disponible en: <http://www.mapama.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/notas-de-prensa-din.aspx?tcm=tcm:7-413255-16>
- Ministerio de agricultura, alimentación y medioambiente. Web. (04/2013). “*Creación y gestión de marcas gastronómicas: productos gourmet, Premium y de lujo*”. Disponible en: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/programa-de-alta-formacion-para-gestores-de-empresas-de-la-cadena-agroalimentaria/PPT_scampuzanoCONFERENCIA_MINISTERIO_1_pdf_tcm7-277346.pdf
- Ministerio de empleo y Seguridad Social. Web. (10/2016). “*Legislación Laboral*”. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes/
- Martín, A. y Alcalá, F. (2016) “*Observatorio Económico de la Provincia de Jaén*”, *Diputación Provincial de Jaén*, Núm. 234-Mayo, pp. 27.
- Martín, V. (2015), “*Consumo de aceite de oliva. Un análisis de la evolución y de los perfiles de la demanda*”, *Distribución y Consumo*, Vol.5, pp. 28-36.

- Mercacei. Web. (09/03/2015). “El consumo mundial de aceite de oliva se ha multiplicado por 1,7 en los últimos 25 años”. Disponible en: <http://www.mercacei.com/noticia/43827/Actualidad/El-consumo-mundial-de-aceite-de-oliva-se-ha-multiplicado-por-17-en-los-ultimos-25-anos.html>
- NetContrata. Web. (3/06/2016). “Simulador de contratación laboral”. Disponible en: <http://www.netcontrata.es/page-contratos-loc-asistente-step-info.html>
- NAVAS, J.E; GUERRAS, L.A. (2012): “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”, Thomson Reuters-Civitas, capítulo 3.
- Oliwe Magazine. Web. (02/06/2016). “El aceite de oliva es el aceite más consumido por los hogares españoles en 2015”. Disponible en: <http://www.olipe.com/blogwp/el-de-oliva-es-el-aceite-mas-consumido-por-los-hogares-espanoles-en-2015/>
- Observatorio de tendencias de consumo. Web. (25/03/2015). “Productos gourmet”. Disponible en: <https://observatoriotendencias.wordpress.com/2015/04/25/productos-gourmet/>
- Territorio PYME. Web. (11/05/2015). “Abierto el programa de ayudas para que las PYMES ahorren energía”. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2015/05/08/pyme/1431091453_020694.html