



# Plan de Empresa: Literally Sweet

---

## Business Plan: Literally Sweet

Laiño Álvarez, Marcos Esteban  
Grado en Contabilidad y Finanzas  
Curso 2018-2019  
Convocatoria Junio 2019  
Fecha de presentación: 27 de Mayo de 2019  
Tutora : Ana González Pérez

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

**Resumen:** El presente trabajo se fundamenta en un plan de empresa para la creación y puesta en marcha de una idea de negocio que consiste en una dulcería - librería especializada en productos alemanes llamada "Literally Sweet", dividida en dos zonas. Una, común, destinada al consumo de dulces principalmente, ambientada con un hilo musical de las décadas de los 70 y 80 y otra contigua dedicada a la lectura, donde los clientes podrán leer sus propios libros o de la empresa mientras degustan los productos. Situada en la ciudad del Puerto de la Cruz, está enfocada principalmente al turista extranjero con cierto nivel adquisitivo que quiera desayunar o merendar en un lugar muy bien iluminado, tranquilo y acogedor.

Se trata de una idea de negocio bastante innovadora que apenas ha sido desarrollada en Canarias, por lo que puede significar una gran oportunidad de emprendimiento.

**Palabras clave:** Dulcería, librería, turismo.

**Abstract:** This work is based on a business plan for the creation and implementation of a business idea that consists of a candy store - bookshop specializing in German products called "Literally Sweet", divided into two areas. One, common, destined to the consumption of sweets mainly, acclimated with a musical thread of the 70's and 80's and another contiguous dedicated to the reading, where the customers will be able to read their own books or of the company while they taste the products. Located in the city of Puerto de la Cruz, it is mainly focused on foreign tourists with a certain level of income who want to have breakfast or a snack in a well-lit, quiet and cozy place.

It is a very innovative business idea that has hardly been developed in the Canary Islands, so it can mean a great opportunity for entrepreneurship.

**Keywords:** Candy store, bookstore, tourism.

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>5</b>
<b>2. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO</b>	<b>6</b>
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>8</b>
3. 1. SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DE ESPAÑA	8
3. 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA	9
3. 2. 1 Factores político - legales	10
3. 2. 2 Factores económicos	11
3. 2. 3 Factores socio - culturales	13
3. 2. 4 Factores tecnológicos	16
3. 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA	16
3. 4. MATRIZ DAFO	18
<b>4. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>19</b>
4. 1. FORMA JURÍDICA Y MARCO LEGAL	19
4. 2. TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA	20
<b>5. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>22</b>
5. 1. JERARQUÍA DE LA EMPRESA	23
5. 2. PERSONAL	23
5. 3. SALARIOS	24
<b>6. MARKETING</b>	<b>24</b>
6. 1. OBJETIVOS	25
<b>7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO</b>	<b>26</b>
7. 1. INGRESOS Y GASTOS PREVISTOS	26
7. 2. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	29
7. 3. BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	29
7. 4. RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	32
7. 5. VALOR ACTUAL NETO (VAN)	33
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXO</b>	<b>36</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1: Ubicación del local	7
Gráfico 1: Evolución de las tasas de variación intertrimestral de las series ajustadas de estacionalidad del PIB de España y UEM	9
Tabla 1: Normativa vigente que afecta a la empresa	10
Tabla 2: Principales datos económicos de la Comunidad Autónoma de Canarias en el año 2017.	11
Tabla 3: Evolución del PIB de Canarias y de la variación anual del mismo	12
Tabla 4: Evolución del PIB per cápita de Canarias y la variación anual del mismo	13
Tabla 5: Evolución de la tasa de paro en Canarias en los últimos trimestres de cada año	13
Tabla 6: Datos generales del Puerto de la Cruz	14
Tabla 7: Población del Puerto de la Cruz según nacionalidad	15
Tabla 8: Nacionalidad del turismo alojado en el Puerto de la Cruz en 2018	15
Tabla 9: Matriz DAFO	18
Tabla 10: Principales ventajas y desventajas de la sociedad limitada	20
Tabla 11: Trámites para la constitución de la sociedad de responsabilidad limitada	21
Tabla 12: Trámites para la puesta en marcha de la empresa	22
Figura 2: Organigrama de la empresa (elaboración propia).	23
Tabla 13: Determinación del salario base según categorías profesionales	24
Tabla 14: Ingresos previstos por mes y en el primer año	27
Tabla 15: Ingresos previstos en el período 2019 - 2021	27
Tabla 16: Gastos mensuales y anuales en el período 2019 - 2021	29
Tabla 17: Financiación de la inversión a realizar por la empresa	29
Tabla 18: Balance de situación de la empresa en el período 2019 - 2021	31
Tabla 19: Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa en el período 2019 - 2021	32
Tabla 20: Ratios económicos y financieros de la empresa	32
Tabla 21: Valor actual neto	33

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, vivimos unas circunstancias en términos económicos, políticos y sociales muy cambiantes, lo que da lugar a una incertidumbre que compromete en cierta medida la estabilidad, sobre todo laboral, de la sociedad. Es por ello, que el presente autor de este Trabajo de Fin de Grado (TFG, en adelante) ha elegido el desarrollo de un plan de empresa que analice todos los aspectos referentes al mismo desde la idea de negocio hasta el establecimiento de la misma en el plano real. El presente TFG tiene, principalmente dos objetivos: El primero, analizar la viabilidad del proyecto y su implementación en la realidad para contribuir a la creación de riqueza; y el segundo, relacionado con el anterior, emprender para no solo crear el propio puesto de trabajo del autor de este TFG, sino también para cooperar en la creación de puestos de trabajo sobre todo para los jóvenes, uno de los colectivos más damnificados tras la última crisis financiera.

Este trabajo está compuesto de varias partes: en primera instancia, se hablará de los antecedentes y el origen de la idea del negocio, así como su justificación. En segundo lugar se realizará un análisis estratégico que permita evaluar, principalmente, el entorno que rodeará a la empresa a través del análisis PEST, de las cinco fuerzas de Porter y de la matriz DAFO, mencionando sus principales debilidades y amenazas, así como sus fortalezas y oportunidades. En tercer lugar, se detallarán las cuestiones respecto a la organización empresarial, haciendo hincapié en la decisión de adoptar una cierta estructura jurídica y los trámites legales para la puesta en marcha de la empresa. En cuarto lugar, se analizarán los recursos humanos para determinar qué perfil de empleados necesita la empresa, así como su posición en la jerarquía de la misma. Más adelante, en el plan de marketing se detallarán los aspectos a considerar para dar a conocer la empresa y el perfil de los potenciales clientes, entre otros. En penúltimo lugar, en el plan económico - financiero se incidirá sobre todo, en la inversión necesaria y demás gastos junto con los ingresos potenciales. Por último, en las conclusiones finales se determinará la evaluación sobre la viabilidad del proyecto.

## **1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

El concepto de cafetería - librería es de origen relativamente reciente: surgió a finales del siglo XIX en el norte de Europa y se extendió por el centro y sur del viejo continente. Con el paso del tiempo se fue asentando hasta hoy en día, donde existen numerosos lugares para tomar un café mientras se lee.

La idea de negocio de este trabajo es una variación del concepto de cafetería - librería existente en grandes ciudades como Buenos Aires o Madrid. En las cafeterías - librerías de estas ciudades, el concepto se centra más en el sector literario, con un espacio y una cantidad de ejemplares considerables, mientras que el apartado gastronómico es más secundario y menos especializado. Por su parte la idea de negocio de "Literally Sweet" le da otro enfoque, otro punto de vista a este concepto que, como se dijo anteriormente, implica una variación del mismo: la especialización gastronómica como base para desarrollar una ventaja competitiva sin dejar de

lado, por supuesto, el sector literario que contará con su espacio “acondicionado” en el local donde se va a desarrollar la actividad.

Por otro lado, este trabajo supone un reto personal, ya que trata todos los principales aspectos económicos y legales (entre otros) a considerar para la creación de una empresa innovadora y su desarrollo en el plano real y que, de ser viable, puede ser una gran oportunidad laboral no solo para el autor de este TFG, sino también para, como se decía en la introducción, jóvenes desempleados en este difícil mercado como es el del trabajo, aprovechando sobre todo que esta idea, prácticamente, no ha sido desarrollada en Canarias.

Concretamente en Tenerife existen dos cafeterías - librerías aunque no son exactamente como “Literally Sweet”, ya que no se especializan en dulces alemanes: Una está situada en Santa Cruz de Tenerife (llamada El Libro en Blanco), y la otra en La Orotava (llamada Tifinagh), lo que significa que “Literally Sweet” sería la primera en desembarcar en la ciudad del Puerto de la Cruz.

Para la realización de este trabajo, el autor de este TFG considera que el Grado en Contabilidad y Finanzas le ha proporcionado los conocimientos necesarios que le servirán como base para su desarrollo, con el agregado fundamental que va a ser la búsqueda y el filtrado de información relevante para dicha realización.

## **2. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO**

La idea de negocio consiste en la creación de una dulcería - librería especializada en la elaboración de productos alemanes principalmente dulces - aunque sin olvidar los productos salados - en un local situado en la Calle Quintana en el Puerto de la Cruz.



Figura 1: Ubicación del local. ([www.openstreetmap.org](http://www.openstreetmap.org)).

Dicho local está dividido en dos partes: una zona común destinada al consumo de los productos ambientada con un hilo musical de las décadas de los 70 y 80 a bajo volumen, y otra zona contigua donde el cliente puede disfrutar de la lectura de una selección de libros en castellano, inglés y alemán mientras degusta los productos del local. Ambas zonas cuentan con elevada iluminación, y están separadas por una gran puerta de cristal que cubre el ancho del local, con el fin de que el cliente tenga contacto visual con el personal de la empresa para cualquier solicitud sin tener que levantarse, independientemente de la zona en la que se encuentre.

Esta idea de negocio tiene como principal objetivo apostar por un servicio de calidad y efectivo en un ambiente tranquilo y acogedor - ideal para desayunar y merendar - y en definitiva, por la innovación, característica fundamental en las empresas de éxito, como por ejemplo la cafetería "Holybelly", situada en París. Creada en 2013, ha crecido considerablemente en apenas media década gracias a una excepcional variedad de cafés, un cuidado servicio y una buena oferta de dulces y aperitivos salados.

A través de la innovación se puede llegar a alcanzar un grado de diferenciación respecto a otras empresas que se traduce en ventajas competitivas en, al menos, un período considerable de tiempo, algo importante de cara al futuro de la empresa. En el caso de "Literally Sweet", se pretende conseguir la diferenciación con la innovadora zona de lectura y con una especialización de productos alemanes dulces sin olvidar otros productos más comunes que poseen todas las cafeterías.

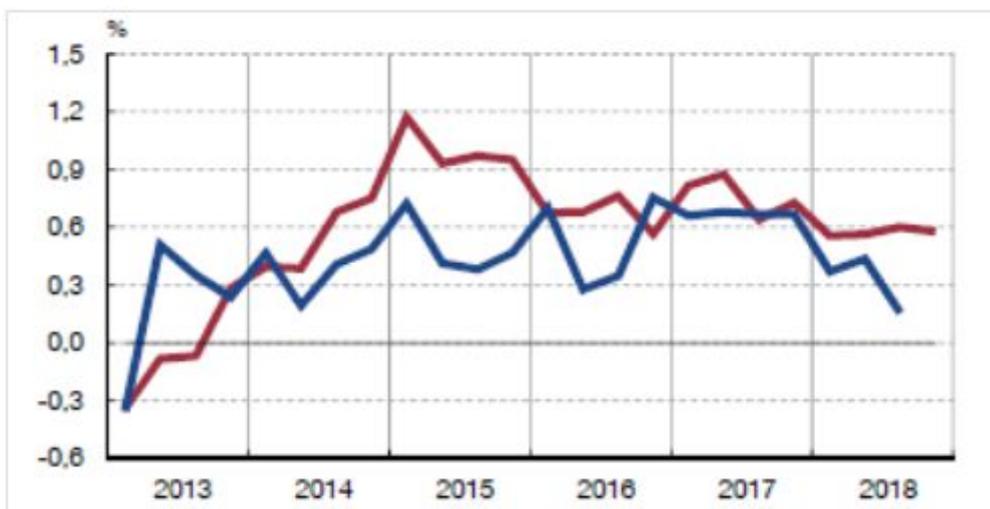
### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Uno de los elementos más importantes e influyentes a considerar, a la hora de crear una empresa, es sin duda el entorno. "Entorno es el conjunto de factores que desde el exterior pueden afectar a los resultados de la empresa" (Ventura, 2008 pág. 123). No hacerlo equivaldría a enfrentarse a un aumento exponencial de las probabilidades de fracaso debido a la imposibilidad de la empresa en controlar dichos factores externos, como define Varela.

Existen dos tipos de entorno: el general y el específico. Para analizar cada uno de ellos existen herramientas muy útiles como son el análisis PEST y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, respectivamente. El primero de ellos hace referencia a todos los factores correspondientes al entorno general que afectan a la empresa (político - legales, económicos, socio - culturales y tecnológicos), mientras que el segundo comprende los factores correspondientes al entorno específico (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores).

#### 3. 1. SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DE ESPAÑA

El informe trimestral del Banco de España correspondiente al cuarto trimestre de 2018 (último dato) a nivel macroeconómico, concluye que en la segunda mitad de 2018 la expansión de la actividad mundial ha sido constante, aunque sí es cierto que ha dado muestras de desaceleración debido a una cierta incertidumbre, motivada por varias causas: por un lado, el endurecimiento de las condiciones financieras globales y la existencia de tensiones comerciales y por otro, más específicas, como lo son el devenir de la política presupuestaria de Italia y la forma en la que saldrá el Reino Unido de la Unión Europea.





*Gráfico 1: Evolución de las tasas de variación intertrimestral de las series ajustadas de estacionalidad del PIB de España y UEM (informe trimestral de la economía española. Boletín económico 4/2018. Banco de España).*

Respecto a la economía española, ésta ha crecido en el último trimestre de 2018 a una tasa intertrimestral del 0,6 %, una décima de punto porcentual más que el trimestre anterior e igual que en los dos primeros trimestres (INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España). La desaceleración que se comentaba en el párrafo anterior ha sido menos intensa en España, causada posiblemente por algunas medidas que fueron incluidas en los Presupuestos Generales del Estado (PGE), que aumentaron la renta de los hogares. Además, la continua creación de empleo ha favorecido el crecimiento del consumo de dichos hogares.

Por otro lado, las previsiones del Banco de España a medio plazo son optimistas en cuanto a la continuación de la expansión de la actividad, debido a ciertos factores, como la corrección de desequilibrios de la economía y los efectos aún presentes de medidas referentes a la política económica que se adoptaron en el pasado. No obstante, estos estímulos probablemente ejercerán un impacto decreciente a lo largo de los próximos años, lo que hará que el crecimiento del PIB se modere. Concretamente, tras el crecimiento del 2,5% en 2018, el PIB crecería un 2,2 %, un 1,9% y un 1,7% durante los años 2019, 2020 y 2021, respectivamente (Boletín Económico 4/2018)

En conclusión, España atraviesa un período de bonanza económica, como lo demuestra el crecimiento del PIB así como las previsiones para los próximos años, tras pasar una difícil crisis económica que tuvo consecuencias considerables en la economía del país. No obstante, no hay que obviar la incertidumbre existente del exterior, que dependiendo de cómo se desarrollen ciertos acontecimientos afectará en mayor o en menor medida a la propia economía nacional.

### **3. 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA**

Como se ha dicho en el epígrafe 4, para analizar el entorno general de la empresa se procederá a realizar el análisis PEST, que comprende factores político - legales, económicos, socio - culturales y tecnológicos. En los factores político - legales se hará hincapié en toda la normativa vigente que afecta a la empresa a nivel estatal, regional y local. Respecto a los factores económicos se hará una evaluación de la economía de Canarias, teniendo en cuenta índices como el PIB y tasa de desempleo, entre otros. En cuanto a los factores socio - culturales se incidirá sobre todo en variables demográficas, no sólo en cuantificación sino también en el origen

o procedencia de la población. Por último, se analizarán los factores tecnológicos más relevantes de cara a su incidencia en la empresa.

### 3. 2. 1 Factores político - legales

Atendiendo a los factores político - legales, cabe destacar la siguiente normativa, en sus distintos niveles, que afecta a la empresa:

Normativa	Leyes, decretos y órdenes que afectan a la empresa
Estatal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ley 7/1996</b>, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.</li> </ul>
Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Decreto Legislativo 1/2012</b> de 21 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación de la Actividad Comercial de Canarias y reguladora de la licencia comercial.</li> <li>- <b>Orden</b> de 12 de mayo de 1994, por la que se determinan los municipios y zonas dentro de ellos que quedan exceptuados del régimen general de horarios comerciales por tener la condición de gran afluencia turística.</li> </ul>
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plan General de Ordenación</b> del Puerto de la Cruz.</li> </ul>

*Tabla 1: Normativa vigente que afecta a la empresa (elaboración propia a partir de la web del Gobierno de Canarias, del Boletín Oficial del Estado y de la web de la Concejalía de Urbanismo del Puerto de la Cruz).*

Las leyes, decretos y órdenes anteriores constituyen la normativa más relevante para la empresa, que conforma la base sobre la cual debe crearse y mantenerse el negocio. A nivel estatal, la Ley 7/1996, de 15 de enero, como indica su artículo 1, tiene como objeto principal “establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial”; entre sus artículos más destacados se encuentran el 3, 5, 7 y 13 (libertad de empresa, libertad de establecimiento comercial, tramitación de las licencias y libertad de precios). A nivel regional, el Real Decreto Legislativo 1/2012 de 21 de abril, presenta muchas similitudes con la Ley 7/1996, con la importante diferencia de que el ámbito de aplicación es únicamente la Comunidad Autónoma de Canarias. Por otro lado, la

orden de 12 de mayo de 1994, establece que existen municipios y zonas dentro de ellos que quedan excluidos del régimen general de horarios comerciales por tener la condición de municipio con gran afluencia turística, como es el caso del Puerto de la Cruz. Por tanto, “Literally Sweet” tiene plena libertad para fijar sus horarios comerciales. Por último, a nivel local destaca el Plan de Ordenación del Puerto de la Cruz, que como afirma su artículo 1.1.2 “establece la ordenación estructural y pormenorizada del municipio, constituyendo el modelo de ocupación del territorio y del desarrollo urbano, los elementos básicos de la estructura general del territorio, clasifica el suelo, establece los elementos fundamentales de la estructura general necesaria para la ordenación urbanística del territorio, categoriza las diferentes clases de suelo, comprende las medidas de protección de los bienes de dominio público, adscribe el suelo necesario para las viviendas de protección pública y establece el programa para su desarrollo y ejecución, así como del plazo mínimo de su vigencia”.

### 3. 2. 2 Factores económicos

Los principales factores de carácter económico que deben considerarse, a la hora de analizar su repercusión en la empresa son el Producto Interior Bruto (PIB), el PIB per cápita, la deuda total, la deuda per cápita y el porcentaje de deuda sobre el PIB. La siguiente tabla ilustra los últimos datos conocidos, correspondientes al año 2017:

Indicador económico	Cantidad/Porcentaje
PIB	44.206.000.000 €
PIB per cápita	20.425 €
Deuda total	7.044.000.000 €
Deuda per cápita	3.326 €
Deuda (% PIB)	15,90%

Tabla 2: Principales datos económicos de la Comunidad Autónoma de Canarias en el año 2017. ([www.datosmacro.expansion.com/ccaa/canarias](http://www.datosmacro.expansion.com/ccaa/canarias)).

Atendiendo a la tabla 2, se puede observar en primera instancia que el PIB de Canarias superó los cuarenta y cuatro mil doscientos seis mil millones de euros. Para poder valorar ese dato, es conveniente comparar la variación anual del mismo a lo largo de los últimos años, que se adjunta en la siguiente tabla:

Año	PIB	Variación anual PIB
-----	-----	---------------------

2012	39.799.000.000 €	-2,5%
2013	39.556.000.000 €	-1,3%
2014	39.832.000.000 €	0,8%
2015	40.923.000.000 €	2,4%
2016	42.460.000.000 €	3,0%
2017	44.206.000.000 €	2,9%

Tabla 3: Evolución del PIB de Canarias y de la variación anual del mismo ([www.datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/canarias](http://www.datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/canarias)).

Como se puede observar en la tabla 3, durante los últimos años el PIB de Canarias ha ido creciendo (salvo una ligera caída en 2013), sobre todo a partir de 2015. En 2012 y 2013, el PIB experimentó caídas del 2,5% y 1,3% respectivamente, debido a los efectos de la crisis económica. Un año más tarde, comienza a crecer ligeramente, alcanzando prácticamente el punto porcentual. Es a partir de 2015 cuando el aumento es notable llegando incluso a incrementarse un 3% en 2016, motivado principalmente por la recuperación económica. Teniendo en cuenta estos datos, los más de cuarenta y cuatro mil millones de euros que forman el PIB de 2017 pueden valorarse de forma positiva.

Por otro lado, el crecimiento experimentado en los últimos años hace que, evidentemente, otros indicadores como el PIB per cápita y la tasa de paro sean positivos, como se muestra en la tabla 4 y la tabla 5, respectivamente:

Año	PIB per Cápita	Variación anual PIB per cápita
2012	19.017 €	-3,9%
2013	18.761 €	-1,4%
2014	18.803 €	0,2%
2015	19.233 €	2,3%
2016	19.821 €	3,1%
2017	20.425 €	3,1%

Tabla 4: Evolución del PIB per cápita de Canarias y la variación anual del mismo ([www.datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/canarias](http://www.datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/canarias)).

Año	Tasa de paro (%)
4º Trimestre 2013	33,09%
4º Trimestre 2014	31,08%
4º Trimestre 2015	26,75%
4º Trimestre 2016	24,90%
4º Trimestre 2017	22,04%
4º Trimestre 2018	19,99%

Tabla 5: Evolución de la tasa de paro en Canarias en los últimos trimestres de cada año (Fuente: Estadística de Empleo, ISTAC).

Es cierto que existe una parte de la población a la que no le ha llegado la recuperación económica tras la gran crisis económica reciente, por lo que se deben tomar estos datos con prudencia. No obstante, no hay que obviar dichos datos, que muestran una señal inequívoca de que la economía canaria ha mejorado en los últimos años, lo que se traduce en buenas perspectivas de negocio para emprender de cara, al menos, a corto y medio plazo.

### 3. 2. 3 Factores socio - culturales

Para analizar los factores socio - culturales, se deben tener en cuenta una serie de variables: La primera de ellas es puramente demográfica, es decir, es imprescindible saber cuánta población hay en el municipio donde radica la empresa para conocer de manera general los potenciales clientes que la empresa puede llegar a tener. “Literally Sweet” está localizada en el Puerto de la Cruz, concretamente en la calle Quintana, una de las vértebras del municipio debido a que une la Plaza del Charco con el Paseo de San Telmo, dos lugares emblemáticos de la ciudad por los que pasan miles de personas cada día, sobre todo turistas. Este motivo, junto con el hecho de ser uno de los municipios con mayor número de turistas de la zona norte de Tenerife, son las principales razones por las cuales el autor de este trabajo ha decidido ubicar a la empresa en dicho municipio. Los datos más generales del Puerto de la Cruz vienen recogidos en la siguiente tabla:

<b>Puerto de la Cruz</b>	
--------------------------	--

<b>Población (nº de habitantes)</b>	30.483 habitantes (2018)
<b>Superficie (Km2)</b>	8,9 Km2
<b>Densidad de población (nº de habitantes/Km2)</b>	3.425 habitantes/Km2

Tabla 6: Datos generales del Puerto de la Cruz. ([www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac) y web del ayuntamiento del Puerto de la Cruz <http://www.puertodelacruz.es>).

Según la web del ayuntamiento del Puerto de la Cruz, tiene la particularidad de ser el municipio más pequeño de toda la Comunidad Autónoma de Canarias con 8,9 kilómetros cuadrados, dado que nace como una escisión del municipio de la Orotava. A pesar de ello, según el ISTAC (Instituto Canario de Estadística) - con últimos datos de 2018 - es el séptimo municipio más poblado de Tenerife y tercero más poblado de la zona norte, solo superado por la Orotava y Los Realejos.

Por otro lado, es preciso señalar que “Literally Sweet”, al especializarse en dulces alemanes, está enfocada principalmente a turistas y personas de nacionalidad extranjera radicadas en el Puerto de la Cruz con cierto poder adquisitivo, sin olvidar obviamente a la población local. Por ello, resulta conveniente saber las nacionalidades de las más de treinta mil personas empadronadas en el Puerto de la Cruz, así como las de los turistas que se han alojado durante el último año en el municipio. La siguiente tabla muestra la cantidad de personas residentes en el Puerto de la Cruz con sus diferentes nacionalidades:

<b>Población según nacionalidad</b>	<b>Total (30.483 personas)</b>
España	25.405
Alemania	1.190
Italia	1.160
Reino Unido	343
Finlandia	254
Países de África	149
Países de América	634
Países de Asia	260
Otras nacionalidades	1088

Tabla 7: Población del Puerto de la Cruz según nacionalidad ([www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac)).

A partir de los datos de la tabla 7, se pueden ver las distintas nacionalidades de las personas radicadas en el Puerto de la Cruz: Obviando la evidente mayoría de nacionalidad española, cabe destacar que casi una cuarta parte de las personas extranjeras empadronadas en el municipio son alemanas (1.190 concretamente), lo que supone una base potencial de clientes considerable por razones evidentes, sin olvidar a la población italiana, que supone también casi otra cuarta parte de la población extranjera.

En la siguiente tabla, se muestran las principales nacionalidades de los turistas que se han alojado en el municipio a lo largo de 2018:

Nacionalidad	Nº total de turistas / % Sobre el total
España	432.138 (46,6%)
Alemania	198.306 (21,4%)
Reino Unido	80.267 (8,7%)
Francia	28.064 (3,0%)
Finlandia	23.616 (2,5%)
Países del Este	18.165 (2,0%)
Italia	13.392 (1,4%)
Resto de Europa	112.167 (12,1%)
Resto del Mundo	21.065 (2,3%)
Total	927.180 (100%)

Tabla 8: Nacionalidad del turismo alojado en el Puerto de la Cruz en 2018 ([www.webtenerife.com/investigacion/situacion-turistica/zonas-turisticas-tenerife/](http://www.webtenerife.com/investigacion/situacion-turistica/zonas-turisticas-tenerife/)).

Se puede observar, dados los datos de la tabla 8, el número de turistas que se han alojado en el Puerto de la Cruz en 2018, así como sus nacionalidades. Destaca, evidentemente, en primer lugar los turistas nacionales con casi la mitad del total, seguidos por los alemanes (una quinta parte aproximadamente) y británicos (algo menos de la décima parte).

Dejando a un lado el turismo nacional, cabe destacar la enorme relevancia, entre el turismo extranjero, de los turistas alemanes: casi 200.000 pernoctaron en el municipio durante 2018, lo que supone prácticamente el 40% de turistas extranjeros, muy por delante de británicos (16%) y franceses (5,7%). Este dato da lugar a una oportunidad prácticamente inmejorable de captar clientes, dado que constituye junto con aquellos residentes, una base sólida a partir de la cual asentarse durante los primeros meses en funcionamiento de la empresa.

### **3. 2. 4 Factores tecnológicos**

Dado que vivimos en un mundo globalizado, en una sociedad muy dinámica con cambios a elevada velocidad, el apartado tecnológico es muy relevante para cualquier empresa. Hoy en día, cada vez más empresas deciden innovar en este aspecto, con el fin de mejorar sus comunicaciones y productividad, entre otros. Debido a este motivo, “Literally Sweet” debe apostar por ello para ofrecer un servicio de calidad, eficaz y eficiente.

La manera para conseguir dicha innovación se centra en varios aspectos: el primero, la posibilidad de que los clientes puedan acceder a una conexión Wi-Fi gratis. Esto es algo que prácticamente poseen todas las empresas del sector hostelero y que es totalmente necesario para contribuir a que la valoración de los clientes por el servicio prestado sea positiva; el segundo aspecto es el desarrollo de una web sencilla, donde cualquier usuario que acceda a ella pueda conocer un poco más la empresa y ver todos los productos y servicios que ésta ofrece; el tercero, la posibilidad de que los clientes puedan pagar a través de sus dispositivos móviles; y por último, la utilización de pequeñas *tablets* por parte de los empleados de la empresa a la hora de anotar los pedidos de los clientes - con la ganancia de tiempo que ello supone - para así contribuir al aumento de la eficiencia y la productividad.

Estos cuatro aspectos son prácticamente imprescindibles ya que como se ha dicho anteriormente, cada vez más empresas se suman a la era digital e implementan innovaciones tecnológicas (incluso siendo sencillas, como es el caso del sector hostelero), por lo que “Literally Sweet” también debe sumarse para acercarse lo máximo posible a la vanguardia tecnológica del sector.

### **3. 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA**

Como se dijo al comienzo del capítulo 4, existen diversas herramientas útiles para analizar el entorno. Concretamente, para estudiar el entorno específico de la empresa es conveniente realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

Respecto al poder de negociación de los clientes, se debe decir que es alto debido a ciertos factores: el primero, teniendo en cuenta la ubicación de la empresa (en el corazón del municipio) es que la inmensa mayoría de posibles clientes son turistas que estarán un período breve de tiempo antes de regresar a sus países de origen, lo que genera una alta rotación de los mismos y dificulta su fidelización; y el segundo, es que la oferta gastronómica del Puerto de la Cruz es muy amplia y diversa debido a su consideración de destino turístico, lo que supone que los posibles clientes tengan muchísimas opciones disponibles para elegir. No obstante, el hecho de ser un establecimiento único en el municipio, sumado a la especialización del mismo, es un punto fuerte que ofrece buenas posibilidades para atraer clientela.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se debe destacar que éste es medio, ya que en el municipio y más específicamente, en los alrededores de la ubicación de la empresa existen multitud de negocios pertenecientes al mismo sector que demandan materias primas similares. Además, los volúmenes de compras serán constantes cada cierto tiempo y en cantidades considerables, lo que supone un mayor interés de los proveedores en establecer relaciones comerciales (a la postre atractivas) con “Literally Sweet” .

Por otro lado, hay que tener en cuenta, evidentemente, la amenaza de nuevos competidores. El hecho de establecer una empresa relativamente innovadora como “Literally Sweet” en el Puerto de la Cruz puede desencadenar en la llegada de posibles nuevos rivales que imiten en cierta medida el mismo concepto que “Literally Sweet”, provocando consecuencias que afectarían negativamente a la empresa, como la posible pérdida de clientes.

Además, también hay que considerar la amenaza de los productos o servicios sustitutivos, ya que pueden provocar graves perjuicios a la empresa, ya que como su nombre indica, son capaces de sustituir los productos o los servicios que la empresa ofrece, con la consecuente pérdida de clientes que acarrea. Por ejemplo, es posible que la tendencia de cierto sector de la población de comer de forma saludable provoque la elección de productos con bajos niveles de azúcar (o inexistente) o sustitutos de éste (stevia) y por lo tanto, que acudan a otros establecimientos para desayunar y/o merendar de forma saludable. Para combatir esto, se puede estudiar la posibilidad de añadir dulces más saludables, aptos para celíacos, etcétera si económicamente es viable.

Por otro lado, la zona de lectura goza de la condición de ser un concepto innovador dentro del sector, por lo que es difícil encontrar establecimientos que ofrezcan un servicio como este dentro de una dulcería. No obstante, se tiene que estar al tanto de todas las innovaciones que puedan ir surgiendo en el sector a lo largo del tiempo, junto con los cambios o tendencias en los hábitos de consumo de la población.

Por último, respecto a la rivalidad entre competidores, se debe destacar la presencia concentrada de cafeterías y dulcerías en las zonas cercanas a la ubicación de “Literally Sweet”

por donde pasan miles de personas al día, lo que implica la existencia de una competencia muy fuerte entre las empresas del sector. Por ello, es fundamental que la empresa lleve a cabo una estrategia de diferenciación y la especialización que le permita obtener ventajas competitivas sobre el resto: la zona de lectura supone una clara diferencia con las cafeterías y dulcerías de la zona y el hecho de ser una cafetería - dulcería especializada en dulces alemanes puede lograr que los transeúntes (en especial la población extranjera), se decante por ella en vez de otras.

### 3. 4. MATRIZ DAFO

En la siguiente tabla, viene confeccionada la matriz DAFO, una herramienta muy común en el análisis estratégico que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la empresa:

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de empresa innovador.</li> <li>- Ubicación óptima.</li> <li>- Servicio eficiente y de calidad.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de clientes potenciales elevado.</li> <li>- Recuperación económica.</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para lograr la fidelización de clientes.</li> <li>- Escasa experiencia empresarial.</li> <li>- Alta inversión inicial.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia considerable en los alrededores.</li> <li>- Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</li> </ul>

*Tabla 9: Matriz DAFO (elaboración propia).*

Respecto al análisis interno, las principales fortalezas de la empresa son, en primer lugar, su concepto innovador, ya que es la única dulcería del sector del municipio (y una de las pocas de la isla) que cuenta con una zona de lectura, además de estar especializada en productos alemanes; en segundo lugar, la ubicación en la que se encuentra, una de las calles más transitadas del municipio; y por último, un servicio eficiente y de calidad, caracterizado por la atención a los clientes en castellano, inglés o alemán dependiendo de los idiomas que hablen.

Por otro lado, las principales debilidades de la empresa son, en primer lugar, la dificultad para lograr la fidelización de los clientes, ya que los principales clientes potenciales son turistas que al cabo de un corto período de tiempo se marchan de regreso a sus países de origen; en segundo lugar, una escasa experiencia empresarial que puede dificultar en primera instancia el desarrollo y progreso de la empresa en el sector; y por último una alta inversión empresarial para poner en marcha la empresa que comprende, entre otros aspectos, el acondicionamiento del local, gastos de constitución y la compra de mobiliario, máquinas y libros y materias primas para la elaboración de los dulces.

En cuanto al análisis externo, las principales oportunidades que puede aprovechar la empresa son el elevado número de potenciales clientes, de los cuales una parte considerable cumplen el perfil al que se dirige principalmente la empresa (turistas extranjeros con cierto poder adquisitivo); y la paulatina pero constante recuperación económica, que se traduce en buenas perspectivas de negocio a corto y medio plazo.

Por último, las amenazas más relevantes a las que se enfrenta la empresa son, por un lado, la considerable competencia existente dada la condición de municipio turístico, y por otro, los posibles cambios en las preferencias y gustos de los clientes por alimentos más saludables, lo que ocasionaría la pérdida de los mismos.

#### **4. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

##### **4. 1. FORMA JURÍDICA Y MARCO LEGAL**

La forma jurídica a adoptar es otro de los aspectos relevantes para la empresa, ya que va a estar condicionada tanto por sus ventajas como por sus inconvenientes a lo largo del tiempo, de forma indefinida. El autor de este trabajo, después de analizar las distintas posibilidades, ha elegido como forma jurídica la sociedad limitada (S.L), cuyas principales ventajas y desventajas vienen recogidas en la siguiente tabla:

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
-----------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado.</li> <li>- El capital mínimo a aportar es relativamente bajo (3.000 euros).</li> <li>- Posibilidad de aportar el capital en bienes o en dinero.</li> <li>- Fiscalidad interesante a partir de cierto volumen de beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricción en la transmisión de participaciones sociales.</li> <li>- Mayores gastos relativos a la gestión que otras formas jurídicas, como las sociedades civiles y comunidades de bienes.</li> <li>- No poder emitir obligaciones.</li> </ul>
--	---

Tabla 10: Principales ventajas y desventajas de la sociedad limitada (<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas>).

La normativa principal por la cual se regirá la empresa viene detallada a continuación (<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas>):

- [Real Decreto Legislativo 1/2010](#) por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- [Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo](#), por el que se regulan los modelos de estatutos - tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos - tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva.
- [Orden JUS/1840/2015](#), por la que se aprueba el modelo de escritura pública en formato estandarizado y campos codificados de las sociedades de responsabilidad limitada, así como la relación de actividades que pueden formar parte del objeto social.
- [Real Decreto-ley 13/2010](#), de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- [Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización](#).

#### 4. 2. TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

A la hora de llevar a la realidad una idea empresarial, es imprescindible realizar una serie de trámites que pueden distinguirse según su función: por un lado, los trámites necesarios para constituir la empresa y adquirir personalidad jurídica, y por otro, los trámites necesarios para poner en marcha la misma.

Respecto a los primeros, la siguiente tabla muestra el orden específico para llevarlos a cabo, así como su descripción, el lugar, y el plazo.

Orden a seguir	Descripción del trámite	Plazo	Lugar de realización
1º	Obtención de la certificación negativa del nombre de la sociedad.	A instancia de uno de los socios.	Registro Mercantil Central.
2º	Obtención del número de identificación fiscal.	Antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abonos de pagos, o contratación de personal laboral.	Agencia Tributaria.
3º	Firma de la escritura de constitución de la sociedad.	Seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social.	Notaría.
4º	ITP y ADJ. (Exento al crear la sociedad).	Un mes desde el otorgamiento de la escritura pública.	Consejería de Hacienda la Comunidad Autónoma de Canarias.
5º	Inscripción de la empresa.	Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública.	Registro Mercantil Provincial.
6º	Solicitud del número de identificación fiscal definitivo.	Dentro del mes siguiente a la fecha de la constitución de la sociedad.	Agencia Tributaria.

Tabla 11: Trámites para la constitución de la sociedad de responsabilidad limitada ([www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/](http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/)).

Por otro lado, los trámites necesarios para la puesta en marcha de la empresa vienen detallados en la siguiente tabla, debiéndose realizar después de la constitución de la misma.

Orden a seguir	Descripción del trámite	Plazo	Lugar de realización
1º	Alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores.	Con anterioridad al inicio de la actividad empresarial.	Agencia Tributaria.
2º	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).	A partir del segundo período impositivo.	Agencia Tributaria.
3º	Alta de los socios y administradores en los Regímenes de la Seguridad Social.	Régimen de autónomos: 30 días naturales	Administración de la TGSS.
4º	Legalización del libro de actas, del libro de registro de socios, del libro de registro de acciones nominativas y del libro de registro de contratos entre el socio único y la sociedad, así como del libro diario y el libro de inventarios y Cuentas Anuales.	Dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social.	Registro Mercantil Provincial.

Tabla 12: Trámites para la puesta en marcha de la empresa ([www.ipyme.org/publicaciones/srlcreacionpuestaenmarcha.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/srlcreacionpuestaenmarcha.pdf)).

Además, teniendo en cuenta que “Literally Sweet” va a contratar a trabajadores, es imprescindible realizar una serie de trámites relativos a ello. La inscripción de la empresa, la afiliación de dichos trabajadores, así como su alta en el Régimen de la Seguridad Social se realizará en la Tesorería General de la Seguridad Social; el alta de los contratos de trabajo en el Servicio Público de Empleo Estatal; la comunicación de apertura del centro de trabajo en la Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma de Canarias; y por último, la obtención del calendario laboral en la Inspección Provincial de Trabajo.

Por último, cabe destacar que también es necesaria la autorización de apertura y la licencia de actividad de la dulcería - cafetería, trámite que se realiza en la Dirección General de Turismo de la Comunidad Autónoma de Canarias y en el Ayuntamiento del Puerto de la Cruz, respectivamente.

## 5. RECURSOS HUMANOS

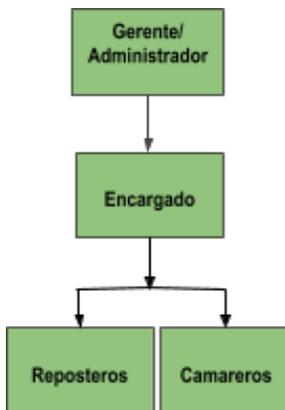
## 5. 1. JERARQUÍA DE LA EMPRESA

La empresa tendrá como máximo responsable a un gerente, que también desempeñará la función de administrador de la sociedad debido a que es el único socio de la misma. El gerente será el “cerebro” de la cafetería - librería, ya que se encargará de coordinar y dirigir al resto de empleados, así como diseñar el marketing de la empresa y tomar las decisiones oportunas para llegar a la consecución de los objetivos planteados.

Por otro lado, será necesaria la presencia de un jefe de sala que realizará las función de motivar, coordinar y dirigir a los empleados en los momentos en los que el gerente no se encuentre en la empresa. Además, ayudará al gerente con ciertas tareas administrativas, como el contacto con los proveedores, el pago de las nóminas de los trabajadores, etcétera.

Por último, la empresa necesitará contratar a varios empleados para realizar las tareas operativas: la elaboración de dulces, la atención a los clientes, la preparación de los pedidos, etcétera. En un principio, durante los primeros meses en funcionamiento, la empresa contratará a dos camareros y a dos reposteros; los primeros se encargarán de atender a los clientes cuando lleguen y a comunicarle a los reposteros los pedidos, mientras que estos últimos se encargarán de la elaboración de los dulces y de la preparación de los pedidos de los clientes.

A continuación, se muestra la jerarquía de la empresa plasmada en un organigrama:



*Figura 2: Organigrama de la empresa (elaboración propia).*

## 5. 2. PERSONAL

Dado el sector al que pertenece la empresa y sobre todo, al gran peso del turismo en la zona en el que se encuentra el establecimiento, “Literally Sweet” debe contar con un personal notablemente cualificado en materia de idiomas y de repostería. En cuanto a los primeros, el personal deberá saber hablar como mínimo castellano e inglés, valorándose positivamente el conocimiento del alemán, francés u otros idiomas. Respecto a la repostería, los empleados

dedicados a ella deberán tener, evidentemente, un mínimo de conocimientos acerca de la elaboración de dulces en general pero sobre todo, de dulces alemanes. Por su parte, los camareros deberán tener buena predisposición a la hora de atender a los clientes, ya sea a la hora de anotar los pedidos o de resolver cualquier duda acerca de la zona de lectura para ofrecer un servicio eficaz y de calidad. Por último, se valorará positivamente la motivación, ganas y esfuerzo a la hora de realizar el trabajo.

### 5. 3. SALARIOS

Los salarios de los trabajadores vienen recogidos en el convenio colectivo provincial de hostelería de Santa Cruz de Tenerife para el período 2015 - 2019. La siguiente tabla los refleja, teniendo en cuenta la clasificación de la empresa en particular (clasificación “V”, cafetería dos tazas), así como del grupo al que pertenece cada empleado según el cargo que ocupa:

Grupo	Categoría profesional	Salario base
I	Jefe de sala	1.032,74 €
II	Repostero	997,12 €
IV	Camarero	931,56 €

*Tabla 13: Determinación del salario base según categorías profesionales (Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife, núm 136, del 28 de octubre de 2015).*

### 6. MARKETING

Otra variable que se debe considerar es el marketing, ya que a partir de ella se pueden conseguir dos objetivos importantes una vez la empresa esté creada: darse a conocer y lograr captar la mayor cantidad de clientes posible. A continuación, se detallarán los cuatro aspectos principales a tener en cuenta, que forman el denominado “marketing mix”, un concepto ideado por Jerome McCarthy en 1960: producto, precio, punto de venta y promoción.

Como se ha dicho anteriormente, “Literally Sweet” se dedicará a la venta de dulces, especialmente alemanes, además de otros productos comunes que poseen la gran mayoría de establecimientos de este tipo, como tartas, café, refrescos, etc. A continuación, se detallan los principales dulces alemanes que elaborará “Literally Sweet” cuyas imágenes se podrán ver en el anexo del trabajo: “*baumkuchen*”, un bizcocho sin levadura hecho a base de huevo, mantequilla, azúcar, harina y limón, cubierto de chocolate glaseado; “*kaiserschmarrn*”, un dulce parecido a un crepe con almendras, uvas pasas, manzana y azúcar mezclado con mermelada, que se sirve acompañado de frutas de temporada; “*apfelstrudel*”, un pastel de manzana (como su nombre indica), hecho a partir de hojaldre relleno de dicha fruta con canela y pasas; y por último,

*“berliner krapfen”*, unas bolas rellenas de mermelada o crema espolvoreadas con azúcar, que previamente se fríen.

Por otra parte, la zona de lectura contará en un principio con aproximadamente 100 libros de una extensión relativamente corta, de los cuales una gran parte estarán en inglés y alemán, cuya temática principal será los lugares y paisajes emblemáticos de Tenerife, y una pequeña parte serán obras narrativas, también de extensión corta, en los idiomas anteriormente mencionados, junto con el castellano.

Respecto al precio de los dulces y productos en general, se debe destacar que éste va a ser medio o medio - alto, debido a ciertos motivos: el primero es que teniendo en cuenta la ubicación y los precios de otros competidores se puede apostar por ello sin que afecte negativamente a la valoración de los clientes, y el segundo, relacionado con el anterior, es que el poder adquisitivo de los clientes potenciales (sobre todo los extranjeros) es considerable, por lo que es posible económicamente fijar unos precios medios o medios - altos que repercutan positivamente en los resultados de la empresa.

En cuanto al punto de venta, se debe destacar las modernas características del establecimiento donde se realizará la actividad: contará con gran iluminación y una decoración llamativa tanto por dentro como por fuera. Además, habrá una gran puerta automática totalmente de cristal que separará la zona común de la zona de lectura, permitiendo así el fácil contacto visual del personal con los clientes para atender cualquier duda o petición que tengan, así como lograr que la contaminación acústica que hubiera en el establecimiento no afecte a los clientes que estuvieran en la zona de lectura. No obstante, se procurará minimizar al máximo dicha contaminación en todo el establecimiento, ya que uno de los principales objetivos de *“Literally Sweet”* es ser un lugar agradable y acogedor para desayunar y/o merendar. Por otro lado, el local dispondrá de Wi-fi para todos los clientes, así como aire acondicionado y calefacción según se necesite. Por último, la mayor parte del mobiliario será de madera, ya que contribuirá a la *“modernización”* - mencionada al comienzo de este párrafo - , y buena imagen de la empresa. En el anexo se adjuntan imágenes para ilustrar, de forma aproximada, las características recientemente descritas.

Por último, al crear un nuevo negocio es fundamental captar la mayor clientela posible y fidelizarla a través de, principalmente, un buen servicio y la oferta de buenos productos. Por ello, se incidirá sobre todo en la publicidad a través de publicaciones en redes sociales (Facebook, Instagram), en las que se sortearán desayunos y meriendas cada cierto tiempo para todo aquel que las comparta para así llegar a más clientes potenciales. Por otro lado, en la página web se incluirá toda la información relevante de la empresa para que los usuarios que la visiten conozcan de primera mano los productos que se elaboran, así como la zona de lectura y demás información útil.

## **6. 1. OBJETIVOS**

Conviene destacar, por otro lado, la importancia de marcar objetivos ambiciosos pero a la vez realistas para progresar y mejorar los resultados que se consiguen con el paso del tiempo. Teniendo en cuenta el análisis estratégico realizado en el epígrafe 4 de este trabajo, así como las acciones de marketing del apartado anterior, se plantean 3 objetivos principales:

El primero de ellos es aumentar un 40% las ventas de dulces en 2020 respecto a los primeros meses desde la creación de la empresa para lograr asentar y consolidar la misma en el mercado, y mantener como mínimo ese crecimiento en 2021. Este es un objetivo evidentemente a largo plazo, perfectamente posible ya que si bien los potenciales clientes son numerosos en temporada baja, en temporada alta éstos se incrementan notablemente. Además, este objetivo va a influir considerablemente en el segundo objetivo marcado, que es la obtención de un resultado económico positivo o, en su defecto, minimizar las pérdidas al finalizar el primer año. Lograr un resultado positivo en el primer ejercicio es un desafío difícil debido principalmente al desembolso que hay que realizar para constituir la empresa y su puesta en marcha (préstamos bancarios, aprovisionamientos, gastos operativos, etc), por lo que en caso de tener pérdidas sería conveniente, como es lógico, minimizarlas para lastrar lo menos posible el siguiente ejercicio. Por último, otro objetivo a medio plazo es generar un “tráfico” considerable en redes sociales, es decir, una interacción con las personas que visitan los perfiles de la empresa para obtener principalmente información, lo que proporcionará a “Literally Sweet” un valioso “feedback” que le permitirá saber con más precisión las necesidades y tendencias de los clientes potenciales.

## 7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Finalmente, se detalla a continuación el plan económico - financiero teniendo en cuenta la información y los análisis de los epígrafes anteriores, dividido en ingresos previstos, gastos previstos, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, ratios económicos y financieros y el VAN.

### 7. 1. INGRESOS Y GASTOS PREVISTOS

En la siguiente tabla se muestran los ingresos que tendrá la empresa, especificando las ventas de productos medias mensuales y su precio medio, obteniendo así los ingresos medios mensuales y consecuentemente, los ingresos previstos en el primer año. Además, se debe mencionar que el margen de ganancia medio es aproximadamente, un 60%.

Producto	Precio de venta medio	Nº de ventas mensuales	Ingresos por mes	Ingresos primer año (2019)
Dulces	2,40 €	4.500	10.800 €	129.600 €
Café	1,20 €	5.400	6.480 €	77.760 €

<b>Productos salados</b>	2,50 €	720	1.800 €	21.600 €
<b>Refrescos</b>	1,90 €	1.800	3.420 €	41.040 €

*Tabla 14: Ingresos previstos por mes y en el primer año (elaboración propia).*

Por otro lado, los ingresos referentes a los dos siguientes años (2020 y 2021) vienen detallados en la siguiente tabla (así como el primer año, 2019), teniendo en cuenta el primer objetivo planteado en el epígrafe anterior, que es aumentar un 40% las ventas de dulces en los siguientes dos ejercicios respecto a los primeros meses desde la creación de la empresa.

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas dulces</b>	129.600 €	181.440 €	181.440 €
<b>Ventas café</b>	77.760 €	86.400 €	86.400 €
<b>Ventas productos salados</b>	21.600 €	27.000 €	27.000 €
<b>Ventas refrescos</b>	41.040 €	49.248 €	49.248 €
<b>Total ingresos</b>	270.000 €	344.088 €	344.088 €

*Tabla 15: Ingresos previstos en el período 2019 - 2021 (elaboración propia).*

El número de ventas de café, productos salados, y de refrescos del año 2020 se incrementaría un 15,85% (considerando los tres productos conjuntamente) por la consolidación de la empresa en el mercado, mientras que en 2021 se mantendrían estables respecto al año anterior debido a una cierta dificultad existente para que la empresa siga creciendo a corto plazo. Por otro lado, el número de ventas de dulces aumentaría un 40% en 2020 de cumplirse el objetivo marcado en el epígrafe 6.1, mientras que en 2021 también se mantendría estable por la razón descrita anteriormente. La diferencia de crecimiento entre los productos se debe a que los dulces son el elemento “central” de la empresa, es decir, son los productos más solicitados con diferencia, mientras que los pedidos del resto de productos son más discontinuos, lo que implica un menor crecimiento del cual surge la diferencia que se comenta. Las ventas de café, productos salados y refrescos se obtienen de la misma forma que los datos de la tabla 14, que indican las ventas de 2019; por ejemplo, los 86.400 euros de las ventas de café de 2020 y 2021 se obtienen multiplicando en primer lugar, el precio por el número de ventas diarias (ligeramente incrementado por la razón mencionada con anterioridad), y a su vez, por 30 días para obtener

los ingresos mensuales. Por último, se multiplican los ingresos mensuales por los 12 meses que tiene el año, lo que da lugar a esos 86.400 euros.

Por otro lado, en la siguiente tabla vienen detallados los gastos medios mensuales que tendrá la empresa durante cada mes del primer año, así como los gastos medios totales de los años 2019, 2020 y 2021 en los que aumenta la cifra de compras de mercaderías al considerar, en la tabla de ingresos anterior, un aumento de las ventas de todos los productos. Se debe destacar también que los gastos medios totales se mantienen estables (a excepción de los mencionados aprovisionamientos) en 2019, 2020, y 2021 debido a que no sufren modificaciones considerables por el desarrollo de la actividad, siendo la mayoría de ellos gastos fijos. Por último, se debe destacar que la seguridad social a cargo de la empresa supone aproximadamente un 30% de cada salario, de ahí las cifras correspondientes a este concepto.

<b>Gastos</b>	<b>Gasto mensual durante 2019</b>	<b>Gasto total en el año 2019</b>	<b>Gasto total en el año 2020</b>	<b>Gasto total en el año 2021</b>
<b>Compras de mercaderías</b>	<b>14.062,50 €</b>	<b>168.750 €</b>	<b>215.055 €</b>	<b>215.055 €</b>
<b>Salarios y seguridad social</b>	<b>6.356,82 €</b>	<b>76.281,84€</b>	<b>76.281,84 €</b>	<b>76.281,84 €</b>
Salarios	4.890,10 €	58.681,20€	58.681,20 €	58.681,20 €
Seguridad social a cargo de la empresa	1.466,72 €	17.600,64 €	17.600,64 €	17.600,64 €
<b>Otros gastos</b>	<b>1.900 €</b>	<b>22.800 €</b>	<b>22.800 €</b>	<b>22.800 €</b>
Alquiler local	900 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Suministros	500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Telefonía e Internet	100 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Seguros	400 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>333,33 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>
<b>Total gastos</b>	<b>22.652,65 €</b>	<b>271.831,84 €</b>	<b>318.136,84 €</b>	<b>318.136,84 €</b>

Tabla 16: Gastos mensuales y anuales en el período 2019 - 2021 (elaboración propia).

## 7. 2. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Además, hay que tener en cuenta que la inversión inicial será de, aproximadamente, 40.000 euros que se utilizarán para adecuar las instalaciones del local y para adquirir maquinaria de cocina, mobiliario, decoración y menaje. Para ello, “Literally Sweet” solicitará un préstamo al Instituto de Crédito Oficial (ICO) al 4,658% de interés anual y a 7 años, que vendrá reflejado en la siguiente tabla:

Fecha	a (cuota)	Intereses	Amortización	Capital pendiente
1-1-2019	-	-	-	40.000 €
1-1-2020	6.827,36 €	1.863,20 €	4.964,16 €	35.035,84 €
1-1-2021	6.827,36 €	1.631,97 €	5.195,39 €	29.840,45 €
1-1-2022	6.827,36 €	1.389,97 €	5.437,39 €	24.403,06 €
1-1-2023	6.827,36 €	1.136,69 €	5.690,67 €	18.712,39 €
1-1-2024	6.827,36 €	871,62 €	5.955,74 €	12.756,65 €
1-1-2025	6.827,36 €	594,20 €	6.233,16 €	6.523,49 €
1-1-2026	6.827,36 €	303,87 €	6.523,49 €	0 €

Tabla 17: Financiación de la inversión a realizar por la empresa (elaboración propia).

## 7. 3. BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación se muestra el balance de situación de “Literally Sweet” correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021:

	2019	2020	2021
<b>Activo No Corriente</b>	<b>36.000 €</b>	<b>32.000 €</b>	<b>28.000 €</b>
Aplicaciones informáticas	300 €	300 €	300 €
Instalaciones técnicas	15.600 €	15.600 €	15.600 €
Maquinaria	12.000 €	12.000 €	12.000 €

Utilaje	700 €	700 €	700 €
Mobiliario	11.000 €	11.000 €	11.000 €
Equipos para procesos de información	400 €	400 €	400 €
Amortización acumulada inmovilizado material	(4.000)	(8.000)	(12.000)
<b>Activo Corriente</b>	<b>59.000 €</b>	<b>95.088 €</b>	<b>97.088 €</b>
Existencias	12.000 €	13.000 €	14.000 €
Clientes	13.000 €	14.000 €	15.000 €
Tesorería	34.000 €	68.088 €	68.088 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>95.000 €</b>	<b>127.088 €</b>	<b>125.088 €</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>35.035,84 €</b>	<b>29.840,45 €</b>	<b>24.403,06 €</b>
Deudas a l/p con entidades de crédito	35.035,84 €	29.840,45 €	24.403,06 €
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>23.659,20 €</b>	<b>42.703,20 €</b>	<b>27.719,70 €</b>
Deudas a c/p con entidades de crédito	4.964,16 €	5.195,39 €	5.437,39 €
Proveedores	9.750 €	15.055 €	12.055 €
Otros acreedores	8.945,04 €	22.452,81 €	10.227,31 €
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>36.304,96 €</b>	<b>54.544,35 €</b>	<b>72.965,24 €</b>
Capital social	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Resultado del ejercicio	(3.695,04 €)	18.239,39 €	18.420,89 €
Resultado de ejercicios anteriores	-	(3.695,04 €)	-
Reservas	-	-	14.544,35 €

<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>95.000 €</b>	<b>127.088 €</b>	<b>125.088 €</b>
---------------------------------------	-----------------	------------------	------------------

*Tabla 18: Balance de situación de la empresa en el período 2019 - 2021 (elaboración propia).*

Por otro lado, en la siguiente tabla se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias de los años 2019, 2020 y 2021:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas</b>	270.000	344.088	344.088
<b>Aprovisionamientos</b>	(168.750)	(215.055)	(215.055)
<b>Gastos de personal</b>	(76.281,84)	(76.281,84)	(76.281,84)
<b>Otros gastos de explotación</b>	(22.800)	(22.800)	(22.800)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	(4.000)	(4.000)	(4.000)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-1.831,84</b>	<b>25.951,16</b>	<b>25.951,16</b>
<b>Gastos financieros</b>	(1.863,20)	(1.631,97)	(1.389,97)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.863,20</b>	<b>-1.631,97</b>	<b>-1.389,97</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-3.695,04</b>	<b>24.319,19</b>	<b>24.561,19</b>
<b>Impuesto de Sociedades (25%)</b>	-	6.079,80	6.140,30
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-3.695,04 €</b>	<b>18.239,39 €</b>	<b>18.420,89 €</b>

Tabla 19: Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa en el período 2019 - 2021 (elaboración propia).

Se debe destacar que el primer año se obtienen ligeras pérdidas dado el gran desembolso inicial y las ventas modestas, fruto de un período de asentamiento en el mercado. El segundo año presenta un resultado positivo motivado por el incremento de las ventas y unos gastos estables, aunque lastrado por las pérdidas anteriormente comentadas. Por último, el tercer año vuelve a presentar un buen resultado, mejor que el segundo ya que en este ejercicio no se compensan los resultados de años anteriores, las ventas son considerables y los gastos no sufren grandes variaciones.

#### 7. 4. RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

La siguiente tabla muestra los principales ratios económicos y financieros de la empresa para 2019, 2020 y 2021:

RATIOS	2019	2020	2021
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-1,93%	20,42%	20,75%
RENTABILIDAD FINANCIERA	-10,18%	33,44%	25,25%
SOLVENCIA	2,49	2,23	3,5
ENDEUDAMIENTO	0,62	0,571	0,42
GARANTÍA	1,62	1,75	2,40

Tabla 20: Ratios económicos y financieros de la empresa (elaboración propia).

Una vez calculados los principales ratios, se puede observar que tanto la rentabilidad económica como la rentabilidad financiera (resultado de explotación / activo total y resultado neto del ejercicio / patrimonio neto, respectivamente) son positivos en 2020 y 2021, fruto principalmente del incremento de ventas respecto a 2019, que es el año que presenta malos resultados en estos aspectos debido a unas ventas discretas. Por otro lado, el ratio de solvencia (activo corriente / pasivo corriente; límites en esta actividad: 1,1 - 2) de los tres años no es malo, aunque la empresa presenta un exceso de liquidez que debe corregirse en los siguientes años. Además, el ratio de endeudamiento (deuda total / patrimonio neto + pasivo; límites en esta actividad: 0,4 - 0,6) indica un ligero sobreendeudamiento en el año 2019, mientras que para 2020 y 2021 indica un endeudamiento aceptable. Por último, el ratio de garantía (activo total / pasivo total; límites en esta actividad: 1,5 - 2,5) para los tres años es alto.

## 7. 5. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

En la siguiente tabla se detalla el valor actual neto de la inversión necesaria para la creación de la empresa, considerando un coste de oportunidad del 2% y añadiendo a los flujos de caja de cada año, luego de calcular el beneficio después de impuestos, las amortizaciones anuales:

Desembolso	40.000 €
Flujo de caja 2019	304,96 €
Flujo de caja 2020	22.239,39 €
Flujo de caja 2021	22.420,89 €
<b>VAN</b>	<b>2.802,50 €</b>
<b>TIR</b>	<b>4,82%</b>

Tabla 21: Valor actual neto (elaboración propia).

El cálculo del VAN confirma la viabilidad del proyecto, con una TIR del 4,82%.

## CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Grado sobre el proyecto empresarial desarrollado recoge los principales conceptos y herramientas para analizar la posible implantación y puesta en marcha de “Literally Sweet” en el plano real. Dichos conceptos y herramientas han sido el análisis estratégico, la adopción de la forma jurídica, así como los trámites legales a realizar, el análisis de los recursos humanos, el marketing y por último, el plan económico - financiero.

El análisis estratégico evalúa en primer lugar la situación económica actual de España, la cual destaca por su ligero crecimiento al finalizar 2018 aunque con signos de desaceleración por la incertidumbre sobre la situación de países cercanos como el Reino Unido. Por otro lado, la herramienta PEST ha proporcionado información del entorno general valiosa: los factores políticos - legales recogen la normativa más relevante que afecta a la empresa; los factores económicos muestran una mejoría de la economía canaria en los últimos años, como así lo reflejan el PIB, el PIB per cápita, y la tasa de desempleo; los factores socio - culturales analizan principalmente la población del Puerto de la Cruz tanto en número como en nacionalidad, siendo la alemana y la británica las más notorias; y por último, los factores tecnológicos se centran en los posibles cambios en esta materia que podría introducir la empresa.

Además, las cinco fuerzas de Porter analizan el entorno específico de la empresa, en el que destaca el alto poder de negociación de los clientes al tratarse de un municipio turístico con alta rotación de los mismos, la amenaza de productos sustitutivos y la gran concentración de competidores en la zona. Por último, la matriz DAFO revela las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en la que destacan, respectivamente, una alta inversión inicial, la competencia considerable en las intermediaciones del establecimiento de la empresa, un concepto de empresa innovador, y un número de clientes potenciales elevado.

La forma jurídica adoptada es la sociedad limitada, luego de analizar las ventajas y desventajas de todas las opciones posibles, la cual se rige por una normativa en la que destaca el Real Decreto Legislativo 1/2010 sobre la Ley de Sociedades de Capital. También se detallan los trámites a realizar para la constitución y puesta en marcha de la empresa en distintos lugares, como la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma de Canarias o el Registro Mercantil Central, según su tipología.

Respecto a los recursos humanos, la empresa contará con un gerente que hará las funciones de administrador, así como un jefe de sala, dos reposteros y dos camareros, cuyos salarios vienen recogidos en el convenio colectivo provincial de hostelería de Santa Cruz de Tenerife para el período 2015 - 2019.

En cuanto al marketing, se analizan las variables del “marketing mix”: producto, precio, punto de venta y promoción. Además, se plantean tres objetivos a corto y medio plazo, que son aumentar un 40% las ventas de dulces en 2020 y como mínimo, mantener ese incremento en 2021, la obtención de un resultado económico positivo o, en su defecto, minimizar las pérdidas al finalizar el primer año y generar un “tráfico” considerable en redes sociales, es decir, una interacción con las personas que visitan los perfiles de la empresa para obtener principalmente información acerca de sus gustos y necesidades.

Por último, el plan económico - financiero concluye que el proyecto es viable, a pesar de un primer ejercicio difícil en el que el desembolso inicial es considerable y las ventas, discretas. El plan económico - financiero se apoya en el análisis de las ventas y gastos previstos, así como en el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. Los ratios económicos - financieros junto con el valor actual neto, refuerzan dicha viabilidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ayuntamiento Puerto de la Cruz.

<http://www.puertodelacruz.es/un-mar-de-encantos/enclave-y-situacion/>

Banco de España. Informe trimestral de la economía española. Diciembre 2018.

[https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin\\_economic/index2018.html](https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/index2018.html)

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>

Emprender un Café. <http://emprenderun.cafe/>

Expansión. Principales datos macroeconómicos de la Comunidad Autónoma de Canarias.

<https://datosmacro.expansion.com/ccaa/canarias>

Gobierno de Canarias. Legislación del Comercio.

<http://www.gobiernodecanarias.org/ceic/comercio/legislacion/>

Gobierno de Canarias. Instituto Canario de Estadística. <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/>

Instituto Canario de Seguridad Laboral. Convenio Colectivo Provincial de Hostelería de Santa Cruz de Tenerife.

<https://www.gobiernodecanarias.org/trabajo/icasel/hosteleria/legislacion/index.html>

Open Street Map.

<https://www.openstreetmap.org/search?query=calle%20quintana%20puerto%20de%20la%20cruz#map=18/28.41705/-16.54839>

Revista digital Fronterad.

<http://www.fronterad.com/index.php?q=cafes-libreria-alimento-para-cuerpo-y-mente>

Urbanismo Puerto de la Cruz. <http://pgo.puertodelacruz.es/>

Ventura, 2008. Análisis estratégico de la empresa.

Vuelos baratos, chispa viajera.

<https://www.vuelosbaratos.es/chispaviajera/10-postres-tipicos-de-alemania/>

Web Tenerife. Investigación Turística. Turismo en cifras Puerto de La Cruz diciembre 2018.

<https://www.webtenerife.com/investigacion/situacion-turistica/zonas-turisticas-tenerife/>

## ANEXO

1. Principales dulces alemanes que elaborará la empresa.

### “Baumkuchen”



### “Kaiserschmarrn”



### “Apfelstrudel”



## “Berliner Krapfen”



2. Imágenes representativas del posible local de venta.



