



Facultad de Economía, Empresa y Turismo

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS Y VIABILIDAD FINANCIERA DE UNA CADENA DE  
SUPERMERCADOS ECOLÓGICOS EN EL TERRITORIO CANARIO**

ANALYSIS AND FINANCE VIABILITY OF AN ORGANIC SUPERMARKET CHAIN IN THE  
CANARY ISLANDS

**Autores:** Luis Marcel Casals Jager

Jennifer del Carmen Estévez Marrero

**Tutora:** Alicia Correa Rodríguez

**Curso académico:** 2022/2023

**Convocatoria:** Julio

**Fecha de presentación:** 12/07/2023

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo estudiar la viabilidad financiera de abrir una cadena de supermercados ecológicos en Canarias. Para ello, comenzaremos realizando una encuesta para averiguar si existe un público dispuesto a comprar en un supermercado ecológico y elaboraremos un análisis económico-financiero de las empresas competidoras. Posteriormente, explicaremos nuestra idea de negocio en detalle y se procederá a la elaboración del plan económico-financiero. Tras concluir nuestro estudio, los datos revelan un alto interés en consumir en supermercados ecológicos con precios competitivos. En cuanto a la competencia, son muy pocos los competidores que se asemejan a nuestras características, por lo que para nuestra empresa esto supone una oportunidad de negocio. Finalmente, el análisis económico-financiero del proyecto, revela que es viable y rentable. Además, los resultados del estudio del planteamiento de varios escenarios, revelan que la empresa es capaz de afrontar las distintas dificultades que se presenten.

Palabras clave: Supermercado, Ecológico, Canarias, Saludable

## **ABSTRACT**

The main objective of this Final Degree Project is to study the financial viability of opening a chain of organic supermarkets in the Canary Islands. To do this, we will start by conducting a survey to find if there is a public willing to buy in an ecological supermarket and we will elaborate an economic-financial analysis of the competing companies. Afterwards, we will explain our business idea in detail and proceed to the elaboration of the economic-financial plan. After concluding our study, the data reveal a high interest in consuming in organic supermarkets with competitive prices. As for the competition, there are very few competitors that resemble our characteristics, so for our company this means a business opportunity. Finally, the economic-financial analysis of the project reveals that it is viable and cost-effective. Also, the results of the study of the approach of various situations, reveal that the company is able to face the different difficulties that arise.

Keywords: Supermarket, Ecological, Canary Islands, Healthy

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 2: ANÁLISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN EL TERRITORIO CANARIO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1: ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>8</b>
2.1.1. Factores del Análisis Externo .....	8
2.1.2. Análisis externo: encuesta .....	9
2.1.3: Análisis de la rivalidad ampliada de Porter .....	12
<b>2.2: ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3: OBJETIVOS DE PROMOCIÓN Y MARKETING .....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 3: SECTOR DE REFERENCIA: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>17</b>
3.1.1. Cuota de mercado .....	17
3.1.2: Análisis financiero de las 5 entidades con mayor cuota de mercado .....	18
3.1.3: Aspectos relevantes del análisis financiero del sector .....	19
<b>Capítulo 4: LA EMPRESA: CADENA DE SUPERMERCADOS ECOALISIOS .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2: BUSINESS MODEL CANVAS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>23</b>
4.3.1: Plan de inversión .....	23
4.3.2: Plan de financiación .....	25
4.3.3: Previsión de ventas .....	26
4.3.4: Plan de explotación .....	27
<b>Capítulo 5: INDICADORES DE VIABILIDAD DEL PROYECTO.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA.....</b>	<b>29</b>
<b>5.3. INDICADORES FINANCIEROS .....</b>	<b>29</b>
5.3.1: Valor Actual Neto .....	29
5.3.2: Tasa Interna de Rentabilidad.....	30

5.3.3: Plazo de recuperación.....	31
<b>Capítulo 6: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>31</b>
6.1. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS Y VARIABILIDAD DE RESULTADOS.....	31
6.2. UMBRAL DE RENTABILIDAD Y MARGEN DE SEGURIDAD .....	33
6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	33
<b>Capítulo 7: CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	
Gráfico 1: Frecuencia de compra.....	10
Gráfico 2: Factores considerados al elegir un supermercado.....	10
Gráfico 3: Supermercados de preferencia.....	11
Gráfico 4: Interés por supermercados ecológicos.....	11
Gráfico 5: Presupuesto destinado a productos ecológicos.....	11
Gráfico 6: Medidas para la fomentación del consumo ecológico.....	11
Gráfico 7: Las 5 Fuerzas de Porter.....	15
Gráfico 8: Total superficie comercial Canaria.....	18
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
Tabla 1: Precios medios supermercados convencionales y ecológicos.....	13
Tabla 2: Proveedores, Mayoristas y Empresas de Productos Ecológicos.....	14
Tabla 3: Matriz DAFO.....	16
Tabla 4: Inversión en marketing y publicidad.....	17
Tabla 5: Características principales de los supermercados principales en Canarias.....	18
Tabla 6: Rentabilidades de los 5 supermercados principales que operan en Canarias.....	19
Tabla 7: Ratio de liquidez y endeudamiento de los supermercados principales canarios..	19
Tabla 8: Inversión Inicial Total.....	24

<b>Tabla 9: Resumen Préstamo Bancario.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 10: Plan de Financiación.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 11: Previsión de ventas.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 13: Tasas de Variación Ventas y Beneficios.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 14: Balance de situación.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 15: Análisis de la rentabilidad.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 16: Análisis de la solvencia.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 17: Flujos de caja.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 18: Resultados financieros con una reducción de demanda.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 19: Indicadores financieros con una reducción de demanda.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 20: Resultados financieros con un aumento del gasto en personal.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 21: Indicadores financieros con un aumento del gasto en personal.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 22: Resultados financieros con un aumento del coste de ventas.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 23: Indicadores financieros con un aumento del coste de ventas.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 24: Umbral de rentabilidad y margen de seguridad.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 25: Inversión inicial máxima admisible para que el proyecto siga siendo viable.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 26: Flujos de caja mínimos admisibles para que el proyecto siga siendo viable.....</b>	<b>34</b>

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El sistema en el que vivimos nos está conduciendo al deterioro imparable del medio ambiente y a una nueva realidad, en la cual no dispondremos de todos los recursos que a día de hoy disfrutamos.

La observación del mundo que nos rodea, nos lleva a aplicar mecanismos como la Economía Verde, concepto que se refiere a la integración de la sostenibilidad ambiental en todas las fases de la actividad económica: producción, consumo, inversión y políticas públicas. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha sido el promotor del concepto de Economía Verde, que la define como ``aquella economía que resulta en un mejor bienestar humano y equidad social, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas''. Esta definición destaca la importancia de intentar concienciar a la sociedad y, sobre todo, al sector empresarial, fomentando una nueva forma de aprovechamiento de los recursos sin aumentar el daño al medio ambiente.

Por ello, este Trabajo de Fin de Grado tiene como objeto realizar un Plan de Viabilidad para la creación de una cadena de supermercados ecológicos en el territorio canario. Se trata de una cadena que se enmarca dentro de un modelo de negocio sostenible que promueve la producción y el consumo de alimentos y productos respetuosos con el medio ambiente, practicando incluso la venta a granel en la mayoría de sus productos.

La cadena en cuestión empezaría su actividad a través de dos establecimientos físicos en las ciudades capitalinas, uno en Santa Cruz de Tenerife y otro en las Palmas de Gran Canaria.

Uno de los principales motivos que justifican nuestra elección es la idea emprendedora que poseemos los autores de este trabajo, debido en gran medida al aprendizaje que hemos obtenido tras cursar el Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de La Laguna, viéndonos así capaces de plasmar en este proyecto los conocimientos adquiridos.

Crecimos vinculados a la naturaleza y por ello nos preocupa bastante el estado del medioambiente actual y el cambio climático sufrido, así como el futuro de la sociedad. Por este motivo, queremos contribuir con el planeta y ofrecer una alimentación de calidad al mismo tiempo que reducir al máximo el desaprovechamiento de envases.

La huella ecológica y la biocapacidad de la Tierra son medidas importantes para entender la relación entre la actividad económica humana y los recursos del planeta. Según el informe Planeta Vivo de WWF (2010), en 2007 la Huella de la humanidad era de 18.000 millones de hectáreas globales (hag), o 2,7 hag por persona, mientras que la biocapacidad de la Tierra era de solo 11.900 millones de hag, o 1,8 hag por persona. Esto significa que la Tierra tardaría 1,5 años en regenerar los recursos renovables que la gente utilizó en 2007 y en absorber los desechos de CO<sub>2</sub>. En otras palabras, la gente utilizó el equivalente a 1,5 planetas en 2007 para sostener sus actividades.

En el informe Planeta Vivo de WWF de 2022, vemos que la situación se ha agravado aún más, ya que se destaca que el valor de la huella ecológica registra que la humanidad está sobreexplotando

nuestro planeta al menos al 75%, equivalente a vivir en 1,75 planetas Tierra (Planeta Vivo, WWF, 2022). Esto indica que la demanda de recursos naturales y la generación de residuos de la actividad humana está superando la capacidad de regeneración y absorción de la Tierra.

Estos alarmantes datos tienen como resultado que en la actualidad la sociedad muestre una mayor preocupación por preservar el planeta para futuras generaciones, por ello, la práctica de elegir un producto o servicio que genere un menor impacto en el medio ambiente o que incluso intente mejorarlo, como por ejemplo los alimentos orgánicos, está en auge. Es por ello que vemos necesario que nuestra empresa tenga en consideración los problemas actuales al igual que la preocupación de la ciudadanía en este aspecto.

La empresa en cuestión cumple con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015. Algunos de estos objetivos incluyen:

1. **ODS 2: Hambre cero:** Al ofrecer productos alimentarios ecológicos y sostenibles, la empresa contribuye a garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición de la población, al mismo tiempo que fomenta prácticas agrícolas sostenibles y justas.
2. **ODS 3: Salud y bienestar:** La empresa propuesta también contribuye a mejorar la salud y el bienestar de los consumidores al ofrecer alimentos más saludables y nutritivos, así como productos de cuidado personal y de limpieza que no contienen químicos dañinos para la salud.
3. **ODS 12: Producción y consumo responsables:** El enfoque en la sostenibilidad y la utilización de materiales no dañinos para el medio ambiente promueve la producción y el consumo responsable, reduciendo la huella ambiental de la empresa y de sus clientes.
4. **ODS 13: Acción por el clima:** Al enfocarse en la sostenibilidad y la utilización de materiales no dañinos para el medio ambiente, la empresa puede contribuir a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y promover prácticas sostenibles que reduzcan el impacto ambiental.

A partir de la década del 60, se aprecia, según Alea A. (2007) un proceso de concienciación acerca de esta problemática, que paulatinamente ha ido incorporado a científicos, académicos, políticos, organizaciones, empresas, gobiernos, la sociedad civil, comunidades, etnias, culturas y diversos grupos sociales; que de una manera u otra declaran la urgente necesidad de movilizar la actuación humana en función de lograr la solución estos problemas ambientales.

El proceso de transición ambiental resulta de una enorme complejidad, con numerosos obstáculos que salvar, dado que se deben cambiar las reglas del juego del modelo económico actual, dominado por la postura neoliberal, así como muchos aspectos de la cultura competitiva. (Díaz A. J., 2015). En este sentido el sector turístico debería ser uno de los ámbitos prioritarios de actuación, dado que el consumo de recursos que conlleva el modelo actual es insostenible, debiendo realizar los gobiernos una clara apuesta por la sostenibilidad en sus políticas turísticas (EMplumado M. et al., 2018).

La sostenibilidad es un tema crucial a nivel global y abarca cinco dimensiones clave: ambiental, social, económica, tecnológica y ética, tal y como señalaron Siquiera D.S. y Siquiera H. (2020), cuyo objetivo principal es examinar el contenido y la importancia de la dimensión ética en el logro de la sostenibilidad, utilizando un enfoque inductivo basado en la reflexión y comprensión de nuestra conexión con el entorno natural.

En términos generales, la cadena de supermercados propuesta tiene como objetivo contribuir significativamente a la promoción de prácticas más sostenibles en la producción y el consumo, lo que contribuye al logro de varios objetivos de desarrollo sostenible.

El negocio, objeto de este estudio pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Ofrecer al cliente la oportunidad de tener acceso a la mejor alimentación posible. Ecológica, certificada, sostenible y socialmente justa.
- Estudiar la situación actual de este sector del mercado.
- Analizar el plan de viabilidad del proyecto, que permita estimar las inversiones previas necesarias, definir el plan de financiación necesario para la puesta en marcha y obtener unos resultados previsionales.
- Analizar la rentabilidad del proyecto.
- Comparar la rentabilidad del proyecto con las tradicionales cadenas de supermercados actualmente disponibles de Canarias.
- Valorar los riesgos asociados al proyecto

La base de datos principal que utilizaremos para obtener información financiera será el Sabi, que ofrece información obtenida a través de las cuentas anuales que las sociedades españolas depositan en los Registros Mercantiles de España y Portugal. Para el ejercicio económico de 2021 (últimos datos presentados en los Registros) se ofrece información para 1.877.223 empresas españolas y 67.697 empresas canarias.

Comenzaremos estudiando el sector en el que se desarrollará la actividad, realizando además un estudio de campo para descubrir si existe un público dispuesto a comprar en un supermercado de estas características. Posteriormente, realizaremos un análisis económico y financiero de empresas competitivas, para continuar exponiendo nuestra idea de negocio en profundidad, sus ventajas competitivas y su estrategia genérica en función del mercado. A partir de estos datos elaboraremos un plan económico-financiero para conocer los medios que son necesarios para la puesta en funcionamiento de nuestro negocio y su viabilidad financiera, finalizando el presente estudio con las conclusiones más relevantes.



## Capítulo 2: ANÁLISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN EL TERRITORIO CANARIO

### 2.1: ANÁLISIS EXTERNO

Para abordar el análisis externo utilizaremos el modelo PESTEL creado por Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968), que complementaremos con una breve encuesta. De esta manera, podremos considerar las oportunidades y amenazas que tienen influencia en las decisiones estratégicas, que nos ayudará a posicionarnos mejor en el mercado.

#### 2.1.1. Factores del Análisis Externo

- **Factor Físico o Natural:**

- Desarrollaremos la actividad dentro del territorio canario, en las ciudades de Las Palmas de Gran Canaria y en Santa Cruz de Tenerife.

- **Factores Político-Legales:** la nueva empresa deberá cumplir con la Legislación Mercantil, fiscal y laboral vigente, teniendo además como normativa específica cumplir:

- La Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, que estableció en el artículo 18 «control sanitario y la prevención de los riesgos para la salud, derivados de los productos alimentarios, incluyendo la mejora de sus cualidades nutritivas».
- En la actualidad, desde el 30 de mayo de 2018, la producción ecológica se encuentra regulada por el Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos. Dicho Reglamento establece las normas relativas a la producción, almacenamiento, transformación, transporte, venta y suministro al consumidor final, etiquetado, control e intercambios con terceros países.
- La nueva reforma de la Política Agrícola Común (PAC) 2023-2027 entró en vigor el 1 de enero de 2023, siendo más justa, más ecológica y más orientada a los resultados y el rendimiento.

- **Factores Económicos:**

- La producción ecológica presenta mayores costes, dado que se requieren cuidados más específicos, registrando también mayores dificultades de acceso a los canales de distribución y venta, aun así cada vez son más las empresas que desarrollan prácticas ecológicas (Pagán, J. 2016).
- La producción y el consumo ecológico en España pone de manifiesto que este es un sector estratégico para el desarrollo socioeconómico de España, siendo un sistema rentable, sostenible y que da respuestas para la salud (ECOVALIA, 2022:5).
- España cuenta con un total de 2.437.891 hectáreas de superficie ecológica, esto representa un 10% del total de la superficie agraria, sin embargo, para lograr alcanzar la cifra del 25% fijada por la Unión Europea para el reto 2030, España deberá sumar en los próximos años más de 4 millones de hectáreas. (ECOVALIA, 2022).

- **Factores Socio-Demográficos:**

- De acuerdo con el Informe de las Naciones Unidas el 6 de marzo del 2017, el uso de los pesticidas produce efectos negativos en la producción de alimentos no solo para la salud humana, sino para el medio ambiente.
- Los supermercados ecológicos se ubicarán en zonas bastante céntricas y transitadas.
- Este proyecto promueve un modelo de negocio sostenible y respetuoso con el medio ambiente, que podría generar empleos adicionales en la cadena de suministro de los productos.
- Cada vez más la población local tiene una conciencia ambiental mayor, así como un mayor interés en un estilo de vida saludable, como es la alimentación equilibrada.

- **Factores Tecnológicos:**

- Sistemas de gestión de inventarios eficientes para mantener un stock actualizado y poder ofrecer productos frescos.
- Empleo de tecnologías de energía renovable, así como la energía solar, para reducir su impacto ambiental y mejorar nuestra imagen ante los consumidores comprometidos con el medio ambiente.
- Aprovechar las aplicaciones móviles para permitir a los clientes hacer pedidos online y recibir información actualizada sobre los productos, promociones y eventos relacionados con los supermercados.
- Hacer uso de la publicidad digital nos permite llegar a más clientes y aumentar nuestra visibilidad en línea.

- **Factores Ecológicos:**

- Se debe tener en cuenta el clima subtropical de Canarias, ya que la temperatura y la humedad pueden afectar a la calidad de los productos frescos, por lo que se tomarán medidas para garantizar el adecuado almacenamiento de los productos y mantener un nivel óptimo.
- Es importante contar con proveedores que utilicen prácticas sostenibles de cultivo y que se preocupen por la calidad y salud del suelo, además de asegurarse de la calidad del agua, que esté libre de contaminantes para la producción de alimentos ecológicos.
- En el territorio canario contamos con una amplia biodiversidad de especies endémicas y en peligro de extinción. Por ello, nuestros proveedores tienen que utilizar prácticas agrícolas que promuevan la biodiversidad y la protección del medio ambiente.
- El transporte de alimentos tiene un impacto significativo en el medio ambiente debido a las emisiones de gases de efecto invernadero. Hay que trabajar con proveedores locales o emplear métodos de transporte más sostenibles.

### **2.1.2. Análisis externo: encuesta**

La encuesta tiene por objeto ejecutar un estudio de mercado para recopilar información sobre el conocimiento y la actitud de los consumidores en relación a los supermercados ecológicos, así

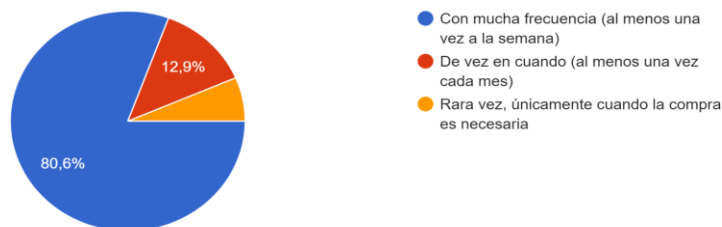
como conocer sus preferencias y disposición a invertir en este tipo de establecimientos. Se realizaron preguntas de forma online a personas residentes en Canarias, prestando mayor atención en las zonas que pensamos abrir nuestra cadena de supermercados ecológicos. La muestra total fue de 64 encuestados comprendidos entre los 18 y 65 años y el margen de error se situó para un nivel de confianza del 95% en  $\pm 0.245$ <sup>1</sup>.

Se utilizó un cuestionario estructurado que constaba de varias preguntas relacionadas con la experiencia de compra en supermercados de Canarias, el nivel de conocimiento sobre productos ecológicos, el presupuesto destinado a la compra de alimentos saludables y sostenibles, etc. Se incluyeron preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas para permitir a los participantes expresar sus opiniones y comentarios adicionales, por ello, se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas, para fomentar la sinceridad y la participación de los encuestados.

En total, obtuvimos 64 respuestas, mostrando los principales resultados en los gráficos 1 a 6:

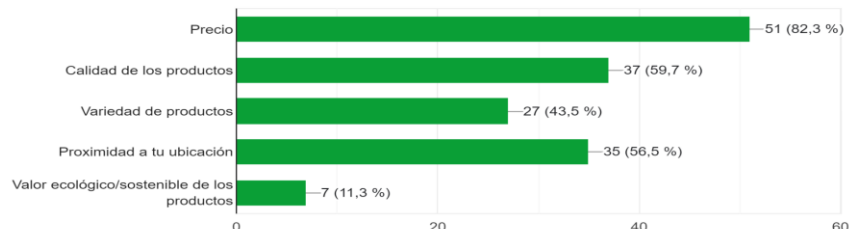
**Gráfico 1: Frecuencia de compra**

¿Con qué frecuencia sueles realizar compras en supermercados convencionales?  
62 respuestas



**Gráfico 2: Factores considerados al elegir un supermercado**

¿Qué factores consideras al elegir un supermercado? (Selecciona todas las opciones que correspondan)  
62 respuestas

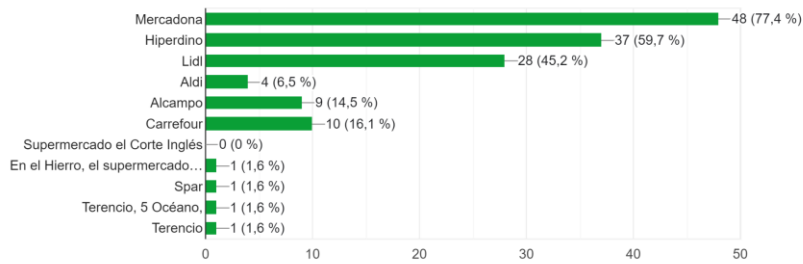


<sup>1</sup> Para hallar el error muestral, utilizaremos un valor crítico Z de 1.96, correspondiente al nivel de confianza del 95%. Tomando una desviación estándar aproximada de 0.5, el cálculo se realizaría de la siguiente manera: Margen de error =  $1.96 * (0.5 / \sqrt{64}) \approx 0.245$

### Gráfico 3: Supermercados de preferencia

¿En qué supermercado realizas tus compras habitualmente? (Selecciona todas las opciones que correspondan)

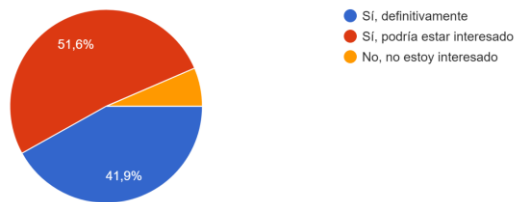
62 respuestas



### Gráfico 4: Interés por supermercados ecológicos

¿Estarías interesado/a en un supermercado ecológico con precios competitivos en tu zona?

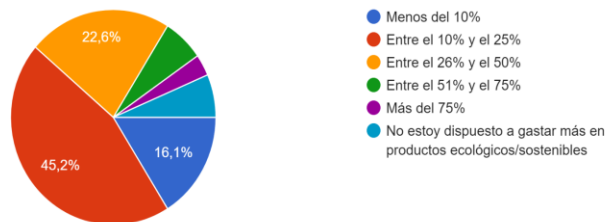
62 respuestas



### Gráfico 5: Presupuesto destinado a productos ecológicos

¿Qué porcentaje aproximado de tu presupuesto destinado a compras de supermercado estarías dispuesto/a a gastar en productos ecológicos/sostenibles?

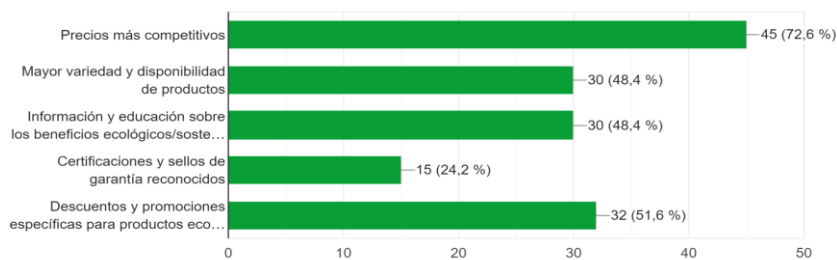
62 respuestas



### Gráfico 6: Medidas para la fomentación del consumo ecológico

¿Qué tipo de medidas crees que podrían fomentar el consumo de productos ecológicos/sostenibles en Canarias? (Selecciona todas las opciones que correspondan)

62 respuestas



En resumen, los resultados de la encuesta nos muestran que existe demanda e interés por parte de los consumidores en adquirir productos ecológicos. Estos hallazgos respaldan la viabilidad y la oportunidad de establecer una cadena de supermercados ecológicos en la zona, teniendo en cuenta precios competitivos, garantizar la calidad de los productos y llevar a cabo una estrategia de marketing efectiva basada en los valores ecológicos y sostenibles.

### **2.1.3: Análisis de la rivalidad ampliada de Porter**

El análisis de la rivalidad ampliada de Porter es una herramienta analítica ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el atractivo y la competitividad de una industria en particular. El profesor Michael Porter (1979), propuso esta herramienta en su libro "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" y se basa en cinco factores principales: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de los productos sustitutos. Al evaluar cada fuerza, las empresas pueden comprender mejor el entorno competitivo y tomar decisiones estratégicas con un mayor conocimiento.

- 1. Rivalidad entre competidores existentes:** Al evaluar la concentración de competidores, se observa que la empresa se encuentra dividida en dos niveles.

En el primer nivel encontramos a los supermercados con características similares a las nuestras; los cuales suponen un número total bastante reducido al tratarse de un sector altamente novedoso. Sin embargo, en un segundo nivel, encontramos a los supermercados convencionales, que son una industria altamente competitiva con grandes empresas ya establecidas en el territorio, que ofrecen además una gran variedad de productos.

En la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, se estima que hay alrededor de 90 supermercados, de los cuales muy pocos se dedican a la venta de productos ecológicos. La mayoría de estos establecimientos son de tamaño pequeño y ofrecen una variedad limitada de productos ecológicos. No obstante, existen algunos ejemplos destacables en esta ciudad, como "The Green family" y "la vida es Bio", aunque se trata de establecimientos de tamaño reducido con poca presencia en el mercado.

Por otro lado, en Las Palmas de Gran Canaria, la cifra de supermercados es mayor, aproximadamente 167 establecimientos. Sin embargo, la situación respecto a los supermercados ecológicos es similar, hay pocos establecimientos dedicados a la venta de productos ecológicos y, en su mayoría, son competidores de tamaño pequeño. Destacan en esta ciudad supermercados como "Spar Natural", "Tienda Ecoisleta" y "Arakai comida ecológica".

En el caso de la competencia del primer nivel, es posible competir en precios, ya que los actuales establecimientos son de reducido tamaño y, por tanto, no deben tener un alto poder de negociación frente a los proveedores; mientras que, con la competencia del segundo nivel, no es viable competir en precio, pero sí en valor añadido y diferenciación. Además, se plantea la

opción de ofrecer servicios adicionales, como seminarios y eventos de conciencia ambiental, para atraer y retener clientes.

En conclusión, se puede observar que la empresa se encuentra en una industria con un alto número de competidores y una elevada competencia en precios cuando se tiene en cuenta a la competencia de segundo nivel. No obstante, tanto en Santa Cruz de Tenerife como en Las Palmas de Gran Canaria, existe una falta de supermercados ecológicos establecidos en el mercado.

**2. Amenaza de competidores potenciales:** un mercado en auge en el que la creciente preocupación por el medio ambiente y la salud está generando un aumento de la demanda, incrementa la amenaza real de posibles competidores.

- La adquisición o alquiler de un local adecuado y la necesidad de llevar a cabo reformas significativas implican un alto coste, lo que constituye una barrera de entrada significativa. Como indicamos con más detalle en el capítulo 5, este coste inicial será de 321.860€.
- Las empresas ya establecidas poseen ventajas derivadas del uso de economías de escala que les permiten ofrecer precios más bajos, lo que puede dificultar la entrada de nuevos competidores. No obstante, dado que se compite en un nicho de mercado que valora la diferenciación por encima del precio, el uso de economías de escala no se considera una barrera de entrada relevante.

En la tabla 1 se presentan los precios medios por kilogramo o litro de algunos productos en supermercados convencionales y ecológicos, donde se observa que éstos últimos tienen precios más altos en la mayoría de productos.

*Tabla 1: Precios medios en supermercados convencionales y ecológicos (kilos y litros).*

Productos	Supermercados convencionales	Supermercados ecológicos
Crema hidratante	6,07 €	17,80 €
Algodón en discos €/ud.	0,01 €	0,01 €
Plátano	1,93 €	1,79 €
Papaya	3,34 €	3,47 €
Manzana Golden	1,87 €	2,89 €
Aceite de Oliva Extra Virgen	8,20 €	7,48 €
Agua Mineral Natural	0,11 €	1,08 €
Huevos €/dc	2,20 €	4,69 €
Leche de vaca entera	0,91 €	3,81 €
Arroz	1,30 €	5,95 €
Yogur	1,40 €	6,18 €
Papel higiénico €/ud.	0,39 €	0,69 €
Pechuga de pollo	7,25 €	27,95 €
Pasta de dientes	18,50 €	51,87 €

*Fuente: Elaboración propia*

- Por último, la lealtad a la marca y el costo de cambio no se consideran factores determinantes, pues en general, la fidelización del consumidor se centra más en productos

o alimentos específicos de calidad que en cadenas de supermercados en particular, lo que significa que la introducción de productos de mayor calidad puede cambiar esta situación.

En conclusión, se puede afirmar que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de los supermercados ecológicos es baja o media debido a las barreras de entrada que existen, la competencia existente y la necesidad de un capital elevado para iniciar un proyecto de esta naturaleza. Sin embargo, el aumento del interés en la sostenibilidad y los productos ecológicos puede atraer a nuevos competidores. Para mitigar esta amenaza, se puede establecer una fuerte presencia en la comunidad y construir relaciones sólidas con los proveedores para asegurar el acceso a una amplia gama de productos ecológicos y sostenibles.

- 3. Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Se considera baja a media, debido a que los supermercados tradicionales en Canarias no ofrecen una amplia gama de productos ecológicos y sostenibles. Sin embargo, la amenaza podría aumentar en un futuro si se diera una mayor concienciación de las grandes empresas establecidas actualmente en el territorio canario.

Para minimizar esta posible amenaza, la cadena puede desarrollar una amplia gama de productos que sean exclusivos de su marca y no estén disponibles en otros lugares. Además, puede ofrecer servicios adicionales, como entrega a domicilio o un programa de fidelidad, para retener a los clientes y aumentar la lealtad de la marca.

- 4. Poder negociador de los proveedores:** El éxito de un supermercado ecológico depende en gran medida de la calidad y variedad de los productos que ofrece, en este sentido, los proveedores de productos ecológicos y sostenibles tienen un papel crucial en el abastecimiento de dichos productos. La concentración de proveedores de productos sostenibles en el mercado canario sigue siendo baja a día de hoy, lo que conlleva a una elevación de su poder negociador. En contraste, se prevé que el volumen de compra de la cadena que se propone sea superior a los actuales establecimientos de similares características.

En la siguiente tabla mostramos algunos de los proveedores que abastecerán nuestros supermercados:

*Tabla 2: Proveedores, Mayoristas y Empresas de Productos Ecológicos*

Proveedores, Mayoristas y Empresas de Productos Ecológicos					
Proveedor	Tipos de productos	Cantidad suministrada (Kg o litros)	Frecuencia de suministro	Precio promedio productos	Total de Suministro Semanal (€)
La Zanahoria Productos Ecológicos	Frutas	100	Semanal	4,68	468,00 €
	Verduras y hortalizas	100	Semanal	5,51	550,52 €
	Cereales, legumbres y pastas	70	Semanal	4,88	341,74 €
	Bebidas	200	Semanal	6,97	1.394,20 €
	Productos a granel	80	Semanal	5,43	434,33 €
	Pan, bollería y snacks	60	Semanal	3,10	185,87 €
	Refrigerados	60	Semanal	1,49	89,40 €
	Huevos	50	Semanal	2,75	137,50 €
	Carne	60	Semanal	17,48	1.048,84 €
Las Ovejas Verdes	Congelados	40	Semanal	17,41	696,53 €
	Conservas	30	Semanal	3,14	94,07 €
	Fiambre	30	Semanal	3,34	100,20 €
Spar Natural	Perfumería e Higiene	30	Semanal	6,64	199,29 €
Finca Canarias	Productos para el cuidado de Aloe Vera	20	Semanal	25,30	506,09 €
Mussa Canaria	Cosméticos Volcánicos	10	Semanal	9,48	94,83 €
YERBAHUERTO	Eco-cajas	70	Semanal	16	1.120,00 €
OLEOTEIDE	Aceite de oliva	90	Semanal	16,9	1.521,00 €

*Fuente: Elaboración propia*

Se concluye, por tanto, que el poder negociador de los proveedores es moderado, pudiendo tener un impacto significativo en la rentabilidad y el éxito del supermercado. La diversificación de proveedores, la construcción de relaciones sólidas, el establecimiento de contratos a largo plazo y la colaboración con organizaciones de agricultores locales son algunas de las estrategias que pueden ayudar a mitigar el poder de negociación de los proveedores y lograr una negociación exitosa en términos de precio y facilidades de pago.

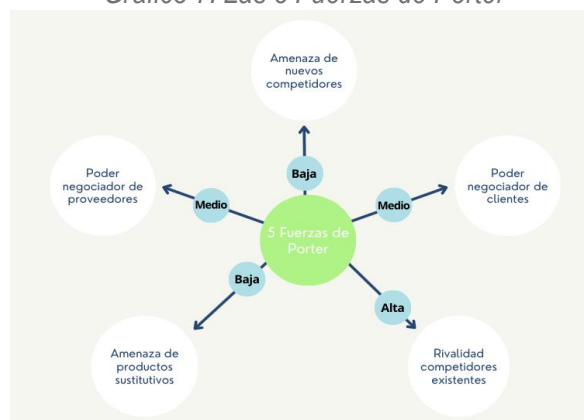
**5. Poder negociador de los clientes:** Se refiere a la capacidad de los clientes para influir en los precios, la calidad y las condiciones de venta de los productos o servicios ofrecidos.

- Dado que el supermercado ecológico se enfoca en productos diferenciados y sostenibles, y la oferta en Canarias sigue siendo muy reducida, la cantidad de alternativas con las mismas características que los clientes tienen es limitada. Esto reduce el poder negociador de los clientes.
- Por último, los productos ofrecidos por el supermercado ecológico son considerados bienes normales y pueden ser sustituidos por productos similares, la elasticidad de la demanda es moderada a alta, si bien, sus clientes son menos sensibles al precio y apuestan más por la calidad y sostenibilidad.

En conclusión, el poder negociador de los clientes del supermercado ecológico propuesto es moderado.

Una vez concluido el análisis de las 5 fuerzas de Porter, y basándonos en los resultados obtenidos, que se encuentran resumidos en la gráfica 7, podemos concluir que el nuevo proyecto se enfrenta a una alta rivalidad entre los competidores actuales, un nivel medio del poder negociador tanto de los proveedores como de los clientes, y una baja amenaza de nuevos competidores de productos.

Gráfico 7: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

## 2.2: ANÁLISIS INTERNO

El análisis de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para el análisis interno de la empresa permitirá identificar las áreas en las que debemos esforzarnos más



para mejorar y aprovechar las oportunidades del mercado, así como de identificar las debilidades y amenazas que deben abordarse. Se presenta, de forma esquemática en la tabla 3 la matriz DAFO del proyecto.

Tabla 3: Matriz DAFO

MATRIZ DAFO	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>El precio es más elevado en los productos ecológicos que en los convencionales.</p> <p>Inversión inicial elevada.</p> <p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Prestigio en la calidad de los productos debido a su producción ecológica.</p> <p>Ofrecemos calidad y variedad de productos.</p> <p>Puntos de venta en zonas destacadas de las islas.</p> <p>Capacidad de dar a conocer la empresa a través de diferentes canales.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Consumidores no conocedores de la alimentación ecológica o con un conocimiento erróneo de esta.</p> <p>Clientes fieles a marcas o productos existentes.</p> <p>Productos sustitutivos con precios más reducidos.</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Esta región es un importante destino turístico y muchos visitantes buscan productos locales, frescos y saludables, así como opciones de consumo más sostenibles y amigables con el medio ambiente.</p> <p>El mercado ecológico está en auge y en constante crecimiento en todo el mundo.</p> <p>En Canarias existen políticas y programas para fomentar la producción y el consumo de alimentos ecológicos y sostenibles.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 2.3: OBJETIVOS DE PROMOCIÓN Y MARKETING

Nuestros objetivos tácticos de promoción y marketing serán los siguientes:

1. **Difundir la existencia de los dos nuevos supermercados:** Al tratarse de un novedoso modelo de negocio en la zona, es importante difundir la existencia del supermercado ecológico entre los potenciales clientes. Para ello se pueden utilizar distintos medios, como redes sociales, publicidad en medios de comunicación locales y reparto de folletos publicitarios en lugares estratégicos.
2. **Promocionar los productos ecológicos:** La promoción de los productos ecológicos es fundamental para atraer a los consumidores. Se pueden organizar eventos, como degustaciones de productos y charlas informativas. Estas iniciativas nos pueden ayudar en gran medida a conseguir un posicionamiento efectivo de la marca.
3. **Establecer un programa de fidelización de clientes:** Para mantener una base de clientes fieles, se puede implementar un programa de fidelización, que puede incluir tarjetas de fidelidad, descuentos en compras recurrentes, regalos y promociones especiales. Además, se creará un sistema de recomendaciones de clientes para atraer a nuevos consumidores.
4. **Desarrollar la página web de la empresa:** Este proceso implicaría la creación de un sitio web que funcione correctamente y que represente de la mejor forma posible la identidad de la empresa.
5. **Participar en eventos de la comunidad:** El supermercado ecológico puede participar en eventos de la comunidad, como ferias y festivales, para dar a conocer su oferta de productos y establecer contactos con productores locales. Esto también puede ayudar a crear una imagen positiva del supermercado y atraer nuevos clientes.

En general, los objetivos de promoción y marketing de la empresa que se propone deben estar enfocados en destacar las características y beneficios de sus productos ecológicos a través de los diversos canales de comunicación disponibles.

La siguiente tabla presenta un desglose detallado del presupuesto asignado para las actividades de marketing y publicidad en el momento inicial:

*Tabla 4: Inversión en marketing y publicidad*

INVERSIÓN EN MARKETING Y PUBLICIDAD	
Publicidad en medios impresos y digitales	2.000 €
Promoción de productos	1.000 €
Programas de fidelización y promociones	2.500 €
Página Web	2.000 €
Eventos y ferias	1.200 €
<b>TOTAL MARKETING Y PUBLICIDAD</b>	<b>8.700 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### **Capítulo 3: SECTOR DE REFERENCIA: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **3.1: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

En este capítulo evaluaremos la salud financiera de las marcas líderes en el sector de supermercados en Canarias, a través de la revisión de diversas variables económicas y financieras clave, como la cuota de mercado, las tasas rentabilidad e indicadores de solvencia. Con ello, se pretende identificar áreas de oportunidad y posibles riesgos en el panorama económico y financiero.

Para este análisis financiero, se utilizará una combinación de información pública disponible, tales como cuentas anuales, informes de auditoría y comunicados de prensa.

##### **3.1.1. Cuota de mercado**

La cuota de mercado es un indicador clave que nos permite comprender la participación relativa de cada empresa en el mercado y su nivel de penetración. Esta información será invaluable para la formulación de estrategias comerciales, la toma de decisiones de inversión y la identificación de oportunidades de crecimiento en el mercado canario.

Según el estudio de mercado realizado por la revista InfoRetail en junio de 2022 obtenemos que la empresa con una mayor cuota de mercado en Canarias es Dinosol, representado por la cadena Hiperdino, que supone el 28,2% del total con 264 puntos de venta.

En segundo lugar, se encuentra Mercadona con una cuota de mercado del 20,5%. Aunque su presencia es menor en comparación con Dinosol, Mercadona es ampliamente reconocida a nivel nacional por su enfoque en la calidad de los productos y la atención al cliente. Su estrategia se basa en una selección cuidadosa de productos y una oferta de marcas propias, lo que le ha permitido consolidarse como una de las principales opciones para los consumidores en el mercado de supermercados en España.

Spar Gran Canaria ocupa el tercer lugar en la cuota de mercado con el 10%, y Comercial Jesuman, se encuentra en la cuarta posición con el 7,8%, seguidos de Lidl, que ocupa la quinta posición en términos de cuota de mercado, con el 6,3% del mercado de las islas, su apuesta por una selección de productos de marca propia y promociones atractivas le ha permitido captar la atención de los consumidores que buscan opciones económicas en sus compras diarias.

Gráfico 8: Total superficie comercial de Canarias



Fuente: Revista InfoRetail

A continuación, nos adentraremos en los resultados financieros obtenidos por las 5 empresas que abarcan la mayor cuota de mercado en el territorio canario: Mercadona, Hiperdino, Spar, Comercial Jesuman y Lidl.

### 3.1.2: Análisis financiero de las 5 entidades con mayor cuota de mercado

Los datos para el análisis proceden de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) correspondientes al año 2021.

En la Tabla 5 se presentan las principales características de los cinco supermercados con mayor presencia en las Islas, siendo Hiperdino y Spar los que cuentan con un mayor número de establecimientos y también los que más empleo generan en las Islas, junto a Mercadona que generó más de 4600 empleos en las islas en el año 2021. Además, se destaca que se trata en todo caso de empresas maduras, pues en todos los casos llevan operando más de 20 años en el mercado.

Tabla 5: Características principales de los supermercados principales en Canarias

	Mercadona	Hiperdino	Lidl	Spar	Jesuman
Número de establecimientos en Canarias	85	264	32	196	60
Número de empleados en Canarias	4.637	8.176	1.400	3.300	392
Años activos	34	24	30	30	29

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se observa claramente que todas las entidades presentan indicadores de rentabilidad positivos. No obstante, los valores en 2021 son ligeramente más bajos que los registrados dos años atrás. Desde el punto de vista económico, Mercadona se posiciona como la cadena más rentable. Sin embargo, Hiperdino y Lidl exhiben una mayor rentabilidad financiera, gracias a un mayor apalancamiento financiero derivado de su mayor dependencia de la

financiación externa. En cuanto a Jesuman, sus indicadores de rentabilidad son modestos, aunque han experimentado una leve mejora entre 2019 y 2021.

Tabla 6: Rentabilidades de los 5 supermercados principales que operan en Canarias

Empresa	Beneficios		Tasa de Crecimiento	Rentabilidad económica		Rentabilidad financiera	
	2021	2019	2021	2021	2019	2021	2019
Mercadona*	680.307.000,00 €	622.787.000,00 €	9,24%	7,82%	7,87%	12,43%	12,54%
Hiperdino	21.741.000,00 €	23.754.000,00 €	-8,47%	3,18%	3,99%	17,46%	20,65%
Lidl*	150.836.000,00 €	171.180.000,00 €	-11,88%	6,17%	8,32%	14,55%	21,91%
Spar	2.316.353,00 €	3.470.015,00 €	-33,25%	2,25%	2,33%	8,16%	7,81%
Jesuman	3.629.543,00 €	2.063.090,00 €	75,93%	1,40%	0,89%	2,40%	1,53%

\*datos correspondientes a todo el mercado español

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los indicadores de liquidez y endeudamiento, que se muestra en la Tabla 7 indica que Spar y Jesuman presentan una mayor solvencia estática a corto plazo, mientras que Hiperdino y Lidl son los que registran menores valores de este ratio siendo, significativamente bajo el indicador para la cadena alemana, que también se caracteriza por mostrar un volumen de deudas superior al 57% de los fondos totales en 2021. Sin embargo, son los supermercados de capital canario los que registran mayores tasas de endeudamiento, que casi se sitúa en el 82% para Hiperdino.

La presencia de valores bajos en los ratios de liquidez y de un alto nivel de endeudamiento son rasgos característicos del sector, que suele presentar un período medio de maduración económico reducido y un alto poder negociador con proveedores locales, lo que origina períodos medios de maduración financieros muy pequeños o incluso negativos, lo que explica los reducidos valores de solvencia en empresas que funcionan normalmente y que tienen tasas de rentabilidad adecuadas.

Tabla 7: Ratio de liquidez y endeudamiento de los supermercados principales canarios

Empresa	Ratio de Liquidez		Endeudamiento	
	2021	2019	2021	2019
Mercadona	0,81	0,82	37,11%	37,27%
Hiperdino	0,65	0,51	81,76%	80,67%
Lidl	0,41	0,4	57,58%	62,05%
Spar	1,06	1,05	72,37%	70,13%
Jesuman	0,93	1,04	41,84%	41,39%

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3: Aspectos relevantes del análisis financiero del sector

El análisis financiero del sector nos permite concluir que se trata de un mercado rentable. Aunque cada cadena de supermercados presenta diferentes fortalezas y áreas de mejora en términos de su situación financiera, los resultados financieros positivos revelan un potencial para obtener beneficios significativos en esta industria.

Si a este análisis le sumamos que, en la investigación de mercado realizada, se detectó un alto interés por parte de los consumidores en un supermercado con características ecológicas y sostenibles.

En resumen, los resultados obtenidos del análisis económico-financiero, combinados con los hallazgos de la investigación de mercado previamente mencionada en el capítulo 2, respaldan la

conclusión de que el sector de supermercados en las Islas Canarias presenta una oportunidad favorable para adentrarse en él. Sin embargo, es esencial realizar un estudio exhaustivo de viabilidad empresarial y desarrollar estrategias competitivas sólidas para aprovechar plenamente las ventajas y superar los desafíos presentes en este mercado altamente competitivo.

## Capítulo 4: LA EMPRESA: CADENA DE SUPERMERCADOS ECOALISIOS

### 4.1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### 4.1.1: Misión

En Supermercados EcoAlisios, nuestra misión es proporcionar a nuestros clientes una experiencia de compra excepcional, ofreciendo una amplia selección de productos ecológicos de alta calidad. Nos comprometemos a promover un estilo de vida saludable y sostenible, fomentando la producción local y respetando el medio ambiente. Buscamos ser un referente en el sector de supermercados ecológicos, brindando productos frescos y nutritivos que contribuyan al bienestar de nuestros clientes y de la comunidad en general.

#### 4.1.2: Visión

Nuestra visión es convertirnos en la cadena de supermercados ecológicos preferida en Canarias, reconocida por nuestra excelencia en calidad, variedad de productos y compromiso con la sostenibilidad. Aspiramos a ser un motor de cambio en el sector alimentario, promoviendo prácticas respetuosas con el medio ambiente, apoyando a los productores locales y educando a nuestros clientes sobre los beneficios de una alimentación ecológica.

#### 4.1.3: Valores

En EcoAlisios, nos regimos por los siguientes valores:

1. **Sostenibilidad:** Promovemos la producción y el consumo sostenible, buscando minimizar nuestro impacto en el medio ambiente y proteger los recursos naturales.
2. **Calidad:** Nos esforzamos por ofrecer productos ecológicos de la más alta calidad, seleccionando cuidadosamente nuestros proveedores y garantizando la frescura y seguridad alimentaria en todos nuestros productos.
3. **Compromiso social:** Nos comprometemos a apoyar a los productores locales, fomentando el desarrollo económico de la comunidad y generando empleo justo y digno.
4. **Transparencia:** Mantenemos una comunicación abierta y transparente con nuestros clientes y colaboradores, brindando información clara sobre los productos, su origen y los procesos de producción.
5. **Salud y bienestar:** promovemos una alimentación saludable y equilibrada, ofreciendo productos nutritivos y contribuyendo al bienestar de nuestros clientes.

Estos valores son la base de nuestro negocio y nos guían en todas nuestras acciones y decisiones, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y el cuidado del entorno en el que operamos.

## **4.2: BUSINESS MODEL CANVAS**

Utilizaremos BUSINESS MODEL CANVAS<sup>2</sup> para definir la estrategia comercial de la empresa.

### **4.2.1: Segmentos de clientes**

- Consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente.
- Personas interesadas en la alimentación ecológica y sostenible
- Restaurantes y establecimientos de comida saludable que buscan proveedores de productos frescos y ecológicos para sus operaciones.

### **4.2.2: Propuesta de valor**

- Amplia selección de productos ecológicos de buena calidad que van desde frutas y verduras hasta productos lácteos, carnes y productos de despensa.
- Enfoque en productos frescos y locales.
- Experiencia de compra agradable y educativa con un ambiente acogedor y educativo en sus tiendas.
- Compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente desde la selección de proveedores hasta el embalaje y la gestión de residuos.

### **4.2.3: Canales de distribución**

- Tiendas físicas en zonas estratégicas, de alto tráfico y accesibles, de Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria.
- Tienda en línea para la venta y entrega de productos que permitirá a los clientes realizar compras desde la comodidad de sus hogares y recibir los productos directamente en su domicilio.
- Participación en ferias y eventos relacionados con la alimentación ecológica que permitirá captar la atención de nuevos clientes.

### **4.2.4: Relación con los clientes**

- Atención al cliente personalizada y amigable ofreciendo asesoramiento y recomendaciones personalizadas para satisfacer las necesidades individuales.
- Programas de fidelización y descuentos para clientes habituales que permitirá recompensar a los clientes frecuentes y fortalecer su compromiso con la marca.
- Comunicación activa a través de redes sociales y boletines informativos.

---

<sup>2</sup> **Modelo Canvas** surgió en 2004 cuando **Alexander Osterwalder** presentó su tesis doctoral sobre *Ontología de Modelos de Negocio*

#### **4.2.5: Recursos clave**

- Proveedores de productos ecológicos de calidad.
- Personal capacitado en alimentación ecológica y atención al cliente.
- Infraestructura de tiendas y sistemas eficientes de almacenamiento.

#### **4.2.6: Actividades clave**

- Compra y selección de productos ecológicos.
- Gestión de inventario y almacenamiento adecuado.
- Atención al cliente y asesoramiento en alimentación ecológica.
- Marketing y promoción de la marca.

#### **4.2.7: Socios o aliados clave**

- Alianzas estratégicas con productores locales de alimentos ecológicos.
- Organizaciones y asociaciones relacionadas con la sostenibilidad y la alimentación saludable.
- Proveedores de servicios de entrega y logística confiables para garantizar la entrega eficiente de los productos a los clientes.

#### **4.2.8: Estrategia de marketing mix**

La estrategia de marketing mix para nuestra cadena de supermercados ecológicos viene determinada por:

##### **1. Producto:**

- Ofreceremos una amplia selección de productos ecológicos.
- La empresa se compromete a ofrecer productos de alta calidad y fresca, trabajando directamente con productores locales y siguiendo estándares estrictos de calidad.
- EcoAlisios resaltará las certificaciones ecológicas de sus productos en el etiquetado, lo que logra transparencia y confianza a los consumidores.

##### **2. Precio:**

- Nos esforzaremos en ofrecer precios justos y competitivos teniendo en cuenta los costos de producción y la calidad de los productos.
- EcoAlisios implementará estrategias de valor agregado como descuentos especiales, promociones por volumen de compra o programas de fidelidad para premiar a los clientes habituales.

##### **3. Promoción:**

- EcoAlisios se centrará en educar a los clientes sobre los beneficios de los alimentos ecológicos, destacando su impacto positivo en la salud y el medio ambiente.
- Marketing digital y redes sociales que incluye la creación de contenido relevante, la participación en comunidades en línea y el uso de influencers para promover la marca.

- El supermercado participará en eventos locales relacionados con la alimentación ecológica y buscará colaboraciones con otras empresas o instituciones para aumentar su visibilidad y promover su marca.

#### **4. Distribución (placement):**

- EcoAlisios establecerá tiendas físicas en zonas estratégicas de Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, garantizando su accesibilidad para los clientes interesados en alimentos ecológicos.
- Ofrece una plataforma para facilitar las compras en línea y la entrega a domicilio.
- Alianzas con establecimientos afines como restaurantes, hoteles y otros establecimientos relacionados con la alimentación saludable y ecológica. Esto permitirá una mayor distribución de sus productos y la creación de sinergias entre los diferentes negocios.

Con una estrategia de distribución sólida y diversificada, EcoAlisios busca maximizar la disponibilidad y accesibilidad de sus productos ecológicos, satisfaciendo las necesidades y preferencias de sus clientes en Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria.

### **4.3: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

#### **4.3.1: Plan de inversión**

El plan de inversión de EcoAlisios detalla los recursos necesarios para el establecimiento y puesta en marcha de la cadena de supermercados ecológicos en Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria. Los principales elementos de inversión son:

##### **1. Locales:**

- Fianza por alquiler de los locales para las tiendas físicas. El metro cuadrado tanto en Santa Cruz de Tenerife como en Las Palmas de Gran Canaria tiene un precio medio de alquiler de 11,3€. Buscamos locales de aproximadamente 400 metros cuadrados. Por ello, el precio será de  $400 \times 11,3€ = 4.520$  €/mes por local. Un total de 9.040€/mes para ambos locales. Por lo tanto, contando con el pago aproximado de una fianza de 3 meses el coste inicial sería de 27.120€
- Gastos de adecuación y acondicionamiento de los espacios comerciales, incluyendo obras de remodelación, instalaciones eléctricas, mobiliario y decoración. Se calcula que estos gastos serán de 22.000€ por local. Un total de 44.000€.

##### **2. Equipamiento y tecnología:**

- Compra de equipos y mobiliario necesario para la operación de las tiendas, como estanterías, refrigeradores, mostradores de caja, sistemas de punto de venta, equipos informáticos y otros dispositivos tecnológicos. Considerando un rango medio-alto de calidad y teniendo en cuenta los precios promedio en el mercado, el costo del equipamiento básico se aproxima a los 52.000€ por local. Un total de 104.000€ por ambos locales.

##### **3. Inventario inicial:**

- Adquisición de inventario inicial de productos ecológicos para abastecer las tiendas al momento de su apertura, incluyendo frutas, verduras, carnes, lácteos, productos de



despensa y otros productos orgánicos certificados. Teniendo en cuenta que se tratan de supermercados medianos que van a ofrecer productos ecológicos de calidad. El inventario inicial se sitúa alrededor de los 36.000€ por local. Un total de 72.000€ por ambos locales.

#### 4. Marketing y publicidad:

- Gastos relacionados con la promoción y publicidad de la cadena de supermercados, incluyendo la creación de material promocional, campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales, presencia en ferias y eventos del sector, entre otros. Se intentará reducir costes en esta área con la utilización de la publicidad orgánica. Por ello, el presupuesto total es de 8.700€ para el primer año de actividad.

#### 5. Tecnología de la información y sistemas:

- Implementación de sistemas y software de gestión de inventario, control de ventas, gestión de clientes y otros procesos administrativos. Considerando la escala del supermercado y los precios promedio en las Islas Canarias, el costo de la tecnología puede llegar a un total de 13.000€ por local. Un total de 26.000€.

#### 6. Gastos de contratación y formación de empleados:

- Costos de contratación y formación del personal necesario para el funcionamiento de las tiendas, incluyendo gerentes, empleados de ventas, cajeros y personal de apoyo. Se estima que se contratará un total de 6 empleados por local para el inicio de la actividad. Los gastos legales de contratación y formación para un total de 12 empleados ronda los 8.040€

#### 7. Gastos legales y administrativos:

- Honorarios legales y notariales relacionados con la constitución de la empresa, registro de marcas y patentes, obtención de permisos y licencias, y otros trámites administrativos. Se estima que estos gastos no superen los 2.000€.

#### 8. Fondo de maniobra:

- Fondos destinados a cubrir los gastos operativos iniciales, como el pago de proveedores, primeros meses de alquiler, salarios de los empleados, servicios públicos y otros gastos recurrentes hasta que el negocio genere ingresos necesarios. Se prevé que la empresa cuente con unos fondos iniciales de 110.000€ para hacer frente a los posibles gastos previamente mencionados.

Tabla 8: Inversión Inicial Total

INVERSIÓN INICIAL	
Fianza alquiler de los locales	27.120 €
Gastos de reforma	44.000 €
Equipamiento y tecnología	104.000 €
Inventario inicial	72.000 €
Marketing y publicidad	8.700 €
Tecnología de la información y sistemas	26.000 €
Gastos de contratación y formación de empleados	8.040 €
Gastos legales y administrativos	2.000 €
Fondo de maniobra	30.000 €
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>321.860 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.2: Plan de financiación

El plan de financiación de EcoAlisios tiene como objetivo identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para cubrir la inversión inicial y garantizar el capital de trabajo durante los primeros años de operación.

#### 1. Recursos propios:

- Capital aportado por los fundadores y socios de EcoAlisios. Estos fondos pueden provenir de ahorros personales, inversiones previas u otros activos y equivalen a un total de 74.720€ por socio. Un total de 149.440€ para ambos socios.

#### 2. Préstamos bancarios:

- Solicitud de préstamos a entidades financieras que ofrecen financiación para emprendedores. Se destaca en particular el préstamo naranja del banco ING, que ofrece un préstamo de 48.000€ al 5,63% TAE a pagar en un plazo de 7 años. Esta cuantía de dinero será utilizada para cubrir todos los gastos del inventario inicial.
- En la tabla 9 se presentan las variables clave de amortización del préstamo bancario. La tabla proporciona una visión general exhaustiva de los elementos esenciales de la operación crediticia, incluyendo el monto total del préstamo, la tasa de interés aplicada y la correspondiente cuota mensual. Adicionalmente, con el objetivo de brindar una perspectiva aún más precisa sobre el proceso de amortización asociado al préstamo, se ha incluido como anexo una tabla completa que desglosa minuciosamente los pagos mensuales a lo largo del plazo estipulado.

Tabla 9: Resumen Préstamo Bancario

RESUMEN PRÉSTAMO	
Valor del préstamo	48.000,00
TNA (30/360)	5,49%
Años	7
Frecuencia de Pago	Mensual
Interés equivalente	0,458%
Nº de pagos por año	12
Nº Total de Cuotas	84
<b>CUOTA A PAGAR</b>	<b>689,53 €</b>
Suma de Cuotas	57.920,88 €
Suma de Interés	9.920,88 €

Fuente: Elaboración Propia

#### 3. Inversionistas o socios comerciales:

- Los 124.420€ restantes que se necesitan para el inicio de la actividad serán buscados a través de inversionistas o socios comerciales interesados en respaldar nuestro proyecto de EcoAlisios a cambio de una participación justa en el negocio. Esto puede incluir la incorporación de inversores privados, empresas de capital de riesgo o socios estratégicos que aporten capital y experiencia en el sector.

#### 4. Subvenciones y ayudas públicas:

- Tanto en Europa como en España, hay programas específicos que fomentan el emprendimiento y la promoción de iniciativas sostenibles. Numerosos programas cuentan

con presupuestos multimillonarios y aunque no contemos con subvenciones para la inversión inicial, se contempla la opción de recurrir a este tipo de financiación una vez iniciada la actividad.

## 5. Recaudación de fondos:

- En el posible caso de que alguna de las fuentes de financiación previamente mencionadas no proporcione las cuantías esperadas, se contempla la exploración de plataformas de crowdfunding donde se puede presentar nuestro proyecto de EcoAlisios y buscar a través de donaciones o inversiones de personas convencidas en apoyar iniciativas ecológicas y sostenibles. Esta opción permite involucrar a la comunidad y obtener respaldo financiero de múltiples fuentes.

Tabla 10: Plan de Financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN		
FUENTE DE FINANCIACIÓN	PORCENTAJE	CUANTÍA
Recursos Propios	46%	149.440 €
Préstamos Bancarios	15%	48.000 €
Inversionistas o Socios Comerciales	39%	124.420 €
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>100,00%</b>	<b>321.860 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.3: Previsión de ventas

La previsión de ventas se basará en los datos recopilados en el capítulo 3. Tomando como ejemplo a Hiperdino, hemos recopilado información sobre sus ingresos anuales en el año 2021, que ascendieron a 1.226.918.000 euros, con un total de 264 establecimientos. Esto implica que cada punto de venta genera en promedio unos ingresos anuales de 4.647.416,67 euros.

Si bien sería excesivamente optimista esperar que nuestros establecimientos logren alcanzar estas cifras de ingresos, nuestros datos de investigación de mercado, presentados en el capítulo 2, indican que más del 93% de los consumidores que actualmente compran en establecimientos como Mercadona e Hiperdino estarían interesados en un supermercado con las características que nosotros proponemos.

Además, al analizar los datos recopilados de los participantes, encontramos que, en promedio, los consumidores canarios están dispuestos a destinar un 23,63% de su presupuesto a productos ecológicos. Por lo tanto, una previsión más realista de las ventas sería que nuestros establecimientos generen el 23,63% de los ingresos promedio de un establecimiento de Hiperdino ( $0,2363 \times 4.647.416,67 = 1.098.184,56$  euros).

Es importante tener en cuenta que este dato obtenido representa una cifra realista para cada uno de los establecimientos una vez estén ambos establecidos en el mercado y cuenten con una base de clientes leales. Es decir, una previsión optimista y realista sería que nuestra cadena supere los 2 millones de euros de facturación anual total tras varios años de actividad.

Además, según la revista FoodRetail, aproximadamente el 19% de las ventas totales de supermercados se realizan en línea. Por lo tanto, nuestro posible escenario de ventas luce de la siguiente manera:

Tabla 11: Previsión de ventas

PREVISIÓN DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Santa Cruz de Tenerife	349.288,10 €	440.768,32 €	615.412,37 €	731.841,74 €	831.638,34 €
Las Palmas de Gran Canaria	376.154,72 €	474.671,43 €	662.748,79 €	788.133,69 €	895.606,47 €
Tienda Online	170.165,60 €	214.732,78 €	299.815,58 €	356.537,45 €	405.156,19 €
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>895.608,42 €</b>	<b>1.130.172,52 €</b>	<b>1.577.976,73 €</b>	<b>1.876.512,87 €</b>	<b>2.132.400,99 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.4: Plan de explotación

La cuenta de pérdidas y ganancias prevista detalla los ingresos y gastos proyectados para los cinco primeros períodos (tabla 12). Como se puede observar, el gasto en personal va aumentando cada año debido a nuestras expectativas de un significativo crecimiento empresarial, así como al aumento salarial que se prevé otorgar a nuestros empleados.

Se estima que la empresa experimente un crecimiento constante tanto en sus ingresos como en sus beneficios durante los primeros cinco años de actividad. Los datos revelan un aumento significativo en los ingresos, pasando de 895.608 € en el primer año a 2.132.401 € en el quinto año. Además, los beneficios también han experimentado un crecimiento notable, desde 35.171,02 € en el primer año hasta alcanzar los 511.699,46 € en el último año.

Tabla 12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Cuenta de Pérdidas y Ganancias EcoAlisios					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	895.608,00 €	1.130.172,52 €	1.577.976,73 €	1.876.512,87 €	2.132.401,00 €
(Coste de ventas)	465.716,16 €	587.689,71 €	820.547,90 €	975.786,69 €	1.108.848,52 €
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>429.891,84 €</b>	<b>542.482,81 €</b>	<b>757.428,83 €</b>	<b>900.726,18 €</b>	<b>1.023.552,48 €</b>
(Gastos de personal)	248.976,00 €	248.976,00 €	290.472,00 €	311.220,00 €	331.968,00 €
(Otros gastos de explotación)	127.880,00 €	129.834,00 €	132.140,28 €	134.868,53 €	138.102,34 €
a)Arrendamientos y cánones	108.480,00 €	108.480,00 €	108.480,00 €	108.480,00 €	108.480,00 €
b)Suministros	10.700,00 €	10.914,00 €	11.132,28 €	11.354,93 €	11.582,02 €
c)Publicidad, propaganda y relaciones públicas	8.700,00 €	10.440,00 €	12.528,00 €	15.033,60 €	18.040,32 €
(Amortización del inmovilizado)	8.125,00 €	8.125,00 €	8.125,00 €	9.125,00 €	12.187,50 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>44.910,84 €</b>	<b>155.547,81 €</b>	<b>326.691,55 €</b>	<b>445.512,65 €</b>	<b>541.294,64 €</b>
Ingresos Financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>44.910,84 €</b>	<b>155.547,81 €</b>	<b>326.691,55 €</b>	<b>445.512,65 €</b>	<b>541.294,64 €</b>
(Gastos financieros)	8.274,36 €	8.274,36 €	8.274,36 €	8.274,36 €	8.274,36 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>36.636,48 €</b>	<b>147.273,45 €</b>	<b>318.417,19 €</b>	<b>437.238,29 €</b>	<b>533.020,28 €</b>
(Impuestos sobre beneficios) - Zona ZEC (4%)	1.465,46 €	5.890,94 €	12.736,69 €	17.489,53 €	21.320,81 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>35.171,02 €</b>	<b>141.382,51 €</b>	<b>305.680,50 €</b>	<b>419.748,76 €</b>	<b>511.699,46 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las tasas de variación, se observa que los ingresos han experimentado incrementos anuales consistentes, con tasas de crecimiento que oscilan entre el 13,64% y el 39,62%. Por su parte, los beneficios han experimentado un crecimiento aún más impresionante, en especial en los primeros años de actividad económica. Véase la tabla 13.

Tabla 13: Tasas de Variación Ventas y Beneficios

Crecimiento Ventas y Beneficios				
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de variación Ingresos	26,19%	39,62%	18,92%	13,64%
Tasa de variación Beneficios	301,99%	116,21%	37,32%	21,91%

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 14 se muestra el balance proyectado para los próximos cinco años, evidenciando un significativo incremento en las materias primas. Este aumento se debe a la previsión de un crecimiento en las ventas durante los cinco primeros períodos.

Por otro lado, también se observa que se pretende realizar inversiones adicionales en aplicaciones informáticas, maquinaria y mobiliario en los últimos dos años mostrados en la tabla.

Tabla 14: Balance de situación

Balance de Situación					
ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE	150.995,00 €	142.870,00 €	134.745,00 €	141.620,00 €	178.432,50 €
Inmovilizado intangible	26.375,00 €	24.750,00 €	23.125,00 €	36.500,00 €	33.875,00 €
Aplicaciones informáticas	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Licencias y permisos	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acum. Inm. Intangible	-1.625,00 €	-3.250,00 €	-4.875,00 €	-7.500,00 €	-10.125,00 €
Inmovilizado material	97.500,00 €	91.000,00 €	84.500,00 €	78.000,00 €	117.437,50 €
Edificaciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maquinaria	78.000,00 €	78.000,00 €	78.000,00 €	78.000,00 €	112.000,00 €
Mobiliario	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	41.000,00 €
Amortización acum. Inm. Material	-6.500,00 €	-13.000,00 €	-19.500,00 €	-26.000,00 €	-35.562,50 €
Fianzas constituidas I/Ip	27.120,00 €	27.120,00 €	27.120,00 €	27.120,00 €	27.120,00 €
ACTIVO CORRIENTE	501.997,61 €	689.336,76 €	1.082.888,30 €	1.546.167,96 €	2.063.077,94 €
Materias primas	419.144,54 €	528.920,74 €	738.493,11 €	878.208,02 €	997.963,67 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	82.853,07 €	160.416,02 €	344.395,19 €	667.959,94 €	1.065.114,27 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>652.992,61 €</b>	<b>832.206,76 €</b>	<b>1.217.633,30 €</b>	<b>1.687.787,96 €</b>	<b>2.241.510,44 €</b>
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PATRIMONIO NETO	419.031,02 €	560.413,53 €	866.094,04 €	1.285.842,80 €	1.797.542,26 €
Capital social	273.860,00 €	273.860,00 €	273.860,00 €	273.860,00 €	273.860,00 €
Reservas	110.000,00 €	145.171,02 €	286.553,53 €	592.234,04 €	1.011.982,80 €
Resultado del ejercicio	35.171,02 €	141.382,51 €	305.680,50 €	419.748,76 €	511.699,46 €
PASIVO	233.961,59 €	271.793,23 €	351.539,27 €	401.945,17 €	443.968,18 €
Pasivo no corriente	57.920,88 €	49.646,52 €	41.372,16 €	33.097,80 €	24.823,44 €
Deudas a I/Ip con entidades de crédito	57.920,88 €	49.646,52 €	41.372,16 €	33.097,80 €	24.823,44 €
Pasivo corriente	176.040,71 €	222.146,71 €	310.167,11 €	368.847,37 €	419.144,74 €
Proveedores	176.040,71 €	222.146,71 €	310.167,11 €	368.847,37 €	419.144,74 €
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>652.992,61 €</b>	<b>832.206,76 €</b>	<b>1.217.633,30 €</b>	<b>1.687.787,97 €</b>	<b>2.241.510,44 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 5: INDICADORES DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

### 5.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

El análisis de la rentabilidad es una parte fundamental para evaluar la viabilidad de nuestro proyecto. En esta tabla se presentan los indicadores financieros clave:

Tabla 15: Análisis de la rentabilidad.

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ECONÓMICA</b>	<b>6,88%</b>	<b>18,69%</b>	<b>26,83%</b>	<b>26,40%</b>	<b>24,15%</b>
Margen Económico	5,01%	13,76%	20,70%	23,74%	25,38%
Rotación de activo	1,37	1,36	1,3	1,11	0,95
<b>FINANCIERA</b>	<b>8,39%</b>	<b>25,23%</b>	<b>35,29%</b>	<b>32,64%</b>	<b>28,47%</b>
Coste medio de la deuda	3,54%	3,04%	2,35%	2,06%	1,86%

Fuente: Elaboración propia.

Observamos como la rentabilidad económica evoluciona gradualmente a lo largo del tiempo, indicando una buena relación entre la inversión y el beneficio obtenido. De la misma manera, se muestra la rentabilidad financiera, donde a partir del segundo año se incrementa bastante. Esto nos confirma un buen margen obtenido por los capitales puestos en la empresa. Asimismo, la rentabilidad financiera supera en todos los años de estudio a la rentabilidad económica, reflejando apalancamiento financiero positivo, por lo que el endeudamiento de la empresa es el adecuado, ya que la rentabilidad obtenida es mayor al gasto financiero que nos supone dicho endeudamiento.

## 5.2. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

Analizar la solvencia nos permitirá evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas y obligaciones financieras a corto y largo plazo. A continuación, se presenta la tabla con los indicadores de solvencia:

Tabla 16: Análisis de la solvencia.

RATIOS DE SOLVENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Solvencia a c/p</b>					
Liquidez	2,85	3,1	3,49	4,19	4,92
Test-ácido	0,47	0,72	1,11	1,81	2,54
Tesorería	0,47	0,72	1,11	1,81	2,54
Fondo de maniobra	325.956,91 €	467.190,05 €	772.721,19 €	1.177.320,59 €	1.643.933,20 €
FM necesario	325.956,91 €	467.190,05 €	772.721,19 €	1.177.320,59 €	1.643.933,20 €
<b>Solvencia a l/p</b>					
Coefficiente de garantía	2,79	3,06	3,46	4,2	5,05
Endeudamiento	0,56	0,48	0,41	0,31	0,25
Autonomía financiera	1,79	2,06	2,46	3,2	4,05
Financiación del ANC	3,16	4,27	6,73	9,31	10,21
Calidad de la deuda	0,75	0,82	0,88	0,92	0,94

Fuente: Elaboración propia.

A raíz de los datos obtenidos, vemos que la empresa es solvente a corto plazo. El coeficiente de garantía nos indica que a largo plazo tenemos más posibilidades de obtener financiación ajena. Cabe destacar que el endeudamiento de la empresa es escaso y va disminuyendo en el tiempo. En general, la empresa presenta una solvencia adecuada, con algunos puntos en los que mejorar, como puede ser reducir los excesos de recursos que se vayan generando y recurrir aún más a la financiación externa.

## 5.3. INDICADORES FINANCIEROS

### 5.3.1: Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero ampliamente utilizado para evaluar la viabilidad de un proyecto. Se utiliza para determinar si, después de considerar los flujos de

ingresos y gastos proyectados y descontar la inversión inicial, el proyecto generará beneficios netos. En esencia, el VAN nos permite determinar si un proyecto es rentable o no. En el contexto de la empresa en cuestión, se ha recopilado una tabla (Tabla 17) que presenta los flujos de caja estimados para los primeros cinco años. Como se puede observar, los flujos de caja aumentan de manera significativa a medida que aumentan los beneficios de la empresa.

Tabla 17: Flujos de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	43.296,02 €	149.507,51 €	313.805,50 €	428.873,76 €	523.886,96 €

Fuente: Elaboración propia.

Además, para calcular el VAN, se ha utilizado una tasa de descuento del 11% ( $i = 0,11$ ), ya que se trata de la rentabilidad financiera media de los 5 supermercados estudiados en el capítulo 3 para el año 2021.

Siguiendo la fórmula del VAN para los primeros 5 años mostrada a continuación obtenemos el siguiente valor:

$$\text{VAN} = (\text{FC1} / (1 + i)^1) + (\text{FC2} / (1 + i)^2) + (\text{FC3} / (1 + i)^3) + (\text{FC4} / (1 + i)^4) + (\text{FC5} / (1 + i)^5) - \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{VAN} = (43.296,02 / (1 + 0,11)^1) + (149.507,51 / (1 + 0,11)^2) + (313.805,5 / (1 + 0,11)^3) + (428.873,76 / (1 + 0,11)^4) + (523.886,96 / (1 + 0,11)^5) - (321.860,00) = \mathbf{661.355,79€}$$

Dado que el VAN es positivo, se puede inferir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Esto sugiere que, en base a los flujos de efectivo estimados y la tasa de descuento aplicada, se espera que el proyecto genere beneficios netos y sea rentable en el período de 5 años considerado.

### 5.3.2: Tasa Interna de Rentabilidad

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es un indicador financiero de vital importancia para evaluar la rentabilidad de una inversión. Representa la tasa de interés o rendimiento que una inversión genera a lo largo de su vida útil.

En el contexto del presente análisis, se ha calculado la TIR utilizando los flujos de caja correspondientes a los primeros 5 años, tal como se detalla en la Tabla 17.

Para obtener la TIR utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} \rightarrow C_0 = \sum_1^n \frac{C_n}{(1 + \text{TIR})^n}$$

$$\text{TIR} = \mathbf{52,8\%}$$



Se observa que el resultado es significativamente superior al coste de oportunidad del 11%. Este hallazgo es un indicio alentador para los inversionistas, ya que sugiere la posibilidad de obtener beneficios atractivos.

### 5.3.3: Plazo de recuperación

El plazo de recuperación es un indicador financiero utilizado para evaluar el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial realizada en un proyecto o una inversión.

En nuestro caso, la inversión inicial es de 321.860,00 euros, que se recuperan según los flujos de caja previstos en el tercer año.

Flujo de caja acumulado para cada período:

- CF1 acumulado = CF1 = 43.296,02 €
- CF2 acumulado = CF1 + CF2 = 43.296,02 € + 149.507,51 € = 192.803,53 €
- CF3 acumulado = CF2 acum. + CF3 = 192.803,53 € + 313.805,50 € = 506.609,04 €

Se observa como en los dos primeros años ya se han recuperado 192.803,53 euros del total, lo que significa que tan solo quedan 129.056,47 euros a recuperar en el tercer año.

**Plazo de recuperación total → 2 años, 3 meses y 2 días.**

## Capítulo 6: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

### 6.1. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS Y VARIABILIDAD DE RESULTADOS

A continuación, se abordará un análisis detallado de diferentes posibles escenarios y la variabilidad de resultados asociados al proyecto. El objetivo principal es obtener una visión más completa de los posibles impactos financieros y operativos que pueden afectar la viabilidad y los resultados financieros del negocio.

1. **Disminución de demanda:** la demanda de productos ecológicos en nuestra zona objetivo podría no alcanzar las expectativas previstas. Esto podría tener un impacto en la capacidad del negocio para alcanzar los niveles de ventas y rentabilidad deseados. Supongamos que nuestras proyecciones de ventas se reducen en un 20%, en la tabla 18 se detalla como afectaría a nuestros resultados financieros.

*Tabla 18: Resultados financieros con una reducción de demanda*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Resultado del ejercicio</b>	-49.341,89 €	37.225,81 €	160.254,17 €	246.809,33 €	315.177,39 €
<b>Rentabilidad económica</b>	-9,07%	9,00%	23,24%	25,40%	24,10%
<b>Rentabilidad financiera</b>	-14,75%	10,01%	30,12%	31,69%	28,81%

*Fuente: Elaboración propia.*



Como se puede observar, nuestras rentabilidades han experimentado una disminución e incluso han sido negativas durante el primer año de actividad. No obstante, se muestran cifras positivas para los cuatro años restantes que se presentan.

Por otro lado, también se ha observado una disminución en las cifras del Valor Actual Neto y la Tasa de Retorno de Rentabilidad. No obstante, ambas siguen siendo positivas, lo que indica que el proyecto seguiría siendo viable incluso en caso de experimentar una reducción de la demanda del 20%. Véase la tabla 19.

Tabla 19: Indicadores financieros con una reducción de demanda

<b>VAN</b>	130.697,85 €
<b>TIR</b>	20,11%
<b>Plazo de recuperación</b>	3 años y 7 meses

Fuente: Elaboración propia.

- 2. Aumento de costes de personal:** en este segundo escenario, se supone que los costes del personal han aumentado anualmente un 3% de manera consecutiva, desde el segundo hasta el quinto año. En la tabla que se muestra a continuación, se observa cómo se incrementa el gasto en personal y el impacto que esto tiene en nuestros resultados. Sin embargo, la empresa no encuentra dificultades para afrontar este gasto adicional y continúa mostrando rentabilidades positivas.

Tabla 20: Resultados financieros con un aumento del gasto en personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos del personal</b>	248.976,00 €	256.445,28 €	306.879,52 €	337.456,34 €	368.950,47 €
<b>Resultado del ejercicio</b>	35.171,02 €	134.212,00 €	289.929,29 €	394.561,87 €	476.196,29 €
<b>Rentabilidad económica</b>	7,79%	19,63%	27,35%	26,43%	23,90%
<b>Rentabilidad financiera</b>	8,39%	24,26%	34,39%	31,88%	27,78%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, tanto el Valor Actual Neto como la Tasa Interna de Retorno también presentan cifras positivas, aunque el plazo de recuperación se ha extendido aproximadamente en dos meses. Véase la tabla 21.

Tabla 21: Indicadores financieros con un aumento del gasto en personal

<b>VAN</b>	608.159,91 €
<b>TIR</b>	50,57%
<b>Plazo de recuperación</b>	2 años, 5 meses y 15 días

Fuente: Elaboración propia

- 3. Aumento de costes de suministro:** Existen varios factores que pueden influir en los costes de ventas, como un aumento en los precios de las materias primas por parte de los proveedores, falta de disponibilidad de los productos o una planificación y gestión inadecuadas de los productos estacionales, lo que nos obligaría a adquirirlos a precios más altos. A continuación, se procederá a analizar el impacto que tendría en nuestros resultados un aumento medio del 12% en los costes de ventas.

En la tabla que se presenta a continuación, se puede observar que, a excepción del primer año, la empresa logra mantener cifras positivas y obtener rentabilidades atractivas.

Tabla 22: Resultados financieros con un aumento del coste de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes de ventas	521.602,10 €	658.212,48 €	919.013,65 €	1.092.881,10 €	1.241.910,34 €
Resultado del ejercicio	-19.249,46 €	73.680,66 €	211.153,38 €	307.338,13 €	383.960,12 €
Rentabilidad económica	-1,71%	11,09%	21,14%	22,62%	21,59%
Rentabilidad financiera	-5,28%	16,81%	32,51%	32,12%	28,64%

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad también reflejan cifras positivas, lo que confirma que se trata de un proyecto viable capaz de afrontar las fluctuaciones en los precios de las materias primas. Por otro lado, es importante destacar que el plazo de recuperación se ha extendido y supera los 3 años en este nuevo escenario.

Tabla 23: Indicadores financieros con un aumento del coste de ventas

VAN	338.407,13 €
TIR	33,60%
Plazo de recuperación	3 años, 1 mes y 7 días

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. UMBRAL DE RENTABILIDAD Y MARGEN DE SEGURIDAD

El análisis del umbral de rentabilidad y el margen de seguridad, son dos conceptos fundamentales en el ámbito de la gestión empresarial. A través de la utilización de estos indicadores, podremos comprender cómo se establece el punto de equilibrio entre los ingresos y los costos, así como identificar el margen de seguridad que proporciona nuestra empresa para enfrentar posibles fluctuaciones y riesgos.

El análisis de la tabla presentada a continuación revela que el umbral de rentabilidad se sitúa en un rango de 800.000€ a 1.000.000€ durante los primeros cinco años de actividad. Por otro lado, se puede observar que el margen de seguridad es relativamente limitado para el primer año, pero experimenta un crecimiento gradual a medida que se incrementan las ventas en los 4 años restantes mostrados.

Tabla 24: Umbral de rentabilidad y margen de seguridad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Umbral de rentabilidad	802.043,75 €	806.114,58 €	897.369,33 €	948.361,51 €	1.004.703,84 €
Margen de seguridad	93.564,25 €	324.057,94 €	680.607,40 €	928.151,36 €	1.127.697,16 €

Fuente: Elaboración propia

## 6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para finalizar el capítulo, se llevará a cabo una evaluación de sensibilidad con el objetivo de determinar la inversión inicial máxima admisible para mantener un VAN positivo, así como

identificar los flujos de caja mínimos necesarios. Este enfoque nos permitirá comprender los límites financieros del proyecto y evaluar su viabilidad en diferentes escenarios.

Tras realizar los cálculos correspondientes, llegamos a la conclusión de que el desembolso inicial máximo aceptable es de 1.016.906 euros, en comparación con nuestra inversión inicial de 321.860 euros. Véase la tabla 25.

Tabla 25: Inversión inicial máxima admisible para que el proyecto siga siendo viable.

Inversión inicial máxima admisible	
FC Año 1	43.296,02 €
FC Año 2	149.507,51 €
FC Año 3	313.805,50 €
FC Año 4	428.873,76 €
FC Año 5	523.886,96 €
<b>Desembolso máximo</b>	<b>983.215 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Además, al analizar los flujos de caja mínimos anuales para los primeros cinco años, encontramos que ascienden a una media de 84.923,48 euros, ilustrado en la tabla 26. Es importante destacar que esta cifra se ve superada en todos los años, a excepción del primero. Esto demuestra la solidez financiera del proyecto, ya que los flujos de caja generados permiten cubrir los costos operativos y generar retornos positivos.

Tabla 26: Flujos de caja mínimos admisibles para que el proyecto siga siendo viable.

Flujos de Caja (FC) mínimos
$0 = -321.860 + X \cdot a_{5; 0,11}$
$a_{5; 0,11} = 3,695$
<b><math>X = 87.106,90€</math></b>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 7: CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en nuestro análisis de viabilidad financiera, hemos llegado a conclusiones que proporcionan una visión clara y bien fundamentada del entorno en el cual nuestro proyecto se desarrollará.

Nuestro estudio ha permitido evaluar de manera minuciosa los aspectos económicos y financieros del proyecto, analizando factores tales como la rentabilidad, la solvencia y la proyección de ingresos y gastos.

En primer lugar, tras realizar un detallado estudio del factor externo, incluyendo la elaboración de una investigación de mercado, los datos obtenidos revelan un elevado interés por parte de los consumidores en la adquisición de los productos ecológicos. Esto indica una demanda creciente y una oportunidad para posicionarnos en este sector. Sin embargo, es importante destacar que el precio sigue siendo un factor determinante en la elección de los consumidores. Por tanto, será necesario establecer estrategias que nos permitan ofrecer productos ecológicos a precios

competitivos sin comprometer la calidad y los principios de sostenibilidad que son inherentes a nuestro enfoque.

En cuanto a la competencia, se ha llegado a la conclusión de que, a pesar de tratarse de un sector altamente competitivo, el número de competidores con características similares a las nuestras es reducido. Esto representa una ventaja estratégica significativa, ya que nos brinda la oportunidad de destacar y posicionarnos como líderes en el mercado de supermercados ecológicos en nuestra área geográfica. La escasez de competidores directos nos otorga una mayor capacidad para captar y fidelizar a los clientes, siempre y cuando mantengamos un enfoque constante en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se ha llevado a cabo la identificación y evaluación de diferentes proveedores con el objetivo de garantizar un suministro constante de productos de calidad y satisfacer las demandas del mercado. Establecer relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores confiables y comprometidos con los mismos valores que nosotros será esencial para asegurar la disponibilidad de productos ecológicos frescos y atractivos para nuestros clientes. La elección de proveedores de calidad contribuirá a generar confianza y a diferenciarnos de la competencia.

En cuanto al análisis de la competencia, los datos recopilados indican claramente que se trata de un mercado rentable y con oportunidades de crecimiento. Esto respalda la viabilidad y el potencial de nuestro proyecto. Sin embargo, es crucial mantenernos alerta ante los cambios y las tendencias del mercado, adaptando continuamente nuestra oferta y mejorando nuestros procesos para mantenernos a la vanguardia de la competencia.

Por último, tras evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, los resultados indican de manera concluyente que el proyecto es viable y presenta oportunidades de crecimiento y rentabilidad en el mercado canario. La empresa el primer año de actividad presenta una rentabilidad económica del 6,88% y una rentabilidad financiera del 8,39%, mostrando una evolución en el tiempo ascendente. El ratio de endeudamiento se mantiene bajo en todos los años de estudio, comenzando el primer año con un valor de 0,56 y terminando el año 5 con un valor de 0,25. Además, la Tasa Interna de Rentabilidad del proyecto tiene un valor del 52,8%. Por su parte, tras haber examinado una variedad de escenarios y llevar a cabo un análisis de sensibilidad, podemos concluir que la empresa se encuentra en una posición sólida para enfrentar diversos desafíos con confianza y solvencia financiera. La suma de todos estos factores nos brinda confianza en la capacidad de nuestro proyecto para generar ingresos y alcanzar los objetivos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Pagán Balanza, José (2016)..ANÁLISIS DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS AGRÍCOLAS. EL CASO DE AGROHERNI SCL (Trabajo Fin de Grado). Universidad Politécnica de Cartagena, España.  
Recuperado de:  
<https://www.cienciasinmiedo.es/files/TFG-ECOL%C3%93GICOSFINAL.pdf>
- ECOVALIA. (2022). *Producción Ecológica en España*.  
Recuperado de:  
[https://www.ecovalia.org/digicom/memoria/Informe22\\_mail.pdf](https://www.ecovalia.org/digicom/memoria/Informe22_mail.pdf)
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.  
Recuperado de:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb025476/full/html>
- Michael, E. (1990). Porter. *The competitive Advantage of Nations*.  
Recuperado de:  
[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- WWF. (2010). Planeta Vivo 2010. WWF España.  
Recuperado de:  
<http://awsassets.wwf.es/downloads/infoplanetavivo2010.pdf>
- WWF. (2022). Planeta Vivo 2022. WWF España.  
Recuperado de:  
[https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/descarga\\_informe\\_planeta\\_vivo\\_2022.pdf?62040/Informe-Planeta-Vivo-2022-La-naturaleza-nos-lanza-un-SOS](https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/descarga_informe_planeta_vivo_2022.pdf?62040/Informe-Planeta-Vivo-2022-La-naturaleza-nos-lanza-un-SOS)
- Revista InfoRetail. (2022). Mercadona y Lidl contra los regionales en Canarias. InfoRetail.  
Recuperado de:  
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mercadona-y-lidl-contra-los-regionales-en-canarias/d999b08c96a9c2e00424287e1cf743dc>
- Schmitt Siqueira Garcia, D., & Siqueira Garcia, H. (2020). La dimensión ética de la sostenibilidad: la necesidad de cambiar valores y actitudes. *Sostenibilidad económica, Social Y Ambiental*, (2), 33–47.  
Recuperado de:  
<https://doi.org/10.14198/Sostenibilidad2020.2.03>
- Alea García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible, Vol. (5), 17.
- Díaz Acuña, A. J. (2015). Estudio del desarrollo sostenible y su potencial en Canarias. Memoria del trabajo fin de grado, 29.
- Emplumado Lasarte, M., Gómez Bruna, D. & Martín Duque, C. (2018). Planificación turística, promoción y sostenibilidad ambiental: el caso de España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 7-18.

Siqueira Garcia, D.S., & Siqueira Garcia, H. (2020). La dimensión ética de la sostenibilidad: la necesidad de cambiar valores y actitudes. *Sostenibilidad económica, Social Y Ambiental*, (2), 33–47.

## ANEXOS

### Anexo correspondiente a la encuesta:

26/5/23, 13:51

Estudio del sector alimentario: hábitos de consumo y conciencia ecológica de consumidores/as en Canarias.

## Estudio del sector alimentario: hábitos de consumo y conciencia ecológica de consumidores/as en Canarias.

¡Bienvenido/a! Estamos realizando un estudio de mercado para evaluar la viabilidad financiera de abrir una cadena de supermercados ecológicos en Canarias y nos interesa conocer tus hábitos de consumo y tu disposición a realizar compras más ecológicas. Esta encuesta nos ayudará a comprender mejor tus preferencias y necesidades como consumidor/a en Canarias.

Agradecemos de antemano tu participación, tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Has realizado compras en algún supermercado dentro del territorio de Canarias? \*

Marca solo un óvalo.

No

Salta a la sección 4 (Fin del cuestionario, muchas gracias por su colaboración.)

Si

Estudio del sector alimentario en Canarias

2. ¿Con qué frecuencia sueles realizar compras en supermercados convencionales? \*

Marca solo un óvalo.

Con mucha frecuencia (al menos una vez a la semana)

De vez en cuando (al menos una vez cada mes)

Rara vez, únicamente cuando la compra es necesaria

3. ¿Qué factores consideras al elegir un supermercado? (Selecciona todas las opciones que correspondan) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Precio
- Calidad de los productos
- Variedad de productos
- Proximidad a tu ubicación
- Valor ecológico/sostenible de los productos
- Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿En qué supermercado realizas tus compras habitualmente? (Selecciona todas las opciones que correspondan) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Mercadona
- Hiperdino
- Lidl
- Aldi
- Alcampo
- Carrefour
- Supermercado el Corte Inglés
- Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Conoces el concepto de producto ecológico? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No



6. ¿Has comprado alguna vez productos ecológicos/sostenibles? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, regularmente  
 Sí, ocasionalmente  
 No, nunca

7. ¿Estarías interesado/a en un supermercado ecológico con precios competitivos \*  
en tu zona?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, definitivamente  
 Sí, podría estar interesado  
 No, no estoy interesado

8. ¿Qué porcentaje aproximado de tu presupuesto destinado a compras de \*  
supermercado estarías dispuesto/a a gastar en productos  
ecológicos/sostenibles?

*Marca solo un óvalo.*

- Menos del 10%  
 Entre el 10% y el 25%  
 Entre el 26% y el 50%  
 Entre el 51% y el 75%  
 Más del 75%  
 No estoy dispuesto a gastar más en productos ecológicos/sostenibles

9. ¿Qué tipo de medidas crees que podrían fomentar el consumo de productos ecológicos/sostenibles en Canarias? (Selecciona todas las opciones que correspondan) \*

*Selecciona todas las que correspondan.*

- Precios más competitivos
- Mayor variedad y disponibilidad de productos
- Información y educación sobre los beneficios ecológicos/sostenibles
- Certificaciones y sellos de garantía reconocidos
- Descuentos y promociones específicas para productos ecológicos/sostenibles
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Tienes alguna otra sugerencia o comentario relacionado con el tema? (Opcional)

---

---

---

---

---

**Datos personales**

Tus respuestas son anónimas y confidenciales, y solo se utilizarán con fines de investigación.

11. Edad (opcional)

---

12. Género (opcional)

*Marca solo un óvalo.*

- Hombre
- Mujer
- No binario
- Prefiero no responder

13. ¿En qué isla de Canarias resides? \*

---

Fin del cuestionario, muchas gracias por su colaboración.

¡Muchas gracias por tu tiempo y participación en nuestra encuesta! Valoramos enormemente tus respuestas, ya que nos ayudarán a comprender mejor los hábitos de consumo y la disposición hacia productos más ecológicos en Canarias.

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios