

Análisis de la viabilidad de una empresa dedicada al mundo de la gastronomía:



M Isabel Pareja Tallada

mparejata@uoc.edu

Febrero 2018

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Plan de empresa

Memòria final

Curs 2017 / 18, 2n semestre

Índex

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Justificación	7
Objetivos y alcance	8
1 Modelo de negocio	8
1.1 Misión y valores	8
1.2 Público objetivo	9
1.3 Propuesta de valor y actividades clave	10
2 Analisis del entorno	10
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL: Modelo PESTEL	10
2.1.1 Dimensión política.....	11
2.1.2 Dimensión económica	11
2.1.3 Dimensión Sociocultural	11
2.1.4 Dimensión Tecnológica	12
2.1.5 Dimensión ecológica.....	12
2.1.6 Dimensión legal	12
2.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	12
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes	13
2.2.2 Posibilidad de que entren nuevos competidores.....	13
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	14
2.2.4 Poder negociador de los proveedores.....	14
2.2.5 Poder negociador de los clientes.....	15
2.3 ANALISIS INTERNO: Matriz DAFO	15
2.4 PUNTOS CLAVE Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	16

3	Plan de Marketing	17
3.1	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	18
3.2	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	18
3.2.1	Benchmarking	19
3.2.2	Mapa de Posicionamiento	19
3.2.3	Política de Producto.....	20
3.2.4	Política de Precios	21
3.2.5	Política de Distribución	21
3.2.6	Política de Promoción	22
3.2.6.1	Branding	22
3.2.6.2	Relaciones Públicas.....	23
3.2.6.3	Redes Sociales	23
3.2.6.4	Publicidad.....	23
3.2.7	Estrategia Digital.....	23
4	Plan de Recursos y Operaciones (Análisis interna de la empresa).....	24
4.1	Plan de Operaciones	25
4.2	Estrategia de Producción y/o subcontratación de procesos	25
4.3	Estrategia de Recursos Materiales: Localización, maquinaria, recursos productivos y auxiliares	26
4.3.1	Localización de la empresa	26
4.3.2	Maquinaria	26
4.3.3	Aprovisionamiento	27
4.3.4	Página Web	27
4.4	Plan Logístico	28
4.5	Planificación Temporal para inicio de la Actividad	28
4.6	Diseño organizativo: Organigrama, puestos, funciones.....	29
4.7	Estrategia de los Recursos Humanos	30
4.8	Costes salariales	31
5	ESTRATEGIA FINANCIERA.....	32
5.1	Obtención y captación de recursos	32
5.2	Planificación de Tesorería	33
5.3	Previsión de Balance y Cuentas de Resultado	34

5.4 Cálculo del punto muerto y ratios de la actividad.....	35
6 Responsabilidad Social Corporativa	36
CONCLUSIONES.....	37
VALORACIÓN.....	37
AUTOEVALUACIÓN	38
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	39

Análisis de la viabilidad de una empresa dedicada al mundo de la gastronomía: COMME CHEZ TOI

M Isabel Pareja Tallada (mparejata@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Trabajo Final de Grado en Administración y Dirección de Empresas, ámbito de especialización: Plan de Empresa)

RESUMEN

El presente trabajo es un análisis sobre la viabilidad de una empresa dedicada a la gastronomía que aporte soluciones de restauración, fomentando los hábitos de una vida saludable, a través de una alimentación equilibrada y sana a aquellos segmentos de la población que no tengan tiempo o ganas que dedicar a la cocina, en base diaria. La empresa objeto de estudio se dedica al servicio de catering, apoyándose esta actividad con un servicio de clases de cocina On Line, en directo.

Tras una introducción a la motivación que ha llevado a realización del estudio y análisis de la viabilidad, junto con la exposición de los objetivos y su alcance, el proyecto se desarrolla en 6 apartados.

A lo largo de los diferentes apartados, se describe la idea básica del negocio, el público objetivo, las propuestas de valor, así como las actividades claves que comprenden el core business. Estas definiciones las veremos desarrolladas en el Apartado 1, *Modelo de Negocio*.

Un segundo apartado, Apartado 2, *Análisis del Entorno*, nos acerca a un estudio, tanto general a través del modelo PESTEL, como específico con la utilización del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Ambos modelos nos han permitido identificar los factores que impactan en mayor o menor medida al negocio, y las características específicas del sector en el que pretende operar el mismo.

En el Apartado 3, *Plan de Marketing*, se determinan tanto las estrategias como las diferentes políticas que las componen, cuyo desarrollo ha permitido tanto conocer las acciones necesarias para dar a conocer y posicionar a la marca, como las necesarias para atraer y fidelizar al potencial público objetivo.

El Plan de Recursos y Operaciones, desarrollado en el Apartado 4, nos aporta visibilidad sobre la estrategia que se seguirá en la producción, así como se establecen los procesos internos y externos. Este apartado nos acerca, a su vez, a la estrategia de los Recursos Materiales y los Humanos, incluyendo el Diseño organizativo, para finalizar con la Planificación Temporal del inicio de la actividad del proyecto.

Un apartado dedicado a la *Estrategia Financiera*, Apartado 5, otorgará visibilidad sobre la evolución de los tres primeros años de la empresa. Para ello se utilizan diversas técnicas y ratios que permitirán prever los resultados desde un punto de vista económico y financiero.

Terminamos el análisis de viabilidad, con el Apartado 6, en el que se describe la *Responsabilidad Social Corporativa* de la empresa, puesto que uno de los valores de los promotores es el respeto al Medio Ambiente.

Como cierre del Proyecto, se desarrolla una *Valoración y Autoevaluación* del trabajo realizado, sintetizando en *Conclusiones*, los inputs obtenidos a lo largo de la realización del mismo.

ABSTRACT

The present work is an analysis on the viability of a company dedicated to the gastronomy which provides restoration solutions by promoting the habits of a healthy life, through a balanced and healthy diet, to those segments of the population that do not have time or desire to cook, on a daily basis. The company under study is dedicated to the catering service, supporting this activity with a live cooking classes service On Line.

After an introduction to the motivation that has led to the realization of the study and an analysis of feasibility, together with the presentation of the objectives and their scope, the project is developed in 6 sections.

Throughout the different sections, the basic idea of the business, the target audience, the value propositions, as well as the key activities that compose the core business are described. These definitions are developed in Section 1, *Business Model*.

A second section, Section 2, *Analysis of the Environment*, brings us closer to a study, both general through the PESTEL model, and specific with the use of the model of the Five Forces of Porter. Both models have allowed us to identify the factors that have a greater or lesser impact on the business, and the specific characteristics of the sector in which it intends to operate.

In Section 3, Marketing Plan, determine both the strategies and the different policies that comprise them, whose development has allowed both to know the actions necessary to publicize and position the brand, as well as those necessary to attract and retain the potential target audiences.

The Resources and Operations Plan, developed in Section 4, gives us visibility on the strategy that will be followed in production, as well as internal and external processes are established. This section brings us, in turn, to the strategy of Material Resources and Human Resources, including Organizational Design, to end with the Temporary Planning of the start of the project activity.

A section dedicated to the Financial Strategy, Section 5, will give visibility on the evolution of the first three years of the company. To do this, various techniques and ratios are used to forecast the results from an economic and financial point of view.

We finished the feasibility analysis, with Section 6, which describes the Corporate Social Responsibility of the company, since one of the values of the promoters is respect for the Environment.

As project closure, a Valuation and Self-evaluation of the work carried out is developed, synthesizing in Conclusions, the inputs obtained throughout the realization of the same.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo de Fin de Grado consiste en el desarrollo de un plan de empresa, que reúna los aspectos clave para la creación y puesta en marcha de una empresa que pueda aportar beneficios personales para los consumidores del servicio, puesto que integrará la mejor materia prima de los productores locales, se optimizará el tiempo disponible para la preparación de platos y se conseguirá una dieta más saludable, integrando un servicio personalizado a un precio asequible.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio surge de la necesidad actual, por parte de un elevado porcentaje de la población, de encontrar soluciones alternativas a la mala alimentación derivada de la falta de tiempo o de las pocas ganas para cocinar, lo que mejoraría el ámbito de bienestar, y, más concretamente, el ámbito de la salud. A su vez, se estudia la posibilidad de aprovechar el espacio de cocina para impartir clases de cocina en directo, On Line, servicio que servirá de plataforma hacia la actividad principal de Catering.

La mala alimentación basada en menús diarios, comida rápida, comida procesada industrialmente, etc., puede llegar a crear no sólo malos hábitos alimenticios, sino que puede provocar dolencias de salud derivadas de la misma, tales como obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes, trastornos del aparato locomotor e incluso algunos tipos de cánceres.

Según una estimación de la OMS (organización Mundial de la Salud) relativa a datos relacionados con el sobrepeso y a la obesidad, en *“En 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. En 2016, el 39% de los adultos de 18 o más años (un 39% de los hombres y un 40% de las mujeres) tenían sobrepeso. En general, en 2016 alrededor del 13% de la población adulta mundial (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) eran obesos. Entre 1975 y 2016, la prevalencia mundial de la obesidad se ha casi triplicado.”*

Según el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), *las enfermedades circulatorias (21,4%), respiratorias (16,4%), digestivas (11,9%) y neoplasias (11,2%) son las causas más frecuentes de asistencia hospitalaria entre los mayores. Sobrepeso y sedentarismo pueden aumentar el riesgo de padecer la enfermedad, además de una dieta inadecuada. Tres de cada cuatro diabéticos de 65 y más años tienen sobrepeso u obesidad; más de la mitad son sedentarios (no realizan ejercicio y su tiempo libre lo ocupan de forma casi completamente sedentaria). Un 23,6% de personas mayores tiene obesidad, y otro 45,0% sobrepeso (Encuesta Europea de Salud, 2014). El deterioro del índice según avanza la edad puede responder a cambios en los hábitos alimentarios (mayor ingesta de grasas y azúcares), al descenso de la actividad física, o por predominio del sedentarismo, todo ello motivado a veces por cambios en los estilos de vida. La edad aumenta la posibilidad de vivir en soledad. Se ha observado en los últimos años un incremento de los hogares unipersonales en personas de 65 y más años, aunque las proporciones son más bajas que en otros países europeos. En España, la proporción de mujeres mayores que vive en soledad supera a la de hombres (2015: 28,9% frente a 14,1%).*

El **motivo** por el cual se ha decidido poner en marcha un Plan de Empresas sobre esta materia es **principalmente mi pasión por la cocina y la experiencia personal de sobrepeso**. Por un lado, he podido constatar, en primera persona, como la inactividad repercute directamente en el sobrepeso y por otro lado, en otros momentos de gran actividad laboral, he constatado asimismo acerca de la dificultad de encontrar menús saludables y equilibrados que contemplen una más que razonable relación calidad-precio. Otro problema reside en el hecho de que se relacionan las dietas saludables y equilibradas con las denominadas comidas “Bio”, siendo esta una moda que hace que este tipo de comidas no estén al alcance de todas las personas. Por último indicar que en mi extensa familia hay muchos mayores que viven solos y muchos jóvenes emancipados, lo que me ha permitido verificar la falta de ganas por cocinar de forma regular y saludable bien a diario, bien en base semanal para uno solo. Ante esta situación se acaba comiendo lo primero que encuentran en la nevera. Esta situación nos lleva de nuevo a **enfrentarnos a una mala alimentación basada en unos malos hábitos**.

OBJETIVOS Y ALCANCE

El **Objetivo global** de este proyecto reside en estudiar y analizar la viabilidad de una empresa dedicada a la gastronomía que aporte soluciones de restauración, fomentando los hábitos de una vida saludable a través de una alimentación equilibrada y sana. Debido a la intención de crear esta sociedad en el mundo real, se pretende profundizar en el conocimiento de este tipo de negocio.

Con el fin de lograr estos objetivos generales, se determinan los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar un estudio actualizado sobre el entorno externo en el sector: competencia, mercado, así como potenciales clientes y sus hábitos. Dentro de cada una de las áreas, se pretende obtener la realidad acerca de la calidad ofrecida y esperada, cómo se desarrolla el negocio en la competencia y los precios ofertados y abonados.
- La realización de un análisis DAFO que nos permita evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un servicio de este tipo.
- Diseñar las estrategias de Marketing, a través de un Plan de Marketing basado en el estudio de las fuerzas que influirán en el mismo.
- Detallar los recursos materiales y humanos necesarios con el fin de dar respuesta a la forma en que la empresa prestará el servicio, mediante un Plan de Operaciones y Recursos Humanos.
- La cuantificación de la inversión inicial necesaria mediante las diversas técnicas de cálculo de ratios, así como del punto de equilibrio vendrá determinada dentro de un Plan Financiero.

Se pretende realizar un plan de empresa que nos facilite una completa visibilidad acerca de todos los pasos necesarios a seguir, para el desarrollo de una oportunidad de negocio que nos permita poner en marcha una compañía start up.

1 MODELO DE NEGOCIO

La idea básica de este negocio, encuadrado dentro del sector de servicios, es la creación de un único espacio en el que dar cabida a diferentes necesidades por parte del mercado y que pueda dar solución a la mayor parte posible de las mismas. De esta manera se pretende evitar que el cliente deba perder tiempo en búsquedas innecesarias de proveedores ganando en salud y tiempo.

Hoy en día nos encontramos con múltiples variables, tales como la mala alimentación, la falta de tiempo, las pocas o ningunas ganas de cocinar, etc., y es por ello que se apuesta por ofrecer una amplia gama de servicios basada en la calidad, en un equilibrio y en una atención especializada y personalizada.

1.1 Misión y valores

La empresa está dedicada al servicio de comidas diarias (catering) dirigido a particulares, siendo su **misión** la promoción de elaboración de platos rápidos y saludables. Se apoyará en un segundo servicio de cursos de cocina On Line en directo, contando, además, con la posibilidad de realizar consultas a un nutricionista.

Prende llegar al mayor número posible de clientes interesados en una alimentación sana, tradicional y natural, que se convierta en un hábito de vida para los mismos.

Las políticas de actuación que pretende seguir, lo que se traduce en sus **valores corporativos**, son: :

- La calidad.
- Una alimentación sana asequible.
- El comercio Justo.
- La difusión de una vida sana y saludable.
- El respeto y compromiso con el medio ambiente.
- La responsabilidad social.

1.2 Público objetivo

Actualmente, podemos considerar como **público objetivo** a cualquier persona que aporte una necesidad alimenticia relacionada con el tiempo, la conciliación familiar, la salud, la desmotivación para cocinar, la pasión por la cocina, etc., no olvidando a las personas mayores, segmento que se pretende diferenciar del resto.

Este **target** se basará en individuos de ambos sexos, a partir de 18 años, que posean ingresos, de clase media; media-alta y alta, residente en Madrid capital y cercanías, que puedan presentar esta necesidad para la cual la sociedad pueda aportar una solución. (Ver tabla 1)

A priori, como la definición de este target es muy genérica, podríamos esbozar una primera tabla de segmentación, en función de las diferentes necesidades (Ver tabla 2):

Tabla A1: Segmentación detallada del target

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	TIPOLOGIA DEL MERCADO
Geográficos	
Región	Madrid capital y cercanías
Demográficos	
Ingreso	Trabajadores en activo con renta mensual $\geq 1000\text{€}$ Jubilados con renta mensual $\geq 700\text{€}$
Edad	A partir de 18 años
Género	Ambos sexos
Ciclo de vida familiar	Jóvenes independientes, solteros, casados, con hijos, sin hijos, divorciados, viudos
Clase social	Media, Media-Alta, Alta
Perfil profesional/académico	Sin requerimiento concreto
Psicográficos	
Estilo de vida	Saludable; deportista; ocupados profesionalmente con poco tiempo

Fuente: Elaboración propia

Tabla A2: Segmentos de clientes por necesidades

Segmentos	Necesidades
Primero	Con Patología de Obesidad o sobrepeso
Segundo	Sin tiempo para cocinar
Tercero	No les gusta cocinar
Cuarto	Sin ganas de cocinar por desmotivación
Quinto	Amantes de la cocina

Fuente: Elaboración propia

Los consumidores de los segmentos segundo, tercero y cuarto, son los que la empresa prevé demandarán con mayor asiduidad los servicios, puesto que es muy probable que el primer segmento esté en manos de médicos nutricionista y el quinto no siempre tenga tiempo para

contratar los servicios. La empresa intentará aportar una solución para cada uno de los segmentos.

1.3 Propuesta de valor y actividades clave

El diseño de un **Modelo Canvas**, ha permitido, entre otros factores, determinar cuáles son las propuestas de valor y las actividades clave de la empresa. (Ver desarrollo y Modelo Canvas en Anexo 1, Páginas 4-6)

Propuesta de Valor:

- Crear una experiencia única
- Experiencia excepcional en su jornada
- Mejora de la salud
- Mejorar la calidad de vida
- Ahorro de tiempo
- Control del tiempo
- Calidad Premium con precios poco elevados

Las **actividades claves** del negocio son:

- La elaboración semanal de diferentes platos saludables y equilibrados que permitan al cliente, elaborar su propio menú y solicitarlo, a través de la página web en pocos minutos.
- El reparto a domicilio del servicio de comidas
- La atención a los clientes que sienten pasión por la cocina, a través del canal “Cocina con un Chef en tiempo real”, con la consiguiente atención personalizada en directo.
- La atención a los clientes a través de un Nutricionista experto.

2 ANALISIS DEL ENTORNO

En primer lugar, como paso previo a profundizar en el entorno general, sería necesario realizar una definición de la limitación territorial de la empresa: el ámbito geográfico de competencia del negocio es la ciudad de Madrid y cercanías.

Ante una idea de negocio, a la hora de realizar el plan de empresa, es fundamental analizar el entorno empresarial, tanto genérico como específico, puesto que ello nos permitirá identificar los factores que, desde una perspectiva del sistema económico y social afectarán la actuación de la empresa. Este tipo de análisis facilitará una adaptación al mismo con el consiguiente aprovechamiento de las oportunidades, limitando las amenazas.

Para el estudio del **entorno general** se utilizará, a modo de análisis, el **modelo PESTEL** y para el del **entorno sectorial**, se utilizará el modelo de **las cinco fuerzas de PORTER**. Finalizamos con un análisis interno, utilizando una matriz DAFO que nos indicará los puntos clave y las ventajas competitivas

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL: Modelo PESTEL

Existe un marco genérico que determina tanto el bienestar general como la prosperidad de la economía, elementos determinantes que pueden afectar de forma directa la potencial rentabilidad de la empresa

El **modelo PESTEL**, acrónimo de las dimensiones a estudiar, nos aporta una visión más detallada de las diferentes dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal, permitiéndonos realizar un diagnóstico adecuado de la situación actual y futura del entorno. Se pasa a detallar, de forma resumida, las conclusiones a las que se ha llegado tras el estudio de cada una de las dimensiones. (Ver la información desarrollada en el Anexo 2 pág. xx-xx)

2.1.1 Dimensión política

Dentro de esta dimensión, se han analizado *los factores políticos* que afectan a la empresa, tales como la **estabilidad gubernamental y políticas generales** en las que se incluyen la fiscalidad o el bienestar social.

El panorama político español, destaca por una **inestabilidad política** que se vive dentro del territorio Español en estos momentos, debido en gran parte por los acontecimientos vividos en Catalunya. Además, ante constantes hechos de corrupción, fraude, acusaciones entre partidos, intencionalidad de independencia, etc., por parte de plana política, la **credibilidad e imagen** de este sector se encuentra muy deteriorada.

Es importante señalar que España sigue ante una lenta recuperación, por lo que todavía nos encontramos con una **alta tasa de paro**, ante una elevada **deuda del gobierno**, con una **lenta recuperación de autónomos** y, en general, con un elevadísimo **malestar social**. Nos situamos, entonces, ante una dimensión de elevada incertidumbre para cualquier empresa, tanto existente como de nueva creación. (ver gráficos 1-3 y ampliación de la información en el Anexo 2.1, pág. 6-7)

2.1.2 Dimensión económica

El contexto y comportamiento económico ejercen una gran influencia tanto en los resultados, los rendimientos como en el futuro de las empresas existentes o de las que se vayan creando. Éste se encuentra en un cambio continuo y, es por ello, que se debe tener en cuenta todas y cada una de sus magnitudes: **ciclos económicos, inflación, factores micro y macro económicos, tipos de interés, consumo, políticas económicas** aplicadas.

El análisis realizado sobre esta dimensión, deja patente que tras un largo periodo de recesión vivido en el país, con la leve mejora del índice de personas desocupadas, las actividades de restauración, a través de diversas ofertas destinadas a diferentes públicos, resurgen de nuevo. No obstante el entorno económico nos sigue mostrando una **incertidumbre**. Esta incertidumbre se basa principalmente en la caída del consumo y el gasto, la lenta recuperación del PIB, el déficit de la Balanza Comercial, y la lenta generación de puestos de trabajo entre otros factores. Así pues, dependiendo de la evolución de otras economías mundiales, especialmente las de la UE, primeros compradores de nuestras exportaciones en la actualidad, nos encontramos ante un entorno económico no solo de incertidumbre sino que aún muy inestable. (ver gráficos 4-7 del Anexo 2.2, páginas 8-9)

2.1.3 Dimensión Sociocultural

Siguiendo con el **macro entorno**, se han estudiado aquellos factores sociales que afectan, de forma directa, a los cambios en costumbres o las actitudes, así como, los factores más generales tales como los **demográficos** y el **nivel de ingresos**, todos ellos factores primordiales que repercuten en el consumo.

Analizada la parte de factores socioculturales más importantes, se ha confirmado la disminución de la sociedad española debido a factores tales como: la **baja natalidad** (a pesar del reciente baby boom) sufrido en la última década, la **disminución de la inmigración** y el **aumento de la emigración** a países con una mejor situación económica o países emergentes, así como el progresivo **envejecimiento de la población**. (ver gráficos 8-9 del Anexo 2.3, pág. 10). También resaltar los factores directamente relacionados con el individuo, que son factores de gran influencia los nuevos hábitos relacionados con el estilo de vida, concretamente los relacionados con la salud y el bienestar, con el fin de mejorar la calidad de la misma. Desgraciadamente, dolencias derivadas de la vejez, los malos hábitos alimentarios, el estrés, la soledad, etc., crecen de forma progresiva.

Es por todo ello que se confirma la necesidad de mejorar nuestra alimentación a través de asesoramientos profesionales, apoyados con una vida lo menos sedentaria posible, con el objetivo de mantener una vida lo más saludable posible. Podemos por tanto indicar que, a pesar

de la crisis económica actual, estos nuevos hábitos de la población es una clara opción de crecimiento, siendo factores que influirán positivamente en la empresa.

2.1.4 Dimensión Tecnológica

Nos encontramos ante un entorno que, si promueve las variables relacionadas con la tecnología (**TIC**, inversión en **I+D**, así como en nuevos **avances tecnológicos** a nivel de maquinaria), obtendrá una clara ventaja competitiva al aumentar tanto su eficacia y eficiencia como su nivel de diferenciación con el resto de competidores.

La evolución de la tecnología como consecuencia del avance en los estudios sanitarios y energéticos, a través de mejoras en la calidad del producto y de la especialización de uso de los mismos, influye en una reducción de costes y, a su vez, en un aumento de la eficiencia. (Ver enlaces de proveedores de maquinaria en la bibliografía). Las TIC, también apoyan este aumento de eficiencia y ahorro de costes al presentarse como una buena herramienta complementaria bien sea para el marketing de la empresa, como para la gestión en general del negocio, ofreciendo la posibilidad de control tanto en un ordenador como en un móvil, a través de una nube.

De esta manera, centrándonos en la influencia que ejercen los factores tecnológicos, la evolución y especialización de los equipos y máquinas disponibles para el sector, se confirma que aportan un valor añadido diferenciador a la empresa. Las TIC permiten un control más eficaz tanto en la gestión de los clientes subscriptores de la web, como de la gestión integral de los pedidos hasta su entrega (cadena logística), y sirven, a su vez, como vía de comunicación de marketing.

2.1.5 Dimensión ecológica

En este apartado se han analizado los dos factores más influyentes en las empresas en cuanto a esta dimensión se refiere. Por un lado, la mayor **conciencia de** las empresas sobre la necesidad de mejora del **medioambiente** y por otro, las fuertes medidas legales que se ejercen sobre ellas, con el fin de reducir el impacto negativo para el planeta a través de malas prácticas.

Este tipo de sostenibilidad requiere una adopción de medidas de eficiencia ecológica con las que la empresa no sólo seguirá los estrictos requerimientos legales, sino que le permitirá reducir costes a largo plazo, a pesar de una mayor inversión inicial, captar clientes y alcanzar un mayor compromiso a nivel de responsabilidad social. (Ver desarrollo del análisis en la página 11 del Anexo 2.4)

2.1.6 Dimensión legal

En esta dimensión, pasamos a analizar los factores incluidos en la legislación vigente, de obligatorio cumplimiento tanto para la concesión de la licencia de actividad como para su correcto funcionamiento. A estos requerimientos legales, habrá que añadir la lentitud actual en lo que respecta a la tramitación de las licencias de apertura de negocio, puesto que ésta es lenta y costosa.

El centro estudiado estará constituido como sociedad de responsabilidad limitada (Ver pág. 11 – 14 del Anexo 2.5, en el que se describe los trámites necesarios para constituir y dar de alta este tipo de sociedades). El análisis de esta dimensión corrobora que los trámites burocráticos relacionados con largos y costosos.

2.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), se ha investigado y analizado las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades a las que la empresa se puede afrontar en el sector restauración, concretamente en el del servicio de catering. A través del análisis de sus cinco elementos, se permite conocer el grado de competencia, el poder de negociación, así como la

posibilidad de entrada de productos sustitutivos, lo que resulta de gran ayuda para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

En el área metropolitana de Madrid y alrededores, existen varias empresas que ofrecen sistemas de catering a domicilio, aunque podemos concluir que sólo tres de ellas parecen ser los competidores más directos por el tipo de cocina que se ofrece a los clientes. Se llega a esta conclusión, tras la realización de la **Curva de Valor**, *W. Chang Kim*. (Ver estudio realizado sobre los competidores en el Anexo 3.1, pág. 14-15)

Con la curva de valor, se analiza la competencia directa, se valora sus ventajas para llegar a los verdaderos competidores. Para el negocio, existen tres competidores principales:

Wetaca: Con toda seguridad el competidor más directo con la ventaja competitiva de disponer de un Chef que ha pasado por un programa mediático como es MasterChef. Siendo complicado encontrar un factor diferenciador con esta empresa, se concluye que con un solo competidor directo hay nicho de mercado para el negocio

Menudiet: El segundo competidor más directo encontrado en cuanto a modelo de negocio. Existen puntos diferenciadores: Los platos se entregan ultracongelados; Para envíos gratuitos es necesario contratar un menú quincenal; Los menús semanales no son del todo económicos, puesto que si se piden para una sola comida diaria durante 5 días, la misma sale por 11,8€; Si se pide a la carta hay varios condicionantes para que resulte más económico: pedido mínimo de 10 platos, entrega gratis a partir de 20 platos; Entregas en diversos horarios, pero sólo de Martes a Sábado.

No cocino más; Uno de los competidores más directos. En su caso es necesario un pedido mínimo de 35€; No se entrega en Domingo; El margen de entrega a particulares es demasiado amplio, lo que obliga al cliente a estar pendiente: Día anterior por las mañanas entre las 09:00' – 14:00 y por la tarde de 16:00' – 19:00, franja que, a diferencia de los otros competidores, aún limita más al cliente que dispone de poco tiempo libre. Se añade la barrera de que se aconseja la entrega por la mañana, puesto que utilizan una empresa de reparto externa, que no garantiza al 100% los horarios de entrega de tarde. Aunque realizan reparto a toda la Península, se encuentran en Sevilla; Nuevos clientes requiere un pedido mínimo de 20€

¿Cuál es entonces la diferenciación relevante para los clientes?

- Se incluyen dos días más de reparto, es decir, Wetaca reparte los Viernes, Domingos o Lunes y se ofrece el reparto de Viernes a Lunes hasta las 14:00h.
- El importe mínimo de pedido es de 22€ y, aquí, no hay certeza de si se puede rebajar hasta una realización más exhaustiva de los costes.
- Ya han convertido sus platos en más Internacionales y gourmet, por lo que la empresa se centra más en la comida tradicional regional de nuestro país.
- Sus platos están pensados para que se coma un plato único. Se realizarán dos tipos de tupper con diferentes cantidades para las personas que quieran comer primero y segundo.
- Ni disponen de platos más enfocados a las personas mayores, cosa que la empresa añade al servicio.
- Observamos además que no disponen de un servicio de consultas con el nutricionista, servicio adicional que se dará a los clientes.

2.2.2 Posibilidad de que entren nuevos competidores

Aunque el sector de la restauración, está muy regulado, presentando unas elevadas barreras de entrada, se tiene en cuenta que estamos ante un segmento de profesionales con estudios universitarios superiores con capacidad de **colegiarse** y establecerse y, con amateurs de la cocina también con capacidad de establecerse.

No obstante, son los propios **profesionales**, colegiados o no, quienes interponen sus propias barreras de entrada en el ámbito de creación de nuevos centros especializados en catering. Es más probable que los mismos bien se establezcan como trabajadores individuales, limitando su oferta, o bien busquen uno de los centros existentes para ejercer su trabajo, puesto que no todos se plantean un proyecto empresarial de este tipo, al menos inicialmente. Los factores más determinantes son:

- Su inexperiencia (recién titulados), en el caso de los cocineros
- Necesidad de trabajar en varios restaurantes de renombre si se quieren hacer un hueco en la profesión
- Proyectos personales prioritarios para los cuales también requieren financiación
- Necesidad de seguridad laboral

Otro determinante es el relacionado con los costes. Las economías de escala que puedan alcanzar los profesionales que se establezcan por cuenta propia, son nulas frente a las que puede alcanzar un centro con mayor número de servicios y empleados. Nos encontramos, por lo tanto, ante una posibilidad de entrada de nuevos competidores baja a corto plazo.

Resaltar, en este punto, el hecho de una gran posibilidad de entrada de competidores en lo referente a las clases de cocina en directo, puesto que la misma requiere tan sólo disponer del carnet de manipulador de alimentos, junto a una página web, cuyo coste se limita al hosting (desde 3.95\$/mes). La gran barrera en este punto se basa en la dificultad, para un aficionado, de mantener un curso diario, puesto que la base de este canal se basa en la variedad de menús saludables, de fácil y rápido cocinado.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutivos

Definiendo el producto como un servicio de bienestar y salud profesional, no nos encontramos ante una amenaza de productos sustitutivos.

Cualquier nueva técnica requiere de una formación y/o práctica, por parte del profesional, para ser aplicada, lo que no impedirá que este nuevo servicio sea ofrecido por la empresa. Hablamos entonces de productos adicionales que añadan valor en lugar de ser sustitutivos.

Para que cualquier amenaza inicial se mantenga en un nivel bajo y poder combatirla, la empresa deberá ser conocedora de las últimas técnicas y tendencias y añadir estos servicios adicionales con el fin de obtener un mayor grado de satisfacción del cliente, consiguiendo de esta manera su **fidelización**.

2.2.4 Poder negociador de los proveedores

Nos encontramos ante tres tipos de proveedores principales de la empresa: Los propios cocineros y nutricionistas, los proveedores de material de restauración y, los proveedores de la materia prima.

Los proveedores de materias primas, se encuentran ante una posición negociadora baja, puesto que la empresa pretende establecer relaciones con productores locales, eligiendo en todo momento a aquellos que ofrezcan los mejores productos a mejor precio.

En cuanto a los cocineros y nutricionistas, un alto porcentaje de los profesionales se establecen como empresas individuales, tanto en consultas privadas como en franquicias, o se convierten en trabajadores por cuenta ajena, por lo que, todos aquellos que no quieran tomar un riesgo empresarial pero quieran ejercer una profesión dentro de su ámbito de estudios, deberán acudir a una de las empresas ya existentes, teniendo que aceptar, en la gran mayoría de los casos, las condiciones ofertadas. Añadimos en este punto que en el sector de Hostelería y Restauración, y según tablas publicadas, los salarios no están muy alejados del mínimo interprofesional. Por lo tanto, la posición negociadora en este punto es baja

Referente a **los productos y/o aparatos** necesarios en el centro de cocinado, los mismos pueden ya encontrarse en tiendas de venta On line, tanto nuevos como de segunda mano, a precios mucho más asequibles que los ofertados por las propias marcas. De nuevo nos encontramos antes una posición negociadora baja

Po último indicar que la crisis también ayuda a que los **espacios en alquiler**, tengan un precio más asequible que hace unos años. El hecho de tener un local vacío y cerrado supone unos costes para el propietario, lo que no le permite, en la actualidad, tener un gran poder de negociación.

Podemos entonces concluir que el poder de negociación de los proveedores es en nuestro caso bajo y en algunos casos nulo.

2.2.5 Poder negociador de los clientes

Como hemos visto en el caso de los proveedores, los clientes son un sector muy específico de consumidores finales, los cuales tampoco tienen un gran poder de negociación, debido a que los precios son muy similares en el mercado. Este público objetivo es consciente de encontrarse ante una necesidad, por lo que su influencia de presión se ve reducida al estar siempre dispuestos a abonar un servicio que, aporte buena atención y resolución del problema relacionado con su necesidad, calidad, salud y satisfacción.

El único poder de negociación viene basado por la libertad de elegir entre un centro u otro aunque, de todas maneras, esto no les facilita suficiente poder como para cambiar las estrategias de las empresas del sector. En este escenario se reduce totalmente el poder de negociación, al mantenerse los precios establecidos por la empresa que ofrece el servicio.

2.3 ANALISIS INTERNO: Matriz DAFO

Se inicia la planificación estratégica con un análisis de la situación de partida de la empresa, así como del entorno empresarial. Este análisis permite detectar aquellos factores, tanto internos como externos que facilitarán o dificultarán el desarrollo de las diferentes opciones estratégicas, a la vez que permitirá realizar una valoración inicial de las posibles vías de acción o correctivas futuras.

Para ello se utiliza **matriz del análisis DAFO** (Ver tabla 3) que proporciona información acerca de dos tipos de factores: Los factores de influencia externos mediante el estudio de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa, y los factores de influencia interna mediante el estudio de las principales debilidades y fortalezas de la empresa basada en su perfil estratégico, su cadena de valor, sus recursos y capacidades. (Ver desarrollo para la creación de la matriz DAFO en Anexo 3.2.1, pág. 15-17)

Tabla A3: Matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	Emprendedores comprometidos con el proyecto Sin necesidad de contratación inicial Flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias del mercado y a la evolución técnica del sector. Al ser una empresa con una estrategia específica, encaja con los hábitos, necesidades y gustos de los consumidores del servicio. Economías de escala en toda la cadena de valor. Producto/Servicio que cuenta con la última tecnología de cocinado. Nutricionista y cocinero acreditados, altamente capacitados y con diversas especializaciones. Servicio de necesidad, de calidad con atención personalizada. Página web para asesoramiento de dolencias y posibles menús Compaginar las actividades de catering y cocina On Line	Centro de nueva creación, no conocido por el público objetivo. Distancia con los domicilios o centros de trabajo de los potenciales clientes. Fidelización del cliente a su restaurante actual. Desconocimiento inicial profundo de colegiados competidores. Elevado grado de exigencia del consumidor del servicio que dificulta su fidelización Los proveedores no financian Caducidad de los alimentos
EXTERNO	Expansión por apertura de otros centros con el mismo tipo de servicio por el posible incremento de posibles clientes. Amplia gama de clientes para poder ofrecer servicios y ofertas más segmentadas. Entrada al sector de grandes empresas. Posibilidad de ampliar los servicios mejorando la imagen con la incorporación de nuevas técnicas. Por la tipología del mercado, servicio dirigido a segmentos tanto medio, medio-alto y alto. Mayor conciencia y preocupación por el bienestar y la salud. Baja/media inversión inicial	Creación de centros similares por parte de competidores ya establecidos. Inestabilidad económica del país que puede repercutir en el poder adquisitivo y los recursos destinados al consumo. Posible imposición de nuevas leyes más restrictivas en materia de sanidad. Existencia de competidores con más amplia experiencia y trayectoria en el sector
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

2.4 PUNTOS CLAVE Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Del análisis resultante mediante la matriz DAFO, se desprende que los puntos clave a tener en cuenta son los siguientes:

- **I+D:** Estar constantemente actualizado acerca de las nuevas investigaciones en materia de salud y nuevas técnicas culinarias relacionadas con la misma y la nutrición, así como estar a la vanguardia tanto en técnicas como desarrollo de recetas saludables y rápidas. Se asegura así una mejora continua y constante en la oferta de comida, la calidad de su cocinado y conservado, así como en el asesoramiento de hábitos saludables.
- **Atención personalizada al cliente:** A través de la personalización de los menús para personas con problemas de salud por parte de nuestra nutricionista, la personalización de menús para personas mayores, así como la constante actualización y variación de platos ofertados en la carta, conseguir la fidelización del cliente
- **Servicio de calidad:** Ofreciendo un servicio altamente profesional garantizando el asesoramiento adecuado para conseguir unos hábitos saludables.

- **Fidelización del cliente:** Ofreciendo un amplio abanico de opciones, por parte de los profesionales, que se ajusten a cada necesidad sin necesidad de desplazarse a ningún centro.

La principal ventaja competitiva de este negocio se basa en disponer de un único centro en el que el cliente, vía Internet, puede tanto solicitar su menú diario o semanal, consultar con un nutricionista, seguir clases de cocina OnLine a tiempo real, lo que le permitirá encontrar la solución adecuada a su necesidad en cada momento de su vida, con las siguientes garantías esperadas; Los platos servidos no tienen conservantes; Los platos se realizan semanalmente; Se cumplen todas las normativas exigidas; El pedido se entrega con base semanal en la localización que nos indique. La **formación continua** de los profesionales del centro permitirá mantener tanto durabilidad como complementariedad.

3 PLAN DE MARKETING

Nos encontramos ante una empresa de nueva creación, por lo que será fundamental desarrollar un buen Plan de Marketing para **dar a conocer tanto a la empresa como sus productos y Servicios**. Es necesario diseñar la manera de satisfacer las necesidades de los consumidores (público objetivo), defendiendo las relaciones permanentes, de manera que esto nos conlleve rendimientos económicos, convirtiéndose en una fuente prolongada de beneficios. Se intenta, a su vez, diferenciarse de la competencia con una posible reducción de precios y una atención al cliente más que mejorada.

Siendo el Marketing el encargado de conectar a la empresa con el mercado, definimos a continuación los objetivos sobre los que basar y a los que dará respuesta nuestro Plan de Marketing. Se clasifican en dos grupos:

Objetivos cualitativos:

- Dar a conocer a la marca
- Satisfacer las necesidades de los clientes, así como fidelizarlos
- Conseguir notoriedad de la marca
- Posicionar la profesionalidad y la calidad en la mente del cliente

Objetivos cuantitativos:

Se cuantifica en 225 a posibles clientes con la que la empresa pretender conseguir un volumen de negocio medio mensual de 28.166€, lo que supondría la realización de 4.725 servicios mensuales. (Ver cálculo probabilidades y valoración escenarios en Anexo 4.1, pág. 18 – 20)

El tipo de Marketing que se sigue es el **Marketing relacional**, necesario dada la ya existencia de competidores en el mercado, así como de las exigencias de los consumidores. Se elige un **enfoque relacional de las ventas**, puesto que tiene una clara **orientación al cliente**, otorgándole un **papel principal** mientras se tiene en cuenta sus *características personales* y se centra en la *resolución de sus problemas*, convirtiéndolo así en un individuo singular (Ver tabla 1 del Anexo 4, pág.17)

- Este tipo de Marketing ofrece una serie de ventajas:
- Permite desarrollar su fidelización
- Pone al cliente en el centro del negocio
- Puede introducir otros servicios (cross-selling)
- Se apoya en sistemas informáticos de CRM
- Permite conocer sus patrones de hábitos y conductas
- Asegura promociones personalizadas adaptadas a la necesidad del cliente

3.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Los criterios de segmentación adoptados, han seguido el modelo de selección del público objetivo a través de la Especialización de Mercado, habiendo considerado a su vez parte de sus características como las sociológicas, basadas en edad y nivel de renta, así como las psicográficas, basadas en estilo de vida y valores:

Se basa fundamentalmente en la falta de tiempo para cocinar o acudir a centros de cursos monográficos; falta de ganas para cocinar por desmotivación; desinterés por el mundo de la cocina por parte del consumidor.

Se tiene en cuenta que la empresa tiene una dimensión reducida, se dirige a un número reducido de segmentos, a su vez muy específicos de potenciales clientes, contando con la ventaja de estar en posición de atender a todos los consumidores con un producto sustancialmente homogéneo, puesto que tanto sus necesidades como las ventajas/ganancias esperadas de los servicios son similares.

La estrategia que se adopta es la de **segmentación concentrada**, considerando a la misma no sólo la más adecuada, sino la que permitirá una especialización en las necesidades de nuestros clientes, lo cual representa una ventaja competitiva.

La empresa ofrecerá un número determinado y limitado de platos preparados semanalmente para el servicio de catering y una clase diaria de lunes a viernes de cocina en directo, no desarrollando acciones de marketing diferenciado para cada segmento.

3.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es utilizado de forma estratégica para que al definir la imagen de la empresa, el público objetivo sea capaz de, por un lado entender el valor que se ofrece con los servicios y, por otro lado que sea capaz de distinguirla de la competencia. Combinando una Estrategia de Costes con una Estrategia de Diferenciación, llegaremos a una estrategia de especialización.

Con la **estrategia de costes**, se dispone de una gran ventaja interna, al estar cerca y tratar directamente con los productores. Se tendrá un control directo sobre el sistema y los costes tanto de compra y aprovisionamiento, de elaboración del producto, así como de su sistema de distribución. El trato directo, así como la proximidad de los productores al centro de elaboración, permite ofrecer el producto a un precio menor dentro de su sector.

Con la **estrategia de diferenciación**, dentro del poco desarrollado campo de catering tradicional regional, basado en recetas sanas y saludables y del nada desarrollado campo de clases de cocina en directo, el consumidor apreciará este tipo de producto como especial y único o incluso de categoría superior ante el hecho de que se asegure una elevada calidad.

Se define la **estrategia de posicionamiento** de manera efectiva a partir de características difícilmente imitables:

- A partir de los atributos: La calidad, tanto de los productos que elaboraremos como de los servicios de escuela y nutrición. Aportaremos una serie de beneficios extra como son las consultas en directo, es decir, una atención personalizada y exclusiva, incluida en el precio de compra del producto o de la suscripción a las clases, con el chef o con la nutricionista de la empresa, a través de diversos canales de nuestra página web.
- A partir de la solución de problemas: El ahorro de tiempo que supone realizar cualquier de los tres servicios a través de una única página web, así como el ahorro de tiempo al disponer de comida preparada saludable entregada en domicilio (durante el fin de semana) y la posibilidad de preparar cenas en tan solo 30 – 45 min con un chef profesional en directo. Así pues, se tratará de demostrar que la empresa tiene la facultad de dar solución a las preocupaciones de nuestros clientes de forma rápida y eficiente.

- A partir de la aplicación del producto y los servicios: La preocupación por una vida más sana y saludable a un coste ajustado

3.2.1 Benchmarking

El estudio de la competencia permite aplicar una mejora continua en la empresa, que contribuye, a su vez, a un incremento del ROI final.

El Benchmarking realizado en el punto 2.21 realizado por la empresa, se basa principalmente en su modalidad de “Benchmarking Competitivo”. Este análisis se realiza sobre la competencia más directa y nos apoyamos en la curva de valor, de tal forma que tomamos como referencia a los mejores. (Ver Gráfico 10, Anexo 4.2, pág. 20 - 21)

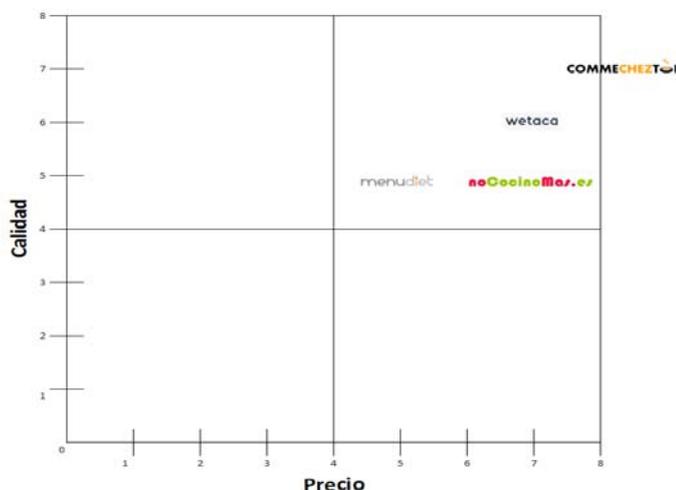
El análisis y estudio de la competencia más directa nos ha permitido centrarnos e intentar mejorar sus ventajas competitivas al integrar métodos y estrategias de varios competidores en la nuestra.

Se llega a la conclusión de que las variables a equiparar entre la empresa objeto de este estudio y sus competidores son la calidad y el precio. Entendida la Calidad no sólo de servicio, sino sobre factores tales como la no congelación previa de los productos finalizados, los estrictos controles, frente a la competencia.

3.2.2 Mapa de Posicionamiento

Representamos gráficamente en posicionamiento con las variables seleccionadas, **calidad** y **precio**:

Gráfico A1: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Tabla A4: Valores utilizados para elaborar el gráfico

Valores para elaborar el mapa		
	Calidad	Precio
	6	7
	5	5
	5	7
	8	7

Fuente: Elaboración pròpia

3.2.3 Política de Producto

Los productos que ofrece Comme Chez Toi son los platos preparados, las clases de cocina en directo vía Online y la consulta nutricional con un experto, los cuales pretenden cubrir las necesidades relacionadas con la restauración de nuestro target. Con el servicio que brindamos a nuestros clientes, buscamos aportar soluciones a aquellas personas que no tienen tiempo para cocinar o acudir a un centro de enseñanzas monográficas, aquellas personas a las que no les gusta la cocina y aquellas personas desmotivadas para cocinar, cubriendo aspectos como la oferta del bienestar, sabor y tradición.

- Las clases de cocina en directo vía Online, están destinadas a todas aquellas personas a las que les gusta cocinar pero al no tener tiempo de acudir a centros dónde realizar cursos, les faltan ideas, técnicas, así como a una parte del segmento desmotivado por cocinar diariamente para una sola persona.
- Los platos que se elaborarán en el servicio de catering, se elaborarán con materia prima de primera calidad, de temporada, procedente de productores locales que, sin duda, cumplirán con todas y cada una de las exigencias sanitarias vigentes, garantizando además una dieta del todo saludable y equilibrada. Los platos elaborados se entregarán en envases respetuosos con el medio ambiente y la salud, envasados al vacío para que conserven y protejan los alimentos. En cada uno de estos envases irá grabado el logotipo de la empresa, con el fin de reforzar la diferenciación y el posicionamiento en la mente de nuestros clientes.
- El servicio de consulta con el nutricionista, ofrece la posibilidad a los clientes de realizar consultas acerca de los platos y su elaboración, acerca de menús idóneos para cada situación e incluso sirve de forma interna a la empresa, a través de los sistemas de CRM, para conocer los hábitos de nuestros clientes y determinar si son los correctos o no, con el fin de personalizar nuestra relación con ellos.

Al ser nuestros productos semejantes a los de nuestros competidores, la diferenciación vendrá dada por el hecho de estar ofreciendo una serie de beneficios y servicios adicionales, de los cuales no dispone, en estos momentos, nuestra competencia. Estos servicios adicionales incorporados en nuestra sociedad son:

- ✓ El ahorro de tiempo a través de: entrega en domicilio o lugar de trabajo, entrega durante los fines de semana, transacción completa vía página web o app móvil, etc.
- ✓ El asesoramiento gratuito por parte de un nutricionista
- ✓ Atención personalizada a través de nuestra página web
- ✓ Compromiso con el entorno y el medio ambiente

3.2.4 Política de Precios

El precio va a ser el elemento que aportará ingresos a la empresa y el mismo se fija a corto plazo, pudiéndose adaptar de manera rápida en cada momento según las circunstancias del entorno. Es además una herramienta competitiva poderosa y tiene un gran impacto psicológico sobre el consumidor.

Comme Chez Toi, debe encontrar una zona de precios óptima, puesto que un precio demasiado elevado puede suponer una pérdida de parte de nuestro público objetivo y un precio demasiado bajo puede suponer tanto una pérdida de margen de beneficios como una pérdida de imagen de valor y calidad. Así pues, la empresa diferenciará entre dos de sus productos, el servicio de catering y el servicio de cocina en directo vía On Line, puesto que el servicio nutricional irá incluido o bien en la compra de productos o bien en la suscripción del canal cocina.

Antes de establecer el precio, se tiene en cuenta varias variables que podrán influir en la demanda del producto, y estas son:

1. La **curva de la demanda**, puesto que con la existencia de competidores y al tratarse de un producto de consumo, cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda. Se tiene en cuenta que, con el servicio de clases de cocina en directo, se debe estudiar con mayor profundidad la situación del mercado, ya que no se ha conseguido encontrar a ningún competidor con el mismo tipo de producto, lo que podría llevar a los consumidores a verlo como un producto de prestigio. No se deja de lado el hecho de que parte de los costes corren a cargo del propio consumidor, lo que representa un problema de percepción si el mismo es demasiado alto.
 2. El grado de **sensibilidad de los clientes** donde se tiene en cuenta que al existir pocos productos sustitutivos quizá nuestros consumidores sean menos sensibles al precio. El hecho de que tampoco sea almacenable y el hecho de que los beneficios aportados son mayores a su adquisición, hará también que sean menos sensibles al precio.
 3. **Fijación del precio**, la cual va estar limitada debido a los costes mensuales de la empresa, la demanda del producto y las políticas de precio de la competencia.
- (Ver Anexo 4.3 , pág. 21 - 22, las diferentes técnicas utilizadas para la fijación de precios)

Es por ello que, inicialmente, la empresa mantiene en el precio medio de 6€, contemplando la posibilidad, dados los márgenes, de poner en práctica una estrategia de **discriminación de precios** en función del volumen de compra de cada cliente. Cada nuevo cliente recibirá un 5% de descuento en su primera compra. Además, los clientes que hagan un pedido semanal durante todo el mes y a su vez se suscriban al servicio de cocinado en directo, recibirán asimismo un 3% de descuento fijo, mientras estén sujetos a ambos productos.

No creemos necesario realizar ofertas de productos, puestos que los mismos se realizarán bajo pedido, lo que nos ahorra tener productos en stock de poca rotación, cercanos a la fecha de caducidad, etc.

3.2.5 Política de Distribución

Puesto que la empresa actúa bajo pedido, en la gestión del canal de distribución se realiza un enfoque denominado pull. Este enfoque está claramente orientado hacia el cliente y, aunque inicialmente parece que requerirá una gran flexibilidad y capacidad de reacción, se tiene en cuenta que el único punto influyente es en la organización de las zonas de reparto. Esta situación, no será dramática, inicialmente, puesto que se dispondrá de una furgoneta de renting y la zona geográfica está muy limitada.

El canal de distribución será un **canal directo**, (Ver Gráfico 11, Anexo 4.4, pág. 22) ya que la propia empresa es tanto la encargada de la elaboración del producto, como de dar respuesta a las consultas al nutricionista como de impartir vía Internet las clases de cocina en directo. De esta manera, el contacto será directo con el cliente, vía página web y otros medios multicanal puestos a disposición del mismo, sin necesidad de contar con ningún tipo de intermediario.

Se considera que una de las principales ventajas competitivas es la atención del cliente, lo que lleva a la empresa a tener que adoptar este canal de costes de distribución mayores. La asunción de los mismos es necesario tanto para posicionarnos como para llevar a cabo la estrategia de diferenciación.

En un futuro y dependiendo de la demanda de servicios semanales, ante la posible necesidad de compra de vehículos refrigerados y contratación de personal de reparto, se valorará la posibilidad de cambiar hacia un canal indirecto corto para este punto concreto.

Al no disponer de tienda física, se utiliza a su vez un canal de distribución electrónico, servirá para la captación de clientes, recepción de pedidos, confirmación de los mismos y emisión de facturas, plataforma de pago, único medio para presenciar las clases de cocina, etc. El negocio se encuentra ante un comercio electrónico B2C (Business to Consumer) y por tanto decidimos aplicar una política de distribución electrónica integral para el cliente, puesto que la misma también aporta una serie de ventajas para ambas partes:

- Posibilidad de expansión de demanda
- Personalización y relaciones a largo plazo de forma interactiva y continua
- Reducción de costes que impacta sobre el precio final del producto, tales como material de oficina, administrativos, local físico, en errores humanos, etc.
- Inmediatez al realizar el pedido y el pago, así como en la recepción de la factura (también electrónica)
- Facilidad en caso de querer incrementar la oferta
- Avances tecnológicos para ofrecer información de calidad acerca de los productos/servicios
- Posibilidad de economías de escala
- Ahorro de tiempo para ambas partes

3.2.6 Política de Promoción

Es primordial dar a conocer y difundir la presencia de la empresa y es por ello que los métodos y canales a través de los cuales se dará a conocer a la empresa serán escogidos de tal manera que no tan sólo la den a conocer, sino que refuercen el mensaje de su imagen lo que permita preservar la imagen, así como fijar en la mente de los consumidores la estrategia de posicionamiento,

Se utilizan varias estrategias de promoción, las cuales se detallan a continuación:

3.2.6.1 Branding

La elección del nombre viene determinada por la necesidad de transmitir al público una gama de alimentos de calidad y por la necesidad de transmitir que se trata de una comida tradicional que nos permita diferenciarnos de la alta cocina moderna. La cocina francesa siempre ha estado considerada, por su tradición, la base de muchas de las cocinas actuales.

El logo a su vez pretende aportar una imagen visual moderna pero sencilla, evocando a un plato caliente como el de toda la vida, con lo que se quiere dar una imagen de confianza y transmitir el valor de la empresa: comida sana, tradicional y saludable.



Esta imagen es la que estará presente en cualquier envase que se sirva el cliente, en la cocina de las clases, en la página web, etc., ya que es clave que nuestra marca confiera una serie de asociaciones positivas en nuestros clientes que perduren en el tiempo y creen lealtad hacia nosotros. A su vez, tanto la marca como el nombre comercial se registrarán con el fin de evitar que otra empresa pueda abrirse en el mercado utilizando nuestros mismos datos, ya que es muy

importante y requiere mucho esfuerzo que los clientes asocien directamente conceptos y valores con nuestra marca.

Como apoyo a la creación de la marca y el logotipo, la empresa de forma más específica realizará una estrategia de branding que ayude a reforzar este posicionamiento en la mente de nuestros clientes, apuntado hacia:

- ✓ La creación de experiencias satisfactorias de nuestro público objetivo de manera que ellos mismos sean los embajadores de nuestra marca
- ✓ El desarrollo de la promesa que les hemos transmitido con nuestra propuesta de valor, de manera que nos vean a una empresa con coherencia y amplíen su confianza hacia nosotros

3.2.6.2 Relaciones Públicas

La atención al cliente va a ser uno de nuestros puntos fuertes tanto durante el proceso de pre-venta como de post-venta. Es por ello que para mantener esta ventaja competitiva deberemos potenciar de manera eficaz esta herramienta. Será de vital importancia poner al alcance de los clientes un sistema multicanal a través del cual ofreceremos una atención personalizada y altamente profesional que ayude al cliente a cubrir sus necesidades en un nivel de porcentaje mayor posible. Para ello también cuidaremos el trato que mantendremos con ellos a través de la red., de manera que sean nuestros propios clientes los que transmitan nuestra existencia y cualidades, lo que de forma directa nos puede llevar al marketing de “boca-oreja”

3.2.6.3 Redes Sociales

Siendo una empresa la cual no dispone de locales físicos la mejor manera de ganar presencia en el mercado es tener una gran presencia en las redes sociales. Es por ello que crearemos perfiles en las diferentes redes sociales, tales como Facebook, Twitter, Instagram o Pinterest, desde los que nos daremos a conocer tanto como empresa como a nuestros productos. La ventaja de este tipo de publicidad es que es totalmente gratuito lo que no nos supondrá un coste adicional.

3.2.6.4 Publicidad

A parte de la publicidad que nos puedan aportar las redes sociales, en nuestra propia página dispondremos de un blog que iremos actualizando de forma regular. De hecho cabe la posibilidad de que Pinterest redirija tanto a la página web como al blog o a un extracto de la clase de cocina, al pinchar en una de las fotografías lo que nos servirá para despertar la curiosidad de potenciales clientes.

3.2.7 Estrategia Digital

La aparición de la Web 2.0 ha convertido al cliente en el foco central de cualquier acción llevada a cabo por una empresa. La empresa pretende llevar a cabo una serie de acciones con el fin de garantizar el empleo del mayor número posible de 2.0 y, es por ello, que seguirá las siguientes líneas de acción:

- ✓ Colocar al cliente en el eje principal de la empresa, conociendo en profundidad sus intereses, necesidades, motivaciones, preocupaciones, etc. (Gran parte de este conocimiento ya lo hemos adquirido en el estudio del modelo Canvas; ver Gráfico 12 y desarrollo en Anexo 4.5, Páginas 22-26)
- ✓ Cerciorarse de que todos los empleados tienen las necesarias habilidades digitales para dar respuesta a los clientes de forma eficaz
- ✓ Definición e implementación de una estrategia Social Media orientada a crear vínculos con los clientes con el fin de fidelizarlos, así como conseguir otros nuevos. Ya hemos comentado en la Política de Promoción que íbamos a estar presentes en las redes sociales, y más adelante veremos cómo conectaremos a las mismas con el tráfico de visitas a nuestra web.

- ✓ Creación de la página web desde el punto de vista de un cliente, haciendo que su “Customer Journey” sea lo más adecuada para él. (Ver desarrollo y gráfico 13 en Anexo 4.5, páginas 26 - 27)

Atributos de la página Web:

- Carta de presentación del negocio
- Sencilla de encontrar
- Con diseño atractivo
- La portadora de la información necesaria de forma concisa y comprensible
- Organizada en diferentes apartados relativos a cada uno de los servicios
- Dispondrá de un Blog

A nivel Técnico se destaca que tanto el blog como el social media, a pesar de que aparecerán como parte integrante de la web, serán subdominios creados dentro de la página, de manera que sean estos mismos los encargados de mandar tráfico a nuestra web con el fin de ganar posicionamiento. Adicionalmente se ganará posicionamiento en Internet creando, también, los buscadores no sólo a través de SEO o SEM, sino dentro de nuestra propia página en la creación de la misma.

Se combinará SEO con SEM, puesto que SEO (gratuito) permite incrementar el número de visitantes a la web haciendo que ésta aparezca en una posición más alta en los resultados devueltos por un motor de búsqueda y SEM (de pago) está considerado como Marketing en Internet. [SEM incluye esta posibilidad de pago, más efectiva, al incluir el denominado PPC (Pay per Click): Cada vez que alguien entra en nuestra página debemos pagar el clic pero a cambio se nos va posicionando en mejor lugar siendo más visibles en los buscadores y el SMM (Social media Marketing)]

Es de vital importancia definir e implantar una Gestión de Reputación On Line (On Line Reputation Management), ya que es primordial un total control, conocimiento y seguimiento de toda la información que corre a través de la red acerca de la empresa. Se debe saber lo que se dice, quién lo ha dicho, puesto que las opiniones personales en Internet son un arma muy poderosa tanto de promoción si son positivas, como de pérdida de posicionamiento e imagen si las mismas son negativas.

Por último, se define una estrategia de relación estrecha y continua con el cliente para las cuales se valora utilizar, como ya se ha indicado, el CRM para: Conocer sus hábitos de compra; Realizar campañas de marketing; Mailings personalizados; Encuestas automatizadas de satisfacción, etc. Un cliente “promotor”, es decir activo, es mucho más valioso para una empresa que un cliente pasivo, puesto que a través de este tipo de clientes podremos obtener feedback, sugerencias, etc., que ayudan a la consolidación de la organización en el mercado

4 PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES (ANÁLISIS INTERNA DE LA EMPRESA)

A través de los diferentes puntos de este apartado, se detallan los principales proveedores que suministrarán a la empresa para la realización de los productos, así como los recursos materiales necesarios para la actividad de la empresa. Con el fin de conocer en profundidad a la empresa, a nivel interno, se procederá a realizar un estudio del sistema operativo, el cual nos permite enumerar las diferentes operaciones y procesos que se desarrollarán para su correcto funcionamiento.

Por último, detallaremos los puestos de trabajo, así como los perfiles de las personas que ocuparán los mismos, a través de un exhaustivo análisis de las políticas de los Recursos Humanos.

4.1 Plan de Operaciones

Este plan nos permite realizar un resumen de aquellos aspectos tanto organizativos como técnicos que tienen relación con la elaboración del producto, de elaboración propia, ya que no tenemos intención de incluir productos de elaboración externa.

Platos preparados para el servicio de catering: Contendrá una gran variedad de platos gastronómicos, elaborados con productos, la mayoría locales. Tengamos en cuenta que cuando hablamos de ciertos tipos de fruta, las mismas no se producen en la región. Con estos platos se pretende cubrir las necesidades relacionadas con la restauración de parte de nuestro target. (Ver ejemplos de platos de elaboración propia, Anexo 4.6, pág. 27)

4.2 Estrategia de Producción y/o subcontratación de procesos

En la empresa nos encontramos ante dos tipos de fabricación: La transformación física de la materia prima, mediante el procesos de modificación de sus características en los productos ofrecidos en el catering; Las entradas basadas tanto en la transformación de materias primas junto al trabajo humano, en el caso de las clases de cocina en directo vía OnLine, y las entradas basadas únicamente en el trabajo humano en el caso de las consultas con los nutricionistas.

Es por tanto, que deberemos aportar diferentes tipos de decisiones y estrategias para los productos/servicios ofrecidos, las cuales estén lo más alineadas posibles.

En nuestro caso, es evidente que nos decantamos por una configuración de **producción por lotes** y, específicamente, **por talleres**, puesto que vamos a producir lotes más o menos pequeños pero de una amplia variedad de productos. (Ver Gráfico 14 Flujo y desarrollo configuración de producción en Anexo 4.7.1 , Páginas 27 -28)

Inicialmente, *no se subcontrata* ningún tipo de actividad, ni las relacionadas con la producción, ni las de asesoramiento externos

Cálculo de la capacidad de la empresa, basado en las horas de producción:

Si procedemos a realizar un cálculo de horas, durante los días productivos semanales se trabajarán 10 horas, es decir, 30 horas x 2 personas = **60 horas de trabajo semanal en elaboración.**

Con esta proporción de horas por semana, deberíamos estar realizando **18.75 platos/hora** (1125 platos por demanda prevista / 60 hora de trabajo semanal).

Si tomamos el ejemplo anterior, en el que en unas 3 horas pueden salir 70 platos de pasta y otros 30 de pescado + 20 de carne (*estimaciones realizadas por el Chef quien ya ha trabajado en restaurantes profesionales*), nos encontramos ante una producción de **120 unidades en tres horas**, lo que supone una estimación de la tasa real de productividad y de eficacia muy **superior al 100%**. Esta situación permitirá realizar las otras tareas de limpieza, enfriado y envasado dentro de los plazos establecidos. (Ver tablas 5-6 de demanda de un escenario realista y desarrollo en Anexo 4.7.1, Pág. 29)

En cuanto a los procesos, se diferencia entre dos flujos distintos. Por un lado se plasma un flujo general del camino del cliente (ver gráfico 14, pág. 30, Anexo 4.7.2) y, por otro lado un flujo más detallado del proceso interno de la empresa el cual permite el desarrollo de la producción, en el cual se incluyen los siguientes puntos (ver gráfico 15 y desarrollo en Anexo 4.7.2, pág.30 - 31)

- Redacción del menú semanal
- Publicación del menú en la web
- Captación de clientes
- Recepción de pedidos
- Gestión de los recursos y compra de materia prima
- Elaboración de los pedidos
- Almacenamiento hasta reparto

- Entrega

En todos y cada uno de los procesos anteriormente citados, se procede, en paralelo, a otro tipo de procesos que garanticen nuestros valores y estándares de calidad:

- Controles de Calidad
- Higiene
- Gestión de residuos

4.3 Estrategia de Recursos Materiales: Localización, maquinaria, recursos productivos y auxiliares

Se considera que en la empresa los recursos tangibles necesarios para desempeñar las operaciones son el local comercial, debidamente adecuado para realizar tanto los productos como las clases de cocina en directo vía Online, la página web y la furgoneta frigorífica de reparto.

4.3.1 Localización de la empresa

El establecimiento se instalará, inicialmente, en las instalaciones de un antiguo restaurante, puesto que, aun no siendo un establecimiento abierto al público, se pretende aprovechar las instalaciones de cocina, las licencias como, por ejemplo, de salida de humos, así como adaptar la zona de clases en la zona de comedor, factores comprendidos ya dentro del precio de alquiler. Se decide la opción del alquiler, puesto que la inversión de compra o construcción de un local sería demasiado elevada para el arranque del negocio, sobre todo ante la incertidumbre de la evolución de la demanda.

La localización donde pretendemos ubicar la empresa es dentro del radio de la M30 o de la M40, de manera que tengamos una salida cómoda y rápida a las principales arterias de la ciudad para realizar, de forma más eficiente, las entregas de los pedidos. (Ver desarrollo elección local en Anexo 4.8, pág. 31-32)

En cuanto a la posible adaptación del local, hemos calculado los siguientes costes iniciales, para la instalación de la cocina que será utilizada para las clases y que se ubicará dónde ahora se encuentra el comedor. El resto de instalaciones se utilizarán tal y como se encuentran en este momento, añadiendo la zona de refrigeración en la parte del almacén. No vamos a considerar ningún tipo de reforma exterior a nivel de rotulación, puesto que el tipo de negocio no atiende a clientes de forma física.

Tabla A5: Costes iniciales adaptación de local

Albañilería	1.200€
Fontanería	500€
Electricidad	800€

Fuente: Elaboración propia

(Ver detalle zonas diferenciadas en tabla 7 y resultado de las reformas en plano 1, Anexo 4.8, pág. 32)

4.3.2 Maquinaria

Para el Servicio de catering, la única inversión que vamos a realizar es en una nevera industrial para la conservación de los productos preparados antes de su reparto, en utensilios de cocina industriales, así como en una máquina de enfriado rápido y otra de envasado al vacío de Termoformado (Técnica que permite el envasado de comida prepara en porciones individuales,

manteniendo la calidad de la misma y permitiendo el calentamiento de los platos en microondas). Tanto la cocina industrial, la plancha, el lavavajillas, la zona de lavado a mano, la nevera industrial en la que se conservará la materia prima, desde el momento de su compra hasta el momento de la elaboración, se reutilizarán las ya existentes en el local.

Para el servicio adicional de clases de cocina en directo vía Online, se adaptará una zona con una isla de cocina con unos fuegos convencionales y una pequeña zona de trabajo, junto a una pequeña zona de lavado de utensilios, intentando recrear una cocina no industrial, para que nuestros clientes/alumnos se sientan más integrados desde sus propias cocinas.

Tabla A6; Inversión inicial en maquinaria

Nevera Industrial	3.784,88€
Máquina enfriado rápido (Abatidor de temperatura)	3.228,52€
Zona cocina para clases	2.750€
Encimera	
Utensilios cocina industriales (ollas, sartenes, etc)	2.061,20
Envases vacío	300
Máquina de termoformado	3.100€

4.3.3 Aprovechamiento

Se utilizarán diferentes fuentes de suministro para proveer a la empresa de las materias primas, los envases y embalajes necesarios para la realización de nuestros productos/servicios.

La idea principal es estar en contacto directo con los productores locales de la región, con los cuales se pretende negociar los precios y garantizar la obtención de los productos más frescos de temporada, asegurando a su vez que con ello cumplimos con nuestros valores de calidad y responsabilidad con el medio ambiente. Se garantiza a su vez una variación mensual a nivel de hortalizas y frutas, ofertadas en nuestra carta, según temporada. Para las carnes y pescados aseguraremos su procedencia. Puesto que la Comunidad de Madrid es de interior, la materia prima basada en pescado, la obtendremos de Merca Madrid, así como de Makro en el caso de materias envasadas tales como sal, vinagre, etc. (Ver Listado de proveedores locales encontrados en la Comunidad de Madrid, Anexo 4.9, páginas 33 - 34)

Destacar que la intención, en el caso de materias primas envasadas, es llegar a un acuerdo con las diferentes marcas para utilizar sus productos en las clases de cocina en directo, con el fin de obtener sin coste alguno los mismos, pero, este punto deberá ser negociado con estos proveedores más adelante, cuando la empresa haya arrancado y disponga de suficientes abonados a las clases.

No se realizarán pedidos de estimación, ni pedidos de stock, puesto que la idea es producir sobre la demanda recibida. Es por ello que se realiza el menú semanal, se abre el plazo de pedido de Domingo a Miércoles noche, utilizando Jueves para el aprovisionamiento y Viernes, Sábado y Domingo para el cocinado.

4.3.4 Página Web

La plataforma tecnológica, se creará con la tecnología más avanzada posible para que, al cliente se le permita realizar la compra y el pago en una sola transacción, a la empresa le permita recoger los pedidos y trasladarlos de forma automática al sistema de compras, así como de

producción y, estará preparada para poder soportar un crecimiento exponencial de la demanda. Una vez los proveedores seleccionados, se mirará la posibilidad de conectar la plataforma con su sistema, de manera que se llegue también a automatizar el proceso de compra de materia prima y sólo sea necesaria su recogida y/o entrega.

4.4 Plan Logístico

La logística tanto interna como externa, está interrelacionada con las actividades de aprovisionamiento y con la propia web, ya que en el primer caso permite asegurar la entrega del producto solicitado por el cliente, mientras que en el segundo caso, la interrelación con la plataforma tecnológica permite que una vez realizados los pedidos, se desencadene todo el proceso de envío del producto final al cliente, puesto que estaremos utilizando un sistema de **logística de respuesta rápida (QR)**. Cada miércoles por la noche se tendrá una información exacta sobre la demanda a tiempo real, lo que permitirá el inicio de los procesos productivos adaptados al 100% a la misma.

Este tipo de logística QR ayuda en gran medida a un buen plan de Distribución, puesto que con días de antelación se conocerá el destino de reparto, lo que permitirá, a su vez, diseñar rutas de entrega lo más eficaces posibles, situación que impactará, a su vez, positivamente en los costes y la puntualidad en los plazos de entrega.

Se diferencia entre tres tipos de Logística:

La Logística de aprovisionamiento para poner a disposición del proceso productivo las materias primas y los productos semi-elaborados necesarios para llevar a cabo la producción. Existen sistemas de compras, que permiten detectar quién es el proveedor con mejores precios de forma automatizada, lo que permitirá ser más eficientes en la elección del mismo.

La logística de producción encargada de organizar el proceso de transformación y almacenamiento de los platos preparados hasta el momento de su entrega.

La logística de Distribución encargada de hacer llegar los productos/servicios a nuestros clientes.

4.5 Planificación Temporal para inicio de la Actividad

Es necesaria este tipo de planificación, antes de la puesta en marcha del negocio, puesto que en ella se recoge las informaciones relativas a los trámites previos a realizar para la puesta en marcha de la empresa, así como la documentación que requerida para cada uno de los mismos. (Ver Tabla 8 resumen de requerimientos en Anexo 4.10, Página 35)

Con la información obtenida, se ha realizado la un diagrama de Gantt, con la planificación temporal que se plantea en el arranque de este negocio. Indicar que se ha dejado sin asignación la primera quincena de Febrero 2019 por si se retrasara alguno de los trámites anterior a la apertura del negocio. Se prevé que la duración del proyecto oscile entre los 4 y 5 meses, a partir del 1 de Noviembre de 2018.

Diagrama Gantt: Planificación Temporal Inicio Actividad

Comme Chez Toi	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19
Trámites burocráticos para la apertura del centro					
Localización de los recursos materiales y financieros					
Rehabilitación y Adecuación del local					
Preparación de la página Web					
Captación de clientes					
Apertura del negocio					

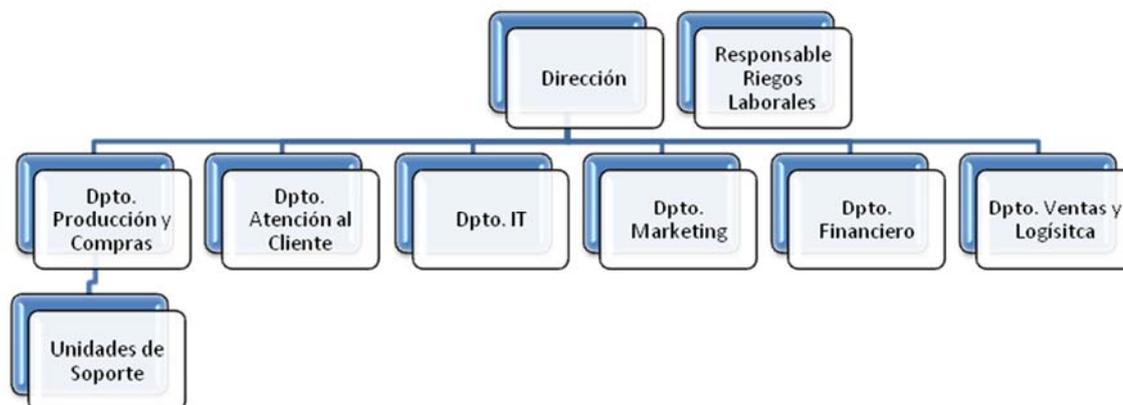
Fuente: Elaboración propia

4.6 Diseño organizativo: Organigrama, puestos, funciones

A continuación se detalla todos los elementos relacionados con la organización funcional, la dimensión de la plantilla, así como de los diferentes puestos de trabajo y sus funciones. Con la descripción de los puestos de trabajo expondremos el propósito general del puesto

A excepción del puesto de ayudante de cocina, serán los integrantes del equipo fundacional, compuesto por un Chef profesional, una Licenciada en nutrición, un ingeniero experto en creación de páginas Web y la persona graduada en ADE, los encargados de desempeñar los diferentes roles dentro de la empresa.

Gráfico A2: Organigrama empresa Comme Chez Toi



Fuente: Elaboración propia

Como hemos referenciado, la empresa iniciará su actividad con los 4 socios fundadores y un único asalariado. De esta manera los puestos del organigrama quedarán asignados de la siguiente manera: (Ver descripción de cada uno de los puestos de trabajo en las Tablas 9- 17, Anexo 4.11, pág. 36 -39)

- Socia Graduada en ADE, realizará las funciones de Dirección y se hará cargo de los departamentos Financiero y Marketing
- Socia Graduada en Nutrición será la responsable de la atención al cliente vía web, así como de la elaboración de menús especiales. Junto al socio profesional de cocina elaborará la carta de los platos propuestos semanalmente.
- El Socio Profesional de Cocina, además de realizar la carta junto a la socia nutricionista, será el encargado de determinar las compras semanales necesarias, así como de la producción de los productos acabados. Cabe añadir que ejercerá un puesto de adjunto a gerencia, siendo el responsable de los Riesgos laborales, puesto que será en la cocina donde se concentren la mayoría de ellos y él es el mejor conocedor de los mismos. Como soporte a sus tareas de producción, contará a su cargo con un ayudante de cocina
- Por último el Socio especializado en la creación de páginas web, no sólo ejercerá de responsable de IT, sino que será el responsable del departamento de Ventas, puesto que las mismas entrarán a través de la plataforma, así como del de Logística. Entra dentro de los planes de la creación de la página, que sea él mismo quien diseñe el Interface entre la plataforma de pedidos y el programa de compras, entre el programa de compras y los proveedores, así como uno de optimización de rutas de reparto según datos de zona recogidos de la propia página web.

4.7 Estrategia de los Recursos Humanos

La actividad se inicia con el menor número de costes posibles, siendo los propios integrantes del equipo fundacional quienes desempeñan los diferentes puestos de trabajo. Así pues, **la dimensión de la plantilla se limita al mínimo posible durante los primeros tiempos de vida de la empresa**. La única excepción, la aporta la contratación inicial de un ayudante de cocina. Se plantea la posibilidad de contratar algún ayudante de cocina más si surgieran puntos altos de demanda, ya que en este ámbito es fácil contratar a personal por horas. Incluso se podrá disponer de personal que necesite realizar prácticas en una empresa para obtener su titulación, lo que supondría un coste cero para el negocio. Esta última acción podríamos enmarcarla en el ámbito de selección del **"Milk Round"**.

Con este planteamiento y, ante profesionales del sector, cabe resaltar que tampoco será necesario invertir en un periodo de formación del personal que va a integrar la empresa, lo que ayuda a reducir estos costes indirectos en horas de formación.

Con esta política inicial se asegura un ambiente laboral favorable, siendo este un indicativo de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma, así como un valor añadido intangible basado en los propios conocimientos, preparación, experiencia en cada uno de los sectores, capacidad de adaptación, habilidad de razonar y toma de decisiones, así como de lealtad hacia la empresa. Todo ello aporta los siguientes valores:

- Motivación del 100%
- Rendimiento por encima del 100% para que los productos salgan con una calidad máxima
- Al ser un proyecto propio no cabrá la posibilidad de abandono del mismo
- Existe una total involucración para que el negocio salga adelante

El Horario laboral se adaptará al volumen de pedidos y necesidades de la empresa.

Se fijan dos días de descanso para los empleados, siendo el lunes para toda la plantilla, a excepción del socio que realice reparto si tenemos entregas en empresa, y otro a valorar entre el martes y el domingo. En el caso del ayudante de cocina, sus días de descanso se establecen en lunes y martes.

Las horas de trabajo semanales se estiman en 40 horas repartidas en cinco días, a excepción del ayudante de cocina, que realizará 30 repartidas en 3 días (viernes, sábado y Domingo) y 10 horas repartidas en otros dos días (miércoles y jueves)

Ante un posible aumento de la demanda, pero no lo suficiente como para contratar a otra persona por horas, se pactará un aumento puntual en el número de horas semanales a realizar, las cuales serán retribuidas como horas extras, sin exceder en ningún momento el máximo establecido por la ley.

El periodo vacacional, se establecerá en días laborables y se otorgará en aquellos periodos en los que se prevea una disminución de la demanda, dados los festivos y vacaciones de nuestros clientes. En el caso de 2 de los socios, el resto asumirá sus tareas, mientras que en el caso de la nutricionista y el Chef, los mismos serán sustituidos por empleados que serán contratados a través de una ETT.

Ante un futuro crecimiento del negocio y su consiguiente necesidad de contratación de personal externo, se tiene en cuenta una serie de factores importantes, relacionados con los Recursos Humanos:

- 1.) **Políticas Retributivas** basadas en las siguientes acciones:
 - a. *Formación continua* de los empleados
 - b. *Igualdad de oportunidades* entre los empleados
 - c. *Promoción interna* de los propios empleados
 - d. *Garantía de conciliación laboral y personal*

- e. Fomentar la colaboración y el trabajo de equipo (**TEAM: Together Each Achieves More**)
- f. Cumplir con el *principio de equidad interna*, por la que se garantiza una percepción justa para cada trabajador.

2.) Selección de Personal

- a. Se realizará una descripción de trabajo del puesto a cubrir
- b. Se transmitirá esta información a las diferentes empresas de Trabajo Temporal para que sean los encargados de recepcionar, entrevistar y filtrar candidatos en nuestro nombre
- c. Finalmente, a los candidatos finalistas, elegidos por las ETT, se les realizará una entrevista en las instalaciones de la empresa.
- d. Serán entrevistados por dos personas distintas, con el fin de evitar empatías y ser lo más objetivos posibles.

3.) Tipo de Contrato Nuevos empleados

- a. Se realizará un contrato eventual de 3 meses de duración a través de una ETT (periodo de prueba)
- b. Se realizará un contrato eventual de 6 meses de duración, prorrogable por otros 6 meses
- c. Una vez finalizado el periodo de 12 meses, la persona pasará a formar parte de la empresa, con un contrato indefinido

4.8 Costes salariales

Los costes fijos salariales que asumirá la empresa en su primer año de vida, basados en el Convenio de Hostelería y Restauración se exponen en una tabla (Ver Tablas A7 y A8).

La asignación de salario a los cuatro socios y el ayudante de cocina, desencadenaría en una pérdida durante el primer año de desarrollo del negocio, por lo que tres de los empleados (socios fundacionales), continuaran en sus actuales puestos de Trabajo, no percibiendo salario por parte de la empresa objeto de estudio:

Tabla A7: Costes salariales del primer año, basado en salarios para todos los trabajadores

Puesto a ofertar	Salario bruto/mes	Pluses y complementos	Parte proporcional de las pagas extra	Duración del contrato	Jornada	Retención IRPF	Cotización enfermedad profesional y accidentes trabajo	Base de cotización	Seguridad Social empleado	Seguridad Social Empresa	Seguridad Social total	A pagar tras retención	Coste mensual para el empresario
Directora	1.199,10	100,00	211,34	Indefinido	Completa	8,00%	0,50%	1510,44	95,91294	459,17376	555,0867	1293,6919	1969,6138
Chef	1.199,10	100,00	211,34	Indefinido	Completa	8,00%	0,50%	1510,44	95,91294	459,17376	555,0867	1293,6919	1969,6138
Nutricionista	1.199,10	100,00	211,34	Indefinido	Completa	8,00%	0,50%	1510,44	95,91294	459,17376	555,0867	1293,6919	1969,6138
Director IT	1.199,10	100,00	211,34	Indefinido	Completa	8,00%	0,50%	1510,44	95,91294	459,17376	555,0867	1293,6919	1969,6138
Ayudante cocina	650,00		105,67	Temporal	Parcial	8,00%	0,50%	755,67	48,36	246,35	294,7113	646,8535	1002,0184
								6.797,43	432,01	2.083,04	2.515,06	5.821,62	8.880,47

Tabla A8: Costes salariales del primer año, basado en salarios para dos de los trabajadores

Puesto a ofertar	Salario bruto/mes	Pluses y complementos	Parte proporcional de las pagas extra	Duración del contrato	Jornada	Retención IRPF	Cotización enfermedad profesional y accidentes trabajo	Base de cotización	Seguridad Social empleado	Seguridad Social Empresa	Seguridad Social total	A pagar tras retención	Coste mensual para el empresario
Directora													
Chef													
Nutricionista	1.199,10	100,00	211,34	Indefinido	Completa	8,00%	0,50%	1510,44	95,91294	459,17376	555,0867	1293,6919	1969,6138
Director IT													
Ayudante cocina	650,00		105,67	Temporal	Parcial	8,00%	0,50%	755,67	48,36	246,35	294,7113	646,8535	1002,0184
								6.797,43	144,28	705,52	849,80	1.940,55	2.971,63

5 ESTRATEGIA FINANCIERA

A corto y medio plazo, la empresa se propone, como objetivos financieros, disponer de suficientes recursos financieros, con los que cubrir las necesidades de liquidez que requiera su funcionamiento. A largo plazo, el objetivo se centrará en consolidar la autofinanciación, con el fin de evitar la financiación ajena, así como las aportaciones de capital.

Un objetivo común, es el hecho de reinvertir una parte de los beneficios, a partir, del segundo/tercer año en la mejora de la empresa. En este proyecto, la inversión se realizaría sobre nueva maquinaria que permita construir nuevas estaciones de trabajo, con el fin de poder atender la demanda y cubrir la producción de forma adecuada.

La **Estructura Económica** de la empresa, junto a las diferentes inversiones que debe realizar para iniciar sus actividades, representará un desembolso de **23.000€**. Determinamos las necesidades de inversión para los primeros tres años de vida de la empresa en la siguiente tabla.

Tabla A9: Inversión Inicial en los 3 primeros años de actividad

	2018	Vida útil	Amort. 2018	2019	Vida útil	Amort. 2019	2020	Vida útil	Amort. 2020
	€	Años	€	€	Años	€	€	Años	€
INVERSIÓN	23,000.00		1,312.44	0.00		0.00	0.00		0.00
Inmovilizado Intangible	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00
Desarrollo			0.00			0.00			0.00
Concesiones Administrativas			0.00			0.00			0.00
Propiedad Industrial			0.00			0.00			0.00
Fondo de Comercio									
Derechos de Traspaso			0.00			0.00			0.00
Aplicaciones Informáticas			0.00			0.00			0.00
Inmovilizado material	15,224.40		1,312.44	0.00		0.00	0.00		0.00
Terrenos y Bienes Naturales									
Construcciones			0.00			0.00			0.00
Instalaciones técnicas			0.00			0.00			0.00
Maquinaria	10,763.40	10.00	1,076.34			0.00			0.00
Utillaje	2,361.00	10.00	236.10			0.00			0.00
Otras Instalaciones			0.00			0.00			0.00
Mobiliario	2,100.00		0.00			0.00			0.00
Equipos para el Proceso de Información			0.00			0.00			0.00
Elementos de Transporte			0.00			0.00			0.00
Otro Inmovilizado Material			0.00			0.00			0.00
Inversiones inmobiliarias	0.00		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00
Inversiones en terrenos									
Inversiones en construcciones			0.00			0.00			0.00
Tesorería	4,578.48								
Efectivo	2,000.00								
Bancos	2,578.48								
IVA Inversión	3,197.12			0.00			0.00		
Cuota generada	3,197.12			0.00			0.00		

Fuente: UOC – Práctica TF

5.1 Obtención y captación de recursos

Se aporta un capital de 2.000€ por socio, lo que supone un Capital de 8.000€. Al realizarse una aportación equitativa del capital, cada uno de los socios será propietario, a partes iguales, del 25% de la empresa.

En cuanto a las aportaciones de los socios fundadores, estos ponen a disposición de la empresa equipos informáticos (ordenadores fijos y portátiles, impresora y escáner), contribuyendo en tres de los casos con nuestro trabajo, no siendo este retribuido durante el primer año. (Desarrollamos este último punto en la tabla de costes)

La idea principal para la financiación a corto plazo en los años posteriores al inicio de la actividad es la reinversión de los beneficios en la empresa.

Se valoran varias opciones de financiación externa, tales como las 3F (Fools, Friends and Family), Business Angels, Crowdfunding, etc., pero se determina que la vía más adecuada es la solicitud de subvenciones autonómicas, así como la solicitud de un crédito, a largo plazo para inversión a través de la línea "ICO Empresas y Emprendedores 2018. Este tipo de línea de

financiación ofrece un tipo de interés más bajo respecto a otros tipos de créditos, ofreciendo dos conceptos financiables distintos; Inversión y Liquidez. Adjuntamos tabla tipo de Interés de la línea ICO 2018 para emprendedores (Ver condiciones préstamo en Anexo 5.1, pág. 40, tabla 18)

Calculada la previsión de ingresos y gastos, se decide firmar un contrato de renting con la empresa Arval, puesto que los costes disminuyen considerablemente y se podrá disponer del vehículo los 7 días de la semana. Añadir que la empresa Arval es la única que hemos encontrado, la cual ofrece un "Renting Flexible", lo que nos permite disponer del vehículo de 1 a 12 meses. Si la actividad marcha como previsto, en un plazo de un año podremos plantearnos la opción de renting a 24, 36, 48 o 60 meses. No encontramos así ante un **arrendamiento operativo**, ya que la duración de contrato está determinada en 4 años, siendo inferior a la vida útil estimada del bien (Aproximadamente unos 10 años).

Tabla A10: Financiación externa en los 3 primeros años de actividad

	2018 €	2019 €	2020 €
FINANCIACIÓN	23,000.00	0.00	0.00
Fondos propios	8,000.00	0.00	0.00
Capital	8,000.00		
Subvenciones/donaciones	5,000.00	0.00	0.00
Subvenciones	5,000.00		
Donaciones			
Deudas largo plazo	10,000.00	0.00	0.00
Deudas con terceros	10,000.00		
Tesorería		Saldo Tesorería 2018	Saldo Tesorería 2019
Excedente ejercicios anteriores		58,617.20	82,203.34
Condiciones deudas con terceros			
Tipo interés (%)	4.10%	4.10%	4.10%
Plazo (años)	4.00	4.00	4.00
Imputación subvención			
Vida útil (años)	2.00		

Fuente: UOC – Práctica TFG

5.2 Planificación de Tesorería

Se cuantifica las expectativas de negocio, utilizando la estimación de facturación bajo tres escenarios posibles: Realista, Pesimista y Optimista, utilizado en el punto 3. (Ver cálculo probabilidades y valoración escenarios en Anexo 4.1, pág. 18 – 20)

El escenario realista se corresponde con la situación actual, en el optimista se han realizado los cálculos en base a un aumento de la cifra de negocio por encima del 20% y, por último en el pesimista en el que la demanda disminuye en un 33% respecto a nuestro escenario actual.

En lo referente a las previsiones de gastos, tanto en el optimista como en el pesimista, sólo se puede disminuir la parte proporcional relativa a los costes variables asociados a la producción de los platos, puesto que el resto son los mismos, independientemente de la producción. (Ver desarrollo de la planificación en Anexo 5.2, pág. 41 - 43)

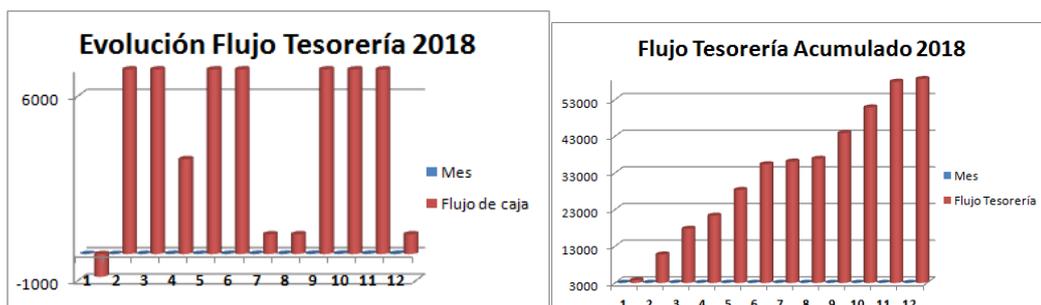
Se plantea la posibilidad de amortizar los préstamos solicitados dado el flujo positivo que se obtiene a lo largo del trienio.

En el supuesto de disponer de activo circulante ocioso, se estudiará la diferentes opciones de inversión financiera que existen en el mercado, con el fin de obtener ingresos financieros adicionales

En el gráfico que a continuación se expone, se observa un flujo negativo, aunque no influye en la liquidez de la empresa al haber iniciado la actividad con un saldo positivo, debido a que en este primer mes se deberá hacer frente a los pagos de las reformas del local, así como de los seguros y licencias del software de CRM, implicando estos dos últimos un único pago de carácter

anual al principio de cada periodo contratado. También se percibe claramente los meses en los que se ha previsto una reducción de demanda por periodos vacacionales.

Grafico A3.: Evolución Flujo de Tesorería Grafico A4.: Evolución Flujo de Tesorería Acumulado



Fuentes: Elaboración propia

13.5 Política de remuneración de capital

Con los beneficios obtenidos en cada uno de los resultados, se decide que hasta el cuarto ejercicio no se realizará ningún tipo de reparto entre los socios, por lo que se destinarán a reservas legales un porcentaje entre el 20% y el 30% de los beneficios obtenidos en los 3 primeros años, mientras que el resto de los mismos se repartirán entre las reservas voluntarias y bien inversiones en activo, si estuviesen previstas para el siguiente ejercicio, o bien se dejarán en la cuenta de “Remanentes”, pendiente de decisión sobre su utilización.

Adjuntamos tabla de distribución de beneficios, en la que la parte no destinada a Reservas Legales, se destina a Otras Reservas, al no estar especificada la cuenta de “Remanentes” (Ver tabla 19, Anexo 5.3, pág. 44)

5.3 Previsión de Balance y Cuentas de Resultado

La cuenta de resultados de los tres ejercicios calculados obtiene un sado es positivo, lo que indica que la empresa ha obtenido resultados positivos. Una parte de ellos se destinarán a las reservas, mientras que otra parte se destinará a la compra de nueva maquinaria, de manera que no sea necesario recurrir a financiación externa, con el consiguiente ahorro de costes financieros. La finalidad de esta acción es poder atender el aumento de demanda prevista. Este importe se registraría contablemente en el grupo contable “Remanente”.

Encontramos en el Balance tanto Activo no corriente, puesto que es necesario invertir en parte de la maquinaria de enfriado y envasado, como de Activo corriente. Como se ha alquilado un local el cual ya dispone de parte de la maquinaria para la producción del producto, el Activo no Corriente no tiene un peso muy elevado en el Activo Total, representando el mismo un 19,18% mientras que el restante 80,02% corresponde a Efectivo Líquido.

En lo referente al Pasivo, integrado por el Patrimonio Neto y el Pasivo corriente, indicar que en el año de inicio de la actividad, el PN representa un 73.8% llegando a un 80.45% al final del tercer ejercicio y el PC representa un 19.02% llegando a un 19,55% con los creditores como elemento destacado. (Ver Tabla 20, Balance, en Anexo 5.4, pág.45 – 46))

En la cuenta de Resultados, se presenta unos resultados positivos en los tres ejercicios calculados, después de impuestos. El importe calculado en el Impuesto sobre beneficios es del 15%, puesto que como indicado al principio las sociedades de nueva creación obtienen este beneficio fiscal. (Ver desarrollo, Tabla 21 y Gráfico 16 en anexo 5.5, pág. 47 – 49)

5.4 Cálculo del punto muerto y ratios de la actividad

Nos encontramos ante un **Fondo de Maniobra** positivo, lo que nos indica que la empresa no sólo puede cumplir los pagos, sino que garantiza su viabilidad ante contingencias económicas. El FM sobre Ventas determina una eficacia en la utilización de activos durante los dos primeros años. Sobre Activo se dispone de un alto porcentaje del activo circulante no comprometido por el pasivo circulante

El ratio de **liquidez general** nos indica que la empresa incurre en activos circulantes ociosos, que no generan beneficios, por lo que se planteará la posibilidad de invertir en productos financieros que aporten rentabilidad

El ratio de **tesorería**, situado por encima de la franja óptima aconseja la inversión.

En cuanto al **endeudamiento**, los resultados dejan patente que la empresa no se encuentra endeudada, puesto que la fuente principal de financiación son los Fondos propios. La empresa se encuentra en disposición de devolver la financiación obtenida. Se dispone, a su vez, de una buena **calidad de la deuda**, con gran capacidad de devolución de la misma.

La **rentabilidad** de la empresa es sólida, disponiendo la misma de una buena salud financiera, una vez estudiados los ratios de endeudamiento, apalancamiento.

(Ver tabla resumen 22, Anexo 5.6, pág. 50-51 sobre el resultado de los ratios)

El cálculo del punto muerto de la actividad se ha elaborado dividiendo los costes fijos asociados entre la diferencia de los el precio de las ventas y los costes variables, siguiendo la fórmula:

$$P = CF / (P_u - C_{vu})$$

Por un lado, como costes fijos hemos determinado los salarios, el alquiler de la oficina y la furgoneta de reparto, el seguro de accidentes para los empleados y el correspondiente al negocio, la cuota mensual del hosting de la página web y la cuota mensual de las licencias necesarias para el uso del CRM. Por otro lado, hemos incluido en los costes variables los relacionados con los bancos, y los suministros y los aprovisionamientos.

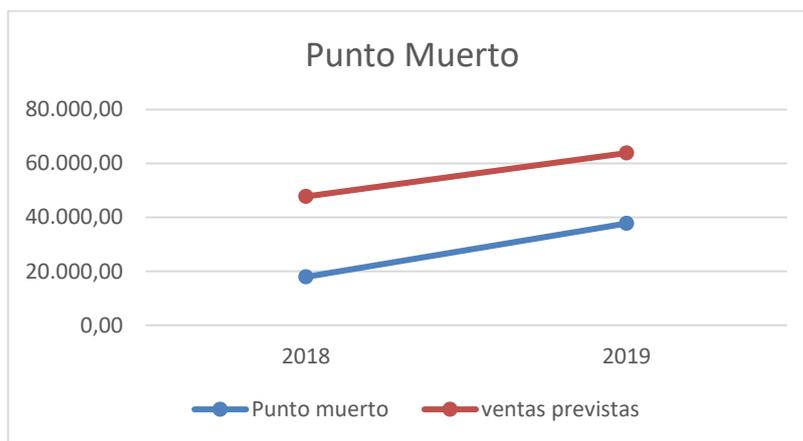
Se determina que el Punto muerto para 2018 es de **17.934 unidades** mientras que para **2019 asciende a 37.756 unidades**

Tabla A11: Cálculo Punto Muerto

	2018	2019	Punto muerto 2018	Punto muerto 2019
Gastos Fijos Anuales	64.206,30	135.349,98	17.933,72	37.756,43
Gastos Variables Anuales	144.748,69	196.504,06		
coste variable unitario	3,03	3,08		
Ingresos Totales	260.889,00	355.626,00		
Precio Unitario Venta	6,61	6,66		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico A5: Punto Muerto



Fuente: Elaboración propia

6 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

. Por responsabilidad Social Corporativa se entiende la forma en la que se gestiona la organización basada en la visión y consideración del impacto que el desarrollo de su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y la sociedad en general.

En los tiempos actuales se reclama a las empresas unos valores sociales, así como una serie de compromisos colectivos que suponen una base imprescindible de competitividad.

En nuestro modelo de negocio apostamos por reducir el malestar a los consumidores de nuestro servicio. De esta manera una adecuada política de RSC aplicada en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa, acabará por determinar un impacto positivo sobre la sociedad. Con esta proposición, el asesoramiento de refuerzo on line que se ofrece como valor añadido al menú semanal, nos ayudará a promover una vida más saludable. Además este proyecto tiene la intención de apoyar a los consejos ya facilitados por las diferentes entidades sanitarias en sus políticas de prevención de enfermedades derivadas de una mala alimentación. Nos disponemos con ello, a basar nuestra política de responsabilidad social corporativa en la responsabilidad y el compromiso con los integrantes de nuestra propia empresa, clientes, proveedores, y la sociedad en general, siendo el objetivo final la obtención de un triple resultado: el bienestar social, la calidad ecológica y la prosperidad económica (People, Planet and Profits - <http://www.peopleandplanetandprofit.com>)

La columna vertebral son los valores de la empresa, entre los que se encuentran la calidad, la preocupación por las personas, la vida saludable, la proximidad a clientes / empleados y proveedores y la confianza.

En el centro prevalece el valor humano, puesto que son los profesionales los que ofrecen el servicio y por ello, el ambiente laboral dentro de la organización es primordial. Las personas empleadas se verán involucradas en la atención al cliente, tareas administrativas, reuniones grupales, etc., que deben realizarse en las mejores condiciones salariales y laborables posibles, de acuerdo a la normativa vigente. Las relaciones deberán estar basadas en la confianza, un ímpoluto código de conducta y la comunicación. No debemos olvidar en este aspecto que, debe reinar un espíritu de superación y equipo, con igualdad de oportunidades y formación continua del personal, sin dejar de lado la conciliación familiar junto a una flexibilidad laboral. Todo ello en su conjunto, mejorará la productividad y aportará a la empresa una mejor imagen y reputación merecedora de la fidelidad de sus clientes.

Referente a los datos que manejará la empresa, datos personales de los clientes y proveedores, el sistema de protección de datos, así como la confidencialidad y secreto profesional, por parte

del personal del centro de trabajo debe situarse a nivel de una excelencia máxima. Este compromiso ético por parte de los trabajadores aportará a la empresa una ventaja competitiva añadida que permita mantener, mejorar y aumentar las relaciones con los clientes y proveedores.

Para ofrecer un mayor abanico de especializaciones y ser más accesibles a todo tipo de público objetivo, la empresa colaborará tanto con las escuelas de cocina de la Comunidad de Madrid, con la Asociación de cocineros y reposteros de Madrid (ACYRE) como con el colegio de Nutricionistas de la comunidad (ADDINMA). Esta relación ayudará tanto a los clientes como al propio centro a estar en la vanguardia del sector.

Aunque la dimensión del negocio es inicialmente reducida, toda aportación colectiva o individual aporta un compromiso que se va sumando a un proyecto en común, llegando por lo tanto a un enfoque de estrategias basadas en el respeto por el medio ambiente, las personas y la sostenibilidad.

CONCLUSIONES

A pesar de que la situación actual no es la más adecuada para la creación de empresas, tras la elaboración de este Plan de Empresa, habiendo analizado las expectativas de ventas realista junto a las cifras que se presentan en el Plan Financiero y en los Planes de Recursos y Operaciones, se considera que existe una viabilidad del proyecto.

Vemos reactivadas las ayudas y subvenciones para las empresas de nueva creación o autónomas, lo que facilitará el establecimiento de estas en el mercado, así como un avance en materia de gestiones telemáticas en lo referente a los trámites burocráticos. Aun así, estos son muchos lo que representa un periodo largo de gestión del proyecto.

La elaboración del proyecto ha permitido conocer de antemano los puntos fuertes y débiles del mismo, dando posibilidad de corrección o análisis más profundo.

Debido a la obtención de beneficios desde el primer ejercicio, se ha detectado la existencia de activos ociosos que deberán ser reinvertidos para obtener mayor rentabilidad.

Con el análisis del entorno ha quedado patente la existencia de muchas empresas de catering pero de pocos competidores directos en la región en la que se quiere operar, pudiendo Comme Chez Toi aportar un valor añadido a la oferta existente, capaz de cubrir las necesidades del público objetivo seleccionado.

A nivel de los Recursos Humanos, la sociedad estará compuesta por profesionales del sector, lo que le confiere una compenetración de recursos en todas las áreas. Como punto desfavorable indicar que durante el primer año de existencia, no va a ser posible que todos los socios de la sociedad perciban un salario, aunque como contrapartida sí lo obtendrán a partir del segundo, pudiendo incluso obtener una parte de repartición de beneficios, si se decide cambiar la estrategia de reinversión.

Por último remarcar que con la elaboración de un Plan de Marketing se cumplen las expectativas de comunicación y posicionamiento de la empresa, pudiendo utilizar las sinergias existentes entre los servicios/productos ofertados

VALORACIÓN

La realización de este proyecto me ha representado un gran reto, puesto que siempre ha estado en mi mente la creación de un negocio. El hecho de haber podido aplicar los conocimientos y capacidades adquiridas a los largo del estudio de este Grado, ha supuesto un gran avance personal para lograr este objetivo.

Habiendo tenido varias ideas de negocio, nunca había llegado a plasmarlas en forma de proyecto, pero este proyecto me ha facilitado la capacitación de generar una idea y desarrollarla para poner en funcionamiento un negocio. Cabe destacar que a medida que ha ido avanzando

el proyecto, mi motivación ha ido creciendo, hasta el punto de imaginar la empresa en marcha. El esfuerzo invertido en búsqueda de información ha valido la pena, una vez visto el resultado del mismo.

Aunque en ciertos momentos la sintetización de los conceptos no ha sido sencilla, con las valoraciones y aportaciones de Fran Sánchez, a quien le agradezco las mismas, han quedado clarificadas para seguir adelante.

AUTOEVALUACIÓN

Con este proyecto he conseguido aplicar las competencias adquiridas en los estudios, así como profundizar en la creación de empresas, que como he comentado es un tema que siempre me ha interesado.

El presente trabajo es un punto de partida hacia la creación de este proyecto que tanto nos motiva a mí y a las personas que están dispuestas a emprenderlo conmigo.

Cabe resaltar la parte negativa que ha supuesto viajar por trabajo y desarrollar este proyecto, puesto que soy una persona muy autoexigente y no he podido dedicar todo el tiempo que me hubiese gustado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

People, Planet, Profit – Peter Fisk – Publicaciones Kohgan Page

Fuentes electrónicas

Consultas sobre economía y Desarrollo

- [1] https://elpais.com/elpais/2015/05/06/ciencia/1430935011_546446.html
- [2] <http://apps.who.int/nutrition/landscape/search.aspx>
- [3] <http://www.who.int/nutrition/globalnutritionreport/en/>
- [4] http://www.who.int/nutrition/topics/5keys_healthydiet/en/
- [5] <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/curtail-sugary-drinks/es/>
- [6] <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- [7] <http://www.who.int/dietphysicalactivity/es/>
- [8] http://search.who.int/search?q=obesidad&ie=utf8&site=who&client=es_r&proxystylesheet=es_r&output=xml_no_dtd&oe=UTF-8&ulang=es&ip=37.11.60.234&access=p&sort=date:D:L:d1&entqr=3&entqrm=0&entsp=a_hq_policy&lr=lang_es&wc=200&wc_mc=1&ud=1&start=20
- [9] <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos17.pdf>
- [10] <https://www.actuall.com/familia/cruz-roja-espana-el-60-de-los-mayores-de-65-anos-que-atendemos-viven-solos/>

Datos Macro, Periódico Expansión (Consulta realizada el 10 de Marzo de 2018)

Comparativa evolución tasa desempleo

- [11] <https://www.datosmacro.com/paro/espana>
- [12] <https://www.datosmacro.com/paro-epa/espana>

Crecimiento PIB España

- [13] <https://www.datosmacro.com/pib/espana>
- [14] <https://www.datosmacro.com/negocios/doing-business/espana-comunidades-autonomas>
- [15] <https://www.datosmacro.com/comercio/balanza/espana>

Datos Economía, periódico El País Economía (Consulta realizada el 11 de Marzo de 2018)

- [16] https://elpais.com/economia/2018/02/20/actualidad/1519125373_507496.html

Legislación relacionada con las profesiones de Cocinero, Nutricionista y Centros de catering:

[17] REAL DECRETO 3484/2000, DE 29 DE DICIEMBRE SOBRE LAS NORMAS DE HIGIENE PARA LA ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIO DE COMIDA PREPARADA: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>

REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 25 de octubre de 2011: <https://www.boe.es/doue/2011/304/L00018-00063.pdf>

[18] Ordenación de las profesiones sanitarias: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21340>

[19] Requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Dietista-Nutricionista
<https://www.boe.es/boe/dias/2009/03/26/pdfs/BOE-A-2009-5037.pdf>

Ceración del Consejo General de Colegios Oficiales de Dietistas-Nutricionistas:

[20] https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-10518

[21] Seguridad alimentaria y nutrición. **Capítulo VII**, Alimentación saludable, actividad física y prevención de la obesidad: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-11604-consolidado.pdf>

[22] Modificación de la Ley44/2003, BOE 23 de Diciembre de 2003
<http://www.boe.es/boe/dias/2009/12/23/pdfs/BOE-A-2009-20725.pdf>

[23] Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental:
http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-12913

Leyes Ambientales en La Comunidad de Madrid:

[24] <http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=Page&cid=1109265844011&idConsejeria=1109266187260&idListConsj=1109266100973&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEs-estructura&sm=1109265844011>

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, Capítulo II, Sección 3ª:

[25] http://www.madrid.org/wleg_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&idnorma=515&word=S&wordperfect=N&pdf=S#no-back-button

[26] <https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-12089-consolidado.pdf>

Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias.

[27] <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21340>

Convenio Colectivo del sector: <https://www.convenioscolectivos.net/hosteleria-de-madrid/>

Base del instituto nacional de estadística (INE) y CSIC (consulta realizada el 11 de Marzo de 2018). SABI, consultas realizadas el 17 de Marzo de 2018 Recuperación sobre asalariados y autónomos

[28] <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9377>

[29] <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft15/p416&file=inebase&L=0>

[30] <http://envejecimientoenred.es/perfil-las-personas-mayores-espana-2018/>

[31] Crecimiento población española largo plazo: <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>

[32] Nº de Dietistas Nutricionistas por Comunidades, Ciudades autónomas y Provincias de colegiación: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p416/a2016/I0/&file=s12004.px>

Tasa de Dietistas Nutricionistas por 100.000 habitantes por Comunidades y Ciudades autónomas de colegiación:

[33] <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p416/a2016/I0/&file=s12006.px>

[34] Consumo Alimentario:
<http://www.ine.es/dynqs/IOE/es/listadoloeActual.htm?def=sector&id=1259926265847>

[35] Base de Datos Ibéricos, SABI:
https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2V44F5WS2CVTUJQ&loginpostback=true&ssotoken=K9BHZNoLur4Sgp07WVwRqA%3d%3d

Envejecimiento de la población y salud y Nutrición. Consultas realizadas el 14 de Marzo de 2018

[36] Organización Mundial para la salud sobre envejecimiento de la población: :
<http://www.who.int/ageing/about/facts/es/>

[37] Clínica Universidad de Navarra, Salud y Nutrición: <https://www.cun.es/chequeos-salud/vida-sana>

Colegiados del sector e información general sobre Nutricionistas, consultas realizadas el 14 de Marzo de 2018

[38] Nuevo Colegio Profesional para los Nutricionistas:
<http://www.europapress.es/madrid/noticia-dietistas-nutricionistas-madrid-contaran-nuevo-colegio-profesional-20171019131811.html>

[39] <http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20171019/432181416991/los-dietistas-y-nutricionistas-de-madrid-contaran-con-un-nuevo-colegio-profesional.html>

[40] Campos de acción de los Nutricionistas-Dietistas:
http://www.up.ac.pa/ftp/2010/f_medicina/documentos/Campo_de_Accion_de_Nutricionistas.pdf

[41] Campos de acción de los Nutricionistas-Dietistas ADDINMA, Asociación de Dietistas-Nutricionistas de Madrid: <http://www.addinma.com/Tema.asp?t=2&st=5>

Proveedores de maquinaria especializada para el ámbito de la restauración, 1ª y 2º mano (Consulta realizada el 14 de Marzo de 2018)

[42] <https://maquinariahosteleria.es/>

[43] <http://www.frinasa.com/>

[44] <http://www.madridhoreca.com/mh/index.php>

[45] <https://www.frinus.com/>

[46] <https://www.hostelmarkt.com/>

[47] <http://hongdacafr.com/>

Proveedores de agendas en la nube (Cloud), especializada para el ámbito del catering (Consulta realizada el 14 de Marzo de 2018)

- [48] <https://www.capterra.com/p/129327/Spoonfed/>
- [49] <https://www.galdon.com/erp-catering-eventos/>
- [50] <https://www.youtube.com/watch?v=OJV3Y9rGneY>
- [51] <https://sageeurowin.biz/sectores/sector-restauracion/catering>
- [52] <https://www.youtube.com/watch?v=sZJ29oHUwck>

Páginas de apoyo facilitadas por UOC:

- [53] <http://www.businessmodelgeneration.com>
- [54] http://www.anella.cat/web/portal/eines/-/custom_publisher/6UgO/27763614/Guia-practica-de-models-de-negoci-de-referencia
- [55] <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- [56] <https://strategyzer.com/academy/course/business-models-that-work-and-value-propositions-that-sell/>
- [57] http://www.anella.cat/web/portal/experiencies/-/custom_publisher/yB90/28530998/La-proposta-de-valor-ha-de-ser-rellevant-pel-client
- [58] <http://steveblank.com>
- [59] <http://theleanstartup.com>

Curva de Valor

- [60] <https://www.youtube.com/watch?v=VntOACbcspS>
- [61] <http://cursodemba.com/crear-una-nueva-curva-de-valor/>
- [62] <http://cursodemba.com/crear-una-nueva-curva-de-valor/>
- [63] <https://blog.luz.vc/es/Que-es/a-su-vez-de-valor-estrategia-lona/>
- [64] <http://www.crececon.andaluciaemprende.es/la-curva-de-valor/>

Competidores

- [65] <http://lafitacatering.com/page/menu-diario/>
- [66] <https://fitnesspowerfood.com/tienda/personalizado/pack-personalizado/>
- [67] <http://www.vitalista.com/>
- [68] <https://www.dietbon.com/es/dietbox/>
- [69] <https://www.nococinomas.es/>

[70] https://www.gesgourmet.es/servicio-a-domicilio-menus/?gclid=EAlaIqobChMIivTG3PuV2gIVLTPTCh2g3AKFEAAAYBCAAEgKog_D_BwE

[71] <https://www.menudiet.es/>

[72] <http://www.comidasen.es/>

[73] <http://www.caterinadiet.com/71-carta.html>

[74] <https://www.apeteat.es/>

[75] <https://nicetofityou.es/>

[76] <https://wetaca.com/>

[77] <https://www.youtube.com/watch?v=A3KJfCL90fE>

[78] <https://www.superprof.es/clases/cocina-francesa/online/>

Estados Financieros

[79] www.informa.es

Proveedores Maquinaria

[80] http://www.envapro.com/catalogoDigital.php?gclid=EAlaIqobChMI99ff6N652gIVBfEbCh3T7QUvEAMYAiAAEgKbJPD_BwE#no-back-button

[81] <https://www.bolsasdevacioonline.com/es/29-complementos-para-ensado>

[82] <http://aiplast.com/>

[83] <http://aiplast.com/>

Páginas Inmobiliarias

[84] <https://www.idealista.com/>

[85] <https://www.milanuncios.com/>

Local comercial:

[86] <https://www.idealista.com/inmueble/38453828/>

Proveedores de recursos materiales

[87] <https://www.hostelbar.es/armario-refrigerado-tropicalizado-coreco-agr-2006-6-gn-2-1-6-puertas-fondo-800-mm.html>

[88] <https://www.pepebar.com/abatidor-de-temperatura-240-litros-polar-dn494>

[89] <https://www.milanuncios.com/muebles-de-cocina/mobiliario-cocina-oferta-liquidacion-211740967.htm#fotos>

[90] <http://www.lahostelera.com/207-ollas-industriales>

[91] <https://mimarhome.com/4-para-cocinar>

[92] <https://www.amazon.es/Cuchillos-Profesionales-Cocinas?ie=UTF8&page=1&rh=i%3Aaps%2Ck%3ACuchillos%20Profesionales%20De%20Cocina>

[93] <https://www.lecuine.com/15-cuchillos-chef>

[94] <https://www.ilpra.es/es/>

[95] <https://www.puntoqpack.com/3-take-away>

Productores locales:

[96] <http://mercadoproductores.es/>

[97] aliciatabernero.com/ganaderia-madrid/

[98] <http://quesoshelechal.hol.es/CONTACTO/>

[99] <http://www.campograndemadrid.com/>

[100] ecolactis.es/

[101] www.ecovera.es/

[102] www.elahumadero.com/

[103] www.garbanzosjuanfelix.es/

[104] www.ibericosdebellota.net/jamon-iberico-puro-de-bellota

[105] www.jpmarabotto.com/

[106] ww.lapastoradeguadarrama.es/

[107] <https://www.jamones.pro/leyva-e-hijos-sa-getafe/>

[108] marquesdemendiola.com/es/

[109] <https://www.mivergeldeleganes.es/>

[110] www.quesosguadalix.es/

[111] www.quesosdulcinea.es/

[112] <https://vacanegra.es/>

[113] www.vegadesanmartin.es/

[114] www.vegafertil.es/

[115] <http://www.luraki.com/>

[116] <http://www.carnesdemiraflores.com/>

[117] <http://www.luraki.com/es/perfil/tu-huerto-ecologico>

[118] <http://suerteampanera.com/main/inicio.asp>

[119] <http://www.quesoslacabezuela.com/>

[120] <https://esderaiz.com/z11-articulos/madrid-cultiva-y-produce-venta-directa-de-productos-de-madrid/>

[121] <http://www.mercamadrid.es/mercado-central-de-pescados/>

Cámara Agraria: Participantes del Mercado de productores locales:

[122] <http://www.camaraagraria.org/informacion-contacto-participantes/>

Impuestos y novedades contables:

[123] <https://www.asesorus.es/impuesto-sociedades-2017/>

[124] <https://www.gpasoc.com/canal/tributacion-al-15-para-algunas-nuevas-empresas-en-el-impuesto-de-sociedades>

[125] http://www.supercontable.com/pag/documentos/comentarios/novedades_contables_2013_2014.htm

[126] http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/I37-1992.t2.html

Tipo reducido impuesto de sociedades

[127] <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/tipo-reducido-impuesto-sociedades-para-emprendedores/>

[128] <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

[129] <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-10074>

Nuevos tipos de IVA

[130] https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Novedades_IVA_2014/Nuevos_tipos_IVA.pdf

[131] <https://www.gestiopolis.com/cuentas-contables-clasificacion-concepto-y-descripcion/>

Subvenciones para creación de empresas

[132] <https://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-y-subvenciones-para-autonomos/>

[133] <https://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/tipos-de-subvenciones-existentes/>

[134] http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_ConvocaPrestac_FA&cid=1354596755745&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pid=1273078188154

[135] http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_ConvocaPrestac_FA&cid=1354596755745&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pid=1273078188154

[136] http://www.ipyme.org/_layouts/15/ipyme/guiaayudascreacionempreas.aspx

[137] <http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>

[138] <http://www.ipyme.org/layouts/15/IPYME/TextoAyudas.aspx?usuario=usuGuia&referencia=60106>

Líneas de Financiación

[139] <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

[140] <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>

[141] <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Financiacion/Paginas/ListadoInstrumentos.aspx>

Renting de vehículos

[142] <https://oficinavirtual.reale.es/Asp/generico/convenio/globalfinanz/TarificadorResult.aspx?codProv=28&codConv=28002085011981&numEmpl=5&mail=&col=&emp=&tlf=>

[143] https://www.arval.es/ofertas-renting/ofertas?type_car=8&duration=All&items_per_page=12

[144] <http://alquilerisotermo.es/alquiler-de-vehiculos>

[145] https://www.arval.es/ofertas-renting/ofertas?type_car=8&duration=All&items_per_page=12

Tipos contratos trabajo

[146] <http://www.ipyme.org/es-ES/ContratacionLaboral/CTemporal/Paginas/EventualCircunsProduccion.aspx>

[147] http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_2.htm

Regimen de Autónomos

[148] <https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes/>

[149] <https://infoautonomos.eleconomista.es/autonomos-espana-ley/ley-de-emprendedores-analisis-de-las-principales-medidas/>

[150] <https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/pluriactividad-autonomos/>

Bases salariales: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm