

2013

CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE EMPRESA PARA LA PREPARACIÓN Y ENTREGA DE COMIDA PREPARADA (EASYFOOD S.L.)



AUTOR: ANDRES NARANJO RUIZ

DIRECTORA: SOFÍA ESTELLES MIGUEL

ÍNDICE

1 . PROPUESTA DE PROYECTO	7
1.1. Resumen	7
1.2. Objetivo del TFC y Justificación de las asignaturas.....	8
1.3. Objetivo de la Idea de Negocio.....	10
2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	11
2.1. Introducción a la compañía	11
2.2. Estudio de Mercado	13
2.2.1. Nichos de Mercado	14
2.3. Estrategia de Posicionamiento	17
2.3.1. Orientación hacia nuestros clientes.....	17
2.3.2. Escuchar a los clientes.....	17
2.3.3. La excelencia es imprescindible	18
2.3.4. Altos estándares de calidad	18
2.3.5. Facilidad del servicio	18
2.3.6. Los empleados.....	19
2.3.7. Salud de nuestros clientes en el día a día	19
2.3.8. Servicio rápido y saludable.....	19
2.3.9. Ofrecer tiempo libre a nuestros clientes.....	19
2.4. Plan de Marketing	20
2.5. Plan Operativo	21
2.5.2. Procesos de Transporte.....	23
2.5.3. Procesos del Almacén Central.....	24
2.5.4. Elaboración de comida	25
2.5.5. Emplazamiento de la Nave y de los Centros de Distribución.....	25
2.6. Equipo directivo y estructura de la compañía.....	28
2.6.1. Personal del equipo directivo.....	31
2.7. Análisis Económico - Financiero.....	31
3. PROYECTOS Y OBJETIVOS	40
3.1. La idea	40

3.2.	¿Por qué?.....	41
3.3.	Misión.....	44
3.4.	Visión.....	44
3.5.	Objetivos.....	44
4.	ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA	45
4.1.	Definición de la industria.....	45
4.2.	Tamaño de la industria.....	48
4.2.1.	El Sector de los Restaurantes	53
4.2.2.	El Sector de las Cafeterías	56
4.2.3.	El Sector de las Colectividades	59
4.2.4.	Ratio de Crecimiento.....	60
4.3.	Factores claves para el éxito.....	60
4.3.1.	Perspectivas de ventas	63
5.	ESTUDIO DE MERCADO	64
5.1.	Introducción.....	64
5.2.	Segmentación del mercado.....	65
5.3.	Selección del mercado objetivo	65
5.3.1.	Estudio demográfico (edad).....	66
5.3.2.	Estudio del estado de salud.....	74
5.3.3.	Conclusiones selección del Mercado Objetivo.....	89
5.4.	Comportamiento del cliente.....	94
5.4.1.	Estilo de vida	94
5.4.2.	Tipos de hogares	101
5.4.3.	¿Qué moverá al cliente a recurrir a Easy-Food?	117
5.5.	Análisis de competidores	125
5.5.1.	Competidores directos.....	125
5.5.2.	Competidores indirectos.....	127
5.5.3.	Competidores futuros	127
5.5.4.	Análisis de la Competitividad	128
5.6.	Estructura de la industria y cuota de mercado.....	131
6.	PLAN DE MARKETING.....	137

6.1.	Análisis DAFO	137
6.2.	Estrategia Global de Marketing.....	139
6.3.	Posicionamiento	139
6.4.	Puntos de diferenciación.....	139
6.5.	Estrategia de Precios	141
6.6.	Proceso de Ventas y Mix Promocional.....	141
6.6.1.	Proceso de ventas	142
6.6.2.	Mix promocional	143
6.7.	Distribución y ventas.....	144
6.7.1.	Alternativas de distribución y ventas	144
6.7.2.	Estrategias de ventas y asuntos relacionados.....	147
7.	EQUIPO DIRECTIVO Y ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA.....	148
7.1.	Introducción.....	148
7.2.	Equipo directivo	149
7.2.1.	Personal del equipo directivo.....	150
7.2.2.	Propiedad y remuneración del equipo directivo.....	169
7.2.3.	Errores comunes a evitar	169
7.3.	Junta directiva.....	170
7.3.2.	La Junta directiva.....	171
7.3.2.	La Junta directiva proporciona legitimidad.....	172
7.4.	Otros (Consejo de Asesores).....	172
7.5.	Estructura de la compañía.....	173
8.	PLAN OPERATIVO.....	183
8.1.	Operaciones y procedimientos	183
8.1.1.	Flujo básico de procesos en la cadena de suministro	183
8.1.2.	Abastecimiento de materias primas	187
8.1.3.	Registro de entrada y almacenamiento	189
8.1.4.	Gestión de pedidos.....	189
8.1.5.	Control de stocks en almacén	190
8.1.6.	Expedición desde centro de consolidación a centros de distribución	190
8.1.7.	Sistema informático de gestión.....	191

8.1.8.	Materias primas: ingredientes	192
8.1.9.	Identificación de proveedores de dichas materias primas	195
8.1.10.	Selección de proveedores	196
8.2.	Localización	196
8.2.1.	Decisión de localización del almacén central.....	196
8.2.2.	Localización de los centros de distribución.....	199
8.2.3.	Zonas de suministro desde el almacén Central.....	208
8.2.4.	Medios de transporte para distribución	210
8.3.	Instalación, diseño y equipamiento del almacén y centros de distribución	217
8.3.1.	Diseño Layout almacén central	217
8.3.2.	Estimación de M2 por zona de almacén	217
8.3.3.	Coste alquiler nave Almacén central.....	217
8.3.4.	Estudio de capacidad de almacén	218
8.3.5.	Sistemas de almacenamiento	221
8.3.6.	Medios de manutención	222
8.3.7.	Diseño del Layout de los centros de distribución	224
8.4.	Necesidades de mano de obra	225
8.4.1.	Necesidades de Operarios.....	225
8.4.2.	Otros Operarios.....	231
9.	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO.....	233
9.1.	Introducción.....	233
9.2.	Cuenta de explotación de la Sociedad	234
9.3.	Estado de la Tesorería	237
9.4.	Balance de Situación.....	240
9.5.	Análisis de ratios	243
9.5.1.	Análisis financiero y económico	243
9.5.2.	Análisis de la estructura financiera	245
9.5.3.	Análisis de los resultados	246
9.6.	Análisis del resultado de operaciones	247
9.7.	Análisis de la generación de caja	249

9.8. Análisis de la solvencia a corto plazo	249
9.9. Análisis de los escenarios	252
9.10. Punto de equilibrio.....	252
10. CONCLUSIONES	254
BIBLIOGRAFIA	255
ANEXOS	I
ANEXO 1: Materiales de cocina y utensilio Centro Distribución 1	I
ANEXO 2: Materiales de cocina y utensilios Centro Distribución 2.....	IV
ANEXO 3: Materiales de cocina y utensilio Centro Distribución 3.....	VI
ANEXO 4: Materiales de cocina y utensilio Centro Distribución 4.....	VIII
ANEXO 5: Materiales de cocina y utensilio Centro Crossdock	XI
ANEXO 6. Tiempos de preparación.....	XIV
ANEXO 7. Materiales	XIX
ANEXO 8: Características platos	XXIV
ANEXO 9. Encuesta Estudio del Cliente.....	LIV
ANEXO 10. Encuesta.....	LV

1 . PROPUESTA DE PROYECTO

1.1. Resumen

Con la realización del presente Trabajo Final de Carrera, se pretende realizar un Plan de Empresa para Easy-Food. Esta empresa es un nuevo concepto de comida a domicilio, se proyecta como una compañía de servicios dedicada a la venta de comida saludable preparada a domicilio o de reparto ó recogida en centros estratégicos para la zona metropolitana de Valencia. Para ello, se va a realizar una descripción de lo que se pretende que sea la compañía, se analizará el sector de comidas preparadas (todas las posibles competencias: bares, restaurantes, casas de comida preparada, etc...). A continuación se realizará un estudio de mercado, con los resultados del mismo se desarrollará un Plan de Marketing para la empresa objeto de este TFC, se hará un estudio de los Recursos Humanos necesarios para el desarrollo de la actividad, a continuación se harán un Plan Operativo en el que se recojan los procesos a realizar, junto con la logística de las operaciones de la empresa, finalmente se realizará el Plan Financiero para estudiar su viabilidad y se expondrán conclusiones.

Se pretende que la empresa disponga una página web donde el cliente se registra y tiene su propio perfil desde el cual podrá elegir entre diferentes familias de menús. Cada familia de menús dispondrá de diferentes menús, de entre los cuales el usuario podrá elegir aquellos que más les gusten, o mejor se adapten a sus necesidades.

A través de la página web se ofrece a los clientes un seguimiento apoyado por especialistas y nutricionistas. En resumen, “menú para todos” ofrece comodidad, tiempo, calidad, variedad y salud.

El perfil de los clientes de EasyFood serán:

1. Clientes directos: Personas a las que les gusta comer “*healthy*” (es decir, comida saludable), de forma variada, equilibrada y no dispongan de tiempo, conocimiento y/o ganas de conseguirlo por ellos mismos y todo lo que ello conlleva (cocinar, hacer la compra, invertir tiempo e imaginación). Estos clientes, serán clientes fijos que harán pedidos semanales, bisemanales, mensuales, etc. Gente de ingresos medios-altos, con una edad comprendida entre los 23 y 40 años. Clientes que de norma general dispongan de poco tiempo para ir a casa y comer.

2. Clientes indirectos: Gente que por motivos puntuales quiera comida a domicilio.

1.2. Objetivo del TFC y Justificación de las asignaturas

A continuación se va a relacionar cada capítulo de este trabajo con aquellas asignaturas incluidas en el Plan de Estudios de la Licenciatura.

- Punto 2 y 3: Descripción de la compañía. Proyectos y Objetivos

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Introducción a los Sectores Empresariales (ISE).
- Conocimientos Generales.

- Punto 4: Análisis de la Industria

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Introducción a los Sectores Empresariales (ISE).
- Dirección Comercial
- Estadística.

- Punto 5: Estudio de Mercado

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Dirección Comercial

- Punto 6: Plan de Marketing

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Dirección Comercial

- Marketing para empresa de Servicios(MES)
- Dirección de Estratégica y Política de la Empresa (DEPE)

➤ Punto 7: Equipo directivo y Estructura de la compañía

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Dirección de Recursos Humanos (DRH)
- Legislación Laboral (LLE)

➤ Punto 8: Plan Operativo

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Dirección de Producción y Logística (DPL)
- Investigación Operativa (IO)
- Gestión de la Calidad (GC)

➤ Punto 9: Análisis Económico-Financiero

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

- Dirección Financiera(DF)
- Contabilidad General y Analítica (CGA)

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS CON CADA CAPÍTULO DEL PROYECTO:

En los capítulos 2 y 3 del proyecto y como parte introductoria del trabajo se utilizarán los conceptos generales aprendidos durante los estudios; se hablará sobre todo de la compañía, al sector al que está dirigido (ISE) y los objetivos no cuantitativos.

A lo largo del capítulo 4 se profundizará en el estudio del sector al que pertenece la empresa objeto de análisis, Easy-Food S.L Para ello se emplearán los conocimientos adquiridos a través de la asignatura Introducción a los Sectores Empresariales (ISE) y se utilizarán términos de Dirección Comercial para esbozar unos primeros términos de ventas, ratios.... Para apoyarnos en datos, utilizaremos la base del SABI de la UPV junto con Internet.

Para desarrollar el estudio de mercado de la empresa se ha empleado el temario dado de Dirección Comercial, ya que, todos los términos y estudios estarán basados en los conocimientos aprendidos, según se puede ver en el índice.

El sexto capítulo es se ha dedicado a Plan de Marketing y para ello se volverá a recurrir a conceptos estudiados en Dirección Comercial y se añadirán recursos de las asignaturas MES y DEPE para completar este punto.

Si pasamos al capítulo 7, para hablar de la estructura de la empresa y tipología de la compañía se recurrirá a las asignaturas de Dirección de Recursos Humanos y Legislación Laboral para este punto.

A lo largo del capítulo 8 y el que se considera parte fundamental del trabajo ya que aquí reside el éxito ó no de la empresa se recurrirá a los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Dirección de Producción y Logística apoyado por Investigación Operativa y siempre basado en la gestión de la calidad del servicio y producto.

Por último, el capítulo 9 se centrará en el análisis financiero de la empresa para lo que los conocimientos de Dirección Financiera y Contabilidad serán claves.

1.3. Objetivo de la Idea de Negocio

Easy-Food se crea con el objetivo de tratar cubrir una necesidad existente en el mercado como es la posibilidad de poder comer saludablemente tanto dentro como fuera de casa sin tener que recurrir a alimentos congelados, no saludables, cadenas de *fast-food (comida rápida)*... a la vez que se atienden también a aquellas personas que por problemas de salud no pueden ingerir determinados alimentos ofreciéndoles un menú personalizado a un coste bajo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1. Introducción a la compañía

Easy-Food se proyecta como una compañía de servicios dedicada a la venta de comida preparada a domicilio para la zona metropolitana de Valencia. El mercado objetivo son personas de más de 40 años de edad procedentes de la zona metropolitana de Valencia que empiezan a cuidar su dieta especialmente por problemas de salud. Gente de clase media-alta que por lo general no tiene tiempo de comer en casa a mediodía y que además no saben cocinar platos de forma saludable y por lo tanto por la noche aunque pudieran tener tiempo de cocinar no saben hacerlo de forma adecuada para cuidar su salud.

La compañía dispondrá de una página web donde el cliente se registrará y tendrá su propio perfil desde el cual podrá elegir entre diferentes familias de menús. Cada familia de menús dispondrá de diferentes menús de entre los cuáles el usuario podrá elegir aquellos que más les gusten o mejor se adapten a sus necesidades. Todos estos menús serán elaborados por endocrinos especialistas y nutricionistas.

Principalmente se desarrollarán 4 líneas estratégicas de producto:

- 1.1.1. Menús para Enfermos Cardiovasculares: En este grupo de menús habrá platos especialmente dedicados para gente con enfermedades de tipo cardíaco como puedan ser, hipertensión, colesterol, insuficiencia cardiaca, etc. Serán menús 100% especializados para personas con estos tipos de problemas ya que garantizarán el control de las dosis e ingredientes más apropiados.
- 1.1.2. Menús para celíacos: Menús variados para gente con problemas de celiaquía, ofreciéndoles la comodidad de poder elegir comida variada y sana sin preocuparse de sus ingredientes. Ofreciendo la comodidad de poder comer comida preparada fuera de casa a un grupo de personas que actualmente no lo puede hacer de manera nada fácil. Se garantiza el especial cuidado de los ingredientes elegidos para elaborar la amplia gama de menús así como la forma de preparar dichos menús empleando utensilios de cocina especialmente destinados para este grupo de enfermos. De este modo se asegura la total calidad y requisitos de los platos evitando posibles problemas como pueda ser por ejemplo que se mezclen diferentes tipos de aceite en la sartén.
- 1.1.3. Menús para diabéticos: Menús variados para gente con problemas de diabetes, ofreciéndoles la comodidad de poder elegir comida variada y sana sin preocuparse de sus contenidos.

- 1.1.4. Menús de régimen: Este grupo de menús estará caracterizado por platos con menor cantidad de calorías, grasas e hidratos de carbono entre otros. Está especialmente indicado para aquél que quiera comer variado y perder peso de una forma sana. Además este grupo de personas podrá tomar cualquier menú de las distintas familias de menús anteriormente descritas ya que todos los menús que ofrece Easy-Food están enfocados a controlar el peso de los clientes debido a la estrecha relación que existe entre el sobrepeso y las enfermedades anteriores.

Como puede observarse, Easy-Food estará especializada en un tipo de comida para un nicho de mercado muy específico; gente que padece enfermedades muy estrechamente relacionadas con su dieta. De este modo, llevándolo al límite se puede decir que Easy-Food vende salud en vez de comida. Como su eslogan indica “salud con sabor a comida”; lo que se pretende es llegar a un nicho de mercado el cual padece algún tipo de enfermedad crónica. Por tanto se quiere fidelizar al cliente ofreciéndoles salud y mejorando su calidad de vida. Queremos que cada vez que el cliente adquiera nuestro producto se sienta orgulloso de ello, por el hecho estar cuidándose y “medicándose” al mismo tiempo que disfruta al hacerlo. Este tipo de enfermedades por lo general requieren de una medicación continua, es por ello por lo que se quiere conseguir es que nuestros clientes puedan llegar en algunos casos prescindir de estos medicamentos (pastillas) a cambio de seguir una sabrosa y saludable dieta ofrecida por Easy-Food.

Easy-Food ofrece un gran valor añadido respecto a la comida preparada tradicional ya que no solamente ofrece comida a domicilio aportando comodidad al cliente, sino que al mismo tiempo al ofrecer unos menús tan personalizados se está ofreciendo salud a sus clientes.

Los clientes de Easy-Food dispondrán de su propio perfil en la página web, en el cual habrán indicado su peso, edad, altura y actividad física. De este modo, se ofrece un seguimiento personalizado y apoyado por especialistas a cada cliente. Todas las compras realizadas por los clientes serán almacenadas en un servidor desde el cual podrán ser analizados los datos mostrando al cliente su evolución. Dependiendo del tipo de enfermedad y del nivel de implicación del cliente los datos ofrecidos serán como los siguientes: calorías, índice de masa corporal (IMC), gasto metabólico basal y total, etc. De este modo se aporta valor añadido al producto/servicio y se pretende fidelizar al cliente.

En resumen, Easy-Food ofrece salud, comodidad, tiempo, calidad y variedad gastronómica.

Los clientes de Easy-Food serán:

1. **Clientes directos:** Personas mayores de 40 años que padecen algún tipo de enfermedad de las anteriormente mencionadas y que no dispongan de tiempo y/o conocimiento y/o ganas de cuidar su dieta por ellos mismos y todo lo que ello conlleva (cocinar de forma muy específica, hacer la compra eligiendo los alimentos cuidadosamente, invertir tiempo cocinando, haciendo la compra en el supermercado e imaginación para conseguir una variedad gastronómica). Habitualmente éste perfil de cliente es aquel con un puesto de trabajo intermedio, intermedio-alto que habitualmente come fuera de casa, y que por la noche no le apetece ponerse a cocinar, y está dispuesto a pagar una cantidad de dinero extra por un servicio de comida a domicilio adaptado a sus necesidades y así poder disponer de mayor tiempo libre al llegar a casa y usarlo en lo que él/ella prefiera ya sea descansar o cualquier otra actividad a la vez que cuida su salud. El producto/servicio está enfocado a personas de ingresos medios-altos. Se quiere fidelizar a los clientes, convirtiéndolos en clientes fijos y que por tanto hagan pedidos semanales, bisemanales, mensuales, etc. ofreciéndoles un mejor seguimiento y precio cuánto a más largo plazo sea su pedido y mayor continuidad tengan.
2. **Clientes indirectos:** Personas a las que les gusta comer Easy-Food, de forma variada y equilibrada aunque no padezcan ningún tipo de enfermedad relacionada con la dieta y que por los mismos motivos que los anteriormente descritos no dispongan de tiempo, conocimiento y/o ganas de conseguirlo por ellos mismos y todo lo que ello conlleva.

2.2. Estudio de Mercado

Se realizará un análisis de mercado con el que se justificará cuál es el tamaño de éste. El análisis parte de un estudio en detalle (explicado en el Business Plan) de las características Demográficas, el Estado de Salud y la Situación Geográfica.

De modo que, el mercado objetivo de Easy-Food comprende a personas adultas de entre 40 y 65 años aproximadamente, que para el caso de la ciudad de Valencia es un total de 317.490 personas (aunque en realidad se debería de considerar una población mayor debido a que abarca toda el área metropolitana de Valencia). Además, Easy-Food está especializada en ofrecer un producto/servicio, para personas con enfermedades muy relacionadas con la alimentación (EVC, Diabetes, Celiaquía, Sobrepeso-Obesidad) y que posean ingresos medios altos. Por tanto, fijándose en todas estas variables se puede encontrar el tamaño de mercado de Easy-Food. Para éste análisis se podría dividir el mercado en cuatro nichos diferentes, que se detallarán a continuación:

PÚBLICO OBJETIVO DE EASY-FOOD



Figura 1 . Público Objetivo de Easy-Food. Fuente: Elaboración propia.

2.2.1. Nichos de Mercado

2.2.1.1. ECV

A partir de los datos analizados en el estudio realizado en el Business Plan (en el punto 5.3.2.1 “Enfermedades Cardiovasculares”) se ha considerado que aproximadamente el 30% de la población de entre 40 y 65 años padece ECV, por lo que se pueden considerar estos como clientes potenciales, que para la ciudad de Valencia supone un tamaño de mercado de aproximadamente 95.000 clientes, del cual el 22% tienen ingresos medios-altos. Además, en el mejor de los casos, se considera que Easy-Food al cabo de unos 5 años aproximadamente habrá alcanzado su punto de crecimiento estable con el 5% de esta población, es decir, el tamaño de mercado será de unos 1.060 clientes.

2.2.1.2. Nicho Diabetes

A partir de los datos analizados en el estudio realizado en el Business Plan (en el punto “5.3.2.2 Diabetes”) se ha considerado que, actualmente el número de personas enfermas de diabetes en la ciudad de Valencia, con una edad comprendida entre los 40 y 65 años de edad está alrededor de los 60.000 individuos. Si además se considera que el 23% de estos individuos posee ingresos medios-altos el número ronda los 18.000 clientes. Con lo cual, considerando que al cabo de cinco años desde el comienzo de la actividad de Easy-Food, en el mejor de los casos se logre conseguir el 5% de este mercado objetivo, el tamaño de este nicho será de unos 668 clientes.

2.2.1.3. Nicho Celiacos

A partir de los datos analizados en el estudio realizado en el Business Plan (en el punto “5.3.2.3 Celiaquía” se estima que unas 3.107 personas en Valencia con una edad entre los 40 y 65 años y niños padece diabetes. Con lo cual, considerando que el 23% de estos sean de clase media-alta el mercado objetivo alcanzara la cifra de 933 personas. Así pues, si en el mejor de los casos Easy-Food alcanzará el 5% de este mercado al cabo de unos 5 años desde su comienzo de la actividad, el tamaño de mercado resultará aproximadamente en unos 35 clientes. Además de los celíacos, también existen otras personas con intolerancias alimenticias que ven en el consumo de alimentos libres de gluten como una opción saludable aumentando de esta forma la estimación inicial del tamaño de mercado.

2.2.1.4. Nicho Sobrepeso / Obesidad

A partir de los datos analizados en el estudio realizado en el Business Plan el punto “5.3.2.4 Sobrepeso-Obesidad”, se puede concluir que el tamaño de mercado de este nicho será el siguiente; el 36,4% de la población de la Comunidad Valenciana padece sobrepeso (especialmente a partir de los 40 años), esto es aproximadamente 300.000 ciudadanos en la ciudad de Valencia. Si además se considera que tengan unos ingresos medios-altos este tamaño de mercado será entorno a 69.000 y si además se tiene en cuenta que al menos un 50% de estos enfermos ya han sido considerados en las anteriores enfermedades por su estrecha relación, el número de clientes del mercado objetivo se concentra en aproximadamente 34.500. Por lo tanto, en el mejor de los casos Easy-Food alcanzará en su máximo crecimiento (el cual se espera alcanzar a los 5 años de su inicio de la actividad) el 1% de este mercado por la alta gama de competidores en el mercado de las dietas para perder peso. Todo esto se traduce en un tamaño de mercado para este nicho de aproximadamente 345 clientes.

Por lo tanto, el tamaño tanto el tamaño de mercado total de Easy-Food, considerando todos sus nichos, será la suma de estos, es decir, 1.060 clientes del primer nicho, 668 clientes del segundo, 35 clientes del tercer nicho de mercado y por último 345 clientes del cuarto nicho de mercado, lo que hace un total de 2.097 clientes para los 5 primeros años.

2.2.1.5. Estimación de Ventas y Clientes

A continuación se va a realizar una estimación de las ventas anuales iniciales de Easy-Food y de su cuota de mercado, para tener una primera idea del número de clientes y ventas que se producirán. Aunque se han empleado supuestos realísticos y alcanzables, los siguientes números son estimados, y por tanto no serán exactos.

Para comenzar, en base a los cálculos del punto anterior, Easy-Food estima los siguientes datos para los próximos 5 años: al finalizar 2013 –primer año de operación-, alcanzará los 741 clientes; alcanzará los 1.640 al finalizar 2014, los 2.368 al finalizar

2015, los 2.078 al finalizar 2016 y finalmente 2.097 al finalizar el quinto año de funcionamiento de la empresa (2017).

Antes de explicar cómo se han calculado los ingresos que se obtendrán cada año es necesario explicar cómo clasifica Easy-Food a sus clientes y qué características tendrá cada uno, dado que esta clasificación repercutirá en los ingresos que se obtendrán cada año debido a la estrategia de fidelización de clientes que pretende seguir la empresa.

La empresa distingue entre los siguientes clientes (entendiendo cliente como persona dada de alta y registrada en la página web):

- Clientes Fijos: son los que realizarán al menos un pedido al día (aunque también habrá quienes realicen dos pedidos al día: comida y cena).
- Clientes Semifijos: son los que realizarán menos pedidos, realizarán un 50% de pedidos, es decir, 11 pedidos al mes.
- Clientes VIP: son aquellos clientes que hagan más de 8 pedidos semanales, por lo que se les ofrecerán ofertas especiales. El propósito de esta estrategia, es conseguir fidelizar a los clientes y tener una demanda constante de pedidos.

Asimismo, se ha considerado que de los 741 clientes alcanzados durante el primer año, habrá quienes no serán fijos. Inicialmente, el número de clientes fijos y clientes “semifijos” no será el mismo que el que habrá una vez transcurridos unos meses del inicio de la actividad. Se estima que con el paso del tiempo el número de clientes fijos irá creciendo en mayor medida que el de clientes “semifijos”.

La política que seguirá Easy-Food para atraer a clientes fijos, es la de ofrecer mejores precios a los clientes que realicen pedidos semanales completos (5 comidas por semana) y la de ofrecer un mejor seguimiento personalizado de sus clientes cuanto mayor sea su compromiso con Easy-Food, ya que un cliente que pida diariamente comida a Easy-Food podrá disponer de un seguimiento de su alimentación mucho más fiable que quién no lo haga, con esto se pretende fidelizar al cliente.

A continuación se muestra un resumen de las características de cada cliente:

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES SEGÚN NÚMERO DE PEDIDOS

Tipo de cliente	Precio del menú	Nº pedidos mensuales
Cliente “semifijo”	12	De 4 a 16
Cliente fijo	10	De 17 a 32
Cliente VIP	7	Más de 32

Tabla 2. Clasificación de los clientes según nº de pedidos. Fuente: Elaboración propia.

Con las tablas detalladas que aparecen en el punto 5.6 que muestran la evolución de los clientes durante los cinco primeros años de actividad de la empresa (en las que se observan como la gran mayoría de clientes se han ido a través de la fidelización y convirtiéndose en “clientes VIPS”), junto con los datos de la tabla se hará el cálculo de los ingresos obtenidos durante los cinco primeros años de actividad de Easy-Food.

2.3. Estrategia de Posicionamiento

En la actualidad las Empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permitirá a Easy-Food tener éxito en un mercado cada vez más competitivo. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido. Es por ello, por lo que se han utilizado diferentes encuestas a la hora de buscar las necesidades de nuestros clientes.

Actualmente clientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios destinados satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los Consumidores.

La clave de Easy-Food está en la búsqueda de la excelencia de la Satisfacción de los Clientes. Por ello, esta empresa va a tener en cuenta las variables:

2.3.1. Orientación hacia nuestros clientes

Toda la planificación y las operaciones involucradas en Easy-Food estarán orientadas hacia el Cliente. Es decir, tanto la organización como los empleados procurarán, ante todo, averiguar y atender las necesidades de él. Una y otra vez se ha probado que es más fácil y más rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos, que buscar a toda costa consumidores nuevos. Easy-Food busca la fidelización del cliente, consiguiendo así su propósito de clientes fijos y fieles que realicen pedidos diariamente.

2.3.2. Escuchar a los clientes

Easy-Food dispondrá de un sistema de quejas y sugerencias. Una organización como esta, centrada en el consumidor ofrecerá facilidades a los consumidores para que entreguen sugerencias y quejas. Esto se realizará destinando una sección de la página web a este propósito. También se repartirán formularios cada “X” tiempo a nuestros clientes para obtener retroalimentación sobre sus gustos o disgustos, para poder medir la satisfacción con el servicio ofrecido. Además se dispondrá de un número de teléfono -sin cargo para el cliente que llame – para maximizar la facilidad de contacto de cada cliente y que pueda así preguntar, quejarse o hacer sugerencias.

Estos flujos de información ayudaran tanto a que el cliente se sienta especial y escuchado, como a que provengan buenas ideas para nuestra empresa directamente desde las necesidades de nuestros clientes y además nos dará la capacidad de actuar rápidamente para resolver posibles problemas.

Si una organización no responde con prontitud a las quejas de los clientes, se convertirá en la mejor publicidad para su competencia.

2.3.3. La excelencia es imprescindible

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio de Easy-Food. En consecuencia hacer calidad (en el producto, en el precio, en el servicio), que es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la Satisfacción del Consumidor y en el propio negocio.

Debido a esto, la filosofía de Easy-Food es la de Empresa Orientada hacia el Consumidor, es decir, hacia la Satisfacción de las Necesidades de los Clientes. De este modo no sólo garantizará la calidad de los platos elaborados, sino de los servicios aportados que agregan valor añadido al producto (menús) y que el cliente estima y valora. Se tendrá consciencia de que no sólo se vende un producto, sino que se proporcionan una serie de servicios a nuestros clientes que responde a ciertas necesidades demandadas por ellos.

Y para ello, además de los servicios nombrados, hay que trabajar con especial atención al personal de primera línea (en este caso los repartidores, con contacto directo con los consumidores) de manera que se cuidará al máximo su preparación para la tarea y forjando una actitud positiva para que se el cliente la perciba, con la mejor energía. Además, causarán una buena imagen ante nuestros clientes (imagen limpia e ir muy bien uniformados) evitando llevar complementos que puedan dañar la imagen de la empresa, la cual principalmente es: Salud. Por tanto, la higiene y la calidad de los alimentos son fundamentales junto a una buena presencia del repartidor

Sólo mejorando la calidad del producto, la calidad del servicio, los precios y la personalización se podrá superar a la competencia, para de este modo, captar con firmeza, la continuidad de los clientes.

2.3.4. Altos estándares de calidad

Easy-Food ve en los pequeños detalles y matices del servicio oportunidades. Cree que la forma en que sepa llevar los pequeños detalles define el estilo con que se llevarán los grandes (detalles). Por ello las pequeñas cosas añadidas en beneficios del usuario marcan la diferencia. Por lo tanto Easy-Food será una empresa justa, consistente y fiable, garantizando así la confianza plena de sus clientes, proveedores y trabajadores.

2.3.5. Facilidad del servicio

Otra característica de importancia para los clientes de Easy-Food es que el servicio tienda a facilitar la compra del Cliente haciéndola más cómoda y fácil. Por ello los

pedidos desde la página web serán realizados de forma fácil e intuitiva, además de poder acceder desde cualquier plataforma electrónica (ordenador, tablet, móvil, etc). Ofreciendo a los Clientes un servicio de calidad.

2.3.6. Los empleados

Todos los empleados de Easy-Food tendrán un rol fundamental en el proceso de la calidad, realizando su tarea de la mejor manera, pensando en que ello conseguirá obtener la Satisfacción del Consumidor. Pues siempre habrá algo que salga de las manos, inteligencia o acciones de cualquier trabajador que tenga relación con el Cliente. Por tanto se educará a todos los empleados en la filosofía de “la Necesidad de Satisfacer al Cliente”. Para ello Easy-Food, no sólo ofrece un producto (comida) que satisface la necesidad de comer, sino que además añade diferentes servicios, como la entrega del producto al lugar deseado, seguimiento personalizado de la dieta por especialistas, menús adaptados a las necesidades de nuestros clientes, etc.

El Cliente puede medir su satisfacción no solo por la calidad del producto comprado, sino también por otros valores como la atención o los servicios recibidos.

2.3.7. Salud de nuestros clientes en el día a día

El comportamiento de nuestros clientes está cambiando. Hoy en día debido al ritmo de vida de las grandes ciudades, más la integración de la mujer a las actividades productivas, ya es poco común que se coma en casa y mucho menos que se preparen los alimentos de manera apropiada en los hogares. Debido a ello la gente recurre cada vez más a la comida rápida, integrándola a sus costumbres alimenticias.

Sin embargo, Easy-Food se adapta a las necesidades de sus clientes ofreciendo un producto sano, variado y equilibrado para que sus clientes puedan disfrutar de las ventajas de comer de forma rápida y sana simultáneamente.

2.3.8. Servicio rápido y saludable

Easy-Food no descuidará las características más solicitadas por los clientes que busquen un negocio de comida rápida, es por ello que además de garantizar una comida 100% sana y adaptada también ofrecerá: 1.-Atención rápida a los clientes 2.-Facilidad máxima de acceso para los clientes 3.- Precios moderados y adaptados a nuestro tipo de clientes y por supuesto 4.- Cumplir con todas las normas higiénico-sanitarias.

2.3.9. Ofrecer tiempo libre a nuestros clientes

Debido a que la falta de tiempo hace que la dedicación a la comida esté cada vez más ausente en las familias, Easy-Food solamente ofrecerá a sus clientes la posibilidad de servicio a domicilio para así ofrecer un ahorro de tiempo, ya que de este modo las personas pueden realizar sus actividades preferidas, sin estar preocupándose por la preparación de los alimentos, además de que la variedad es tan grande que siempre habrá un menú que cumpla con los deseos de cada tipo de cliente.

2.4. Plan de Marketing

El canal de Ventas utilizado por la empresa Easy-Food será únicamente la página web. A continuación se hará una descripción a grandes rasgos de la página web y de las utilidades que se pueden encontrar.

Se distinguen básicamente dos bloques:

- Una sección que servirá como portal de soporte de información sobre la empresa, ya que mostrará todas las características de las que podrá disfrutar el cliente que contrate los servicios ofrecidos por la empresa, los certificados que tiene, en qué lugares sirve y los datos necesarios para contactar.
- La otra sección será personal de cada cliente, ya que accederá mediante una clave a su cuenta personal, en la que puede realizar los pedidos que necesite para esa semana, que luego los podrá ver reflejados en el itinerario donde se muestran los menús que recibirá con su hora de entrega correspondiente. Además, el cliente podrá introducir sus datos de manera regular para poder ver la evolución que lleva, así como utilizar el apartado de sugerencias o de encuestas de satisfacción.

PROTOTIPO DE PÁGINA WEB



Figura: 3 Prototipo de página web. Fuente: Elaboración propia

Esto es debido a que en la web se ofertará un seguimiento que de otra manera sería muy difícil de llevar a cabo.

Además de canal de ventas, la página web tiene otra función, ya que recoge los pedidos y los envía a un sistema informático de manera centralizada durante cada día para poder ajustar las necesidades de abastecimientos de materias primas a los

pedidos reales. De manera que mediante el código postal del cliente se liga el pedido a un centro de distribución. Este sistema se detallará en la parte de operaciones.

2.5. Plan Operativo

Para comenzar, se mostrará el esquema de transporte, ya que aportará una mayor claridad a la hora de explicar la estructura productiva:

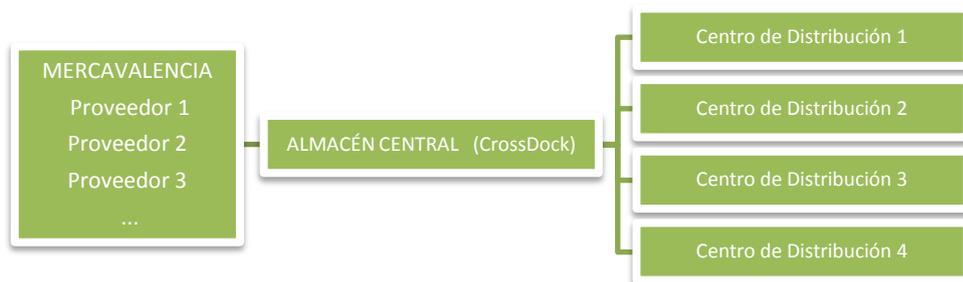


Figura 4. Esquema de transporte por centros de distribución Fuente: Elaboración propia.

Las materias primas se suministran desde los proveedores o se recoge mediante un camión de reparto y se almacena en el Almacén Central, desde el cual se distribuirá a los 4 Centros de Distribución localizados en el área metropolitana de Valencia, que son los que finalmente servirán los menús a los clientes.

A continuación se mostrará de manera gráfica los flujos de trabajo de la empresa, los horarios en los que realizan y la duración de los mismos:

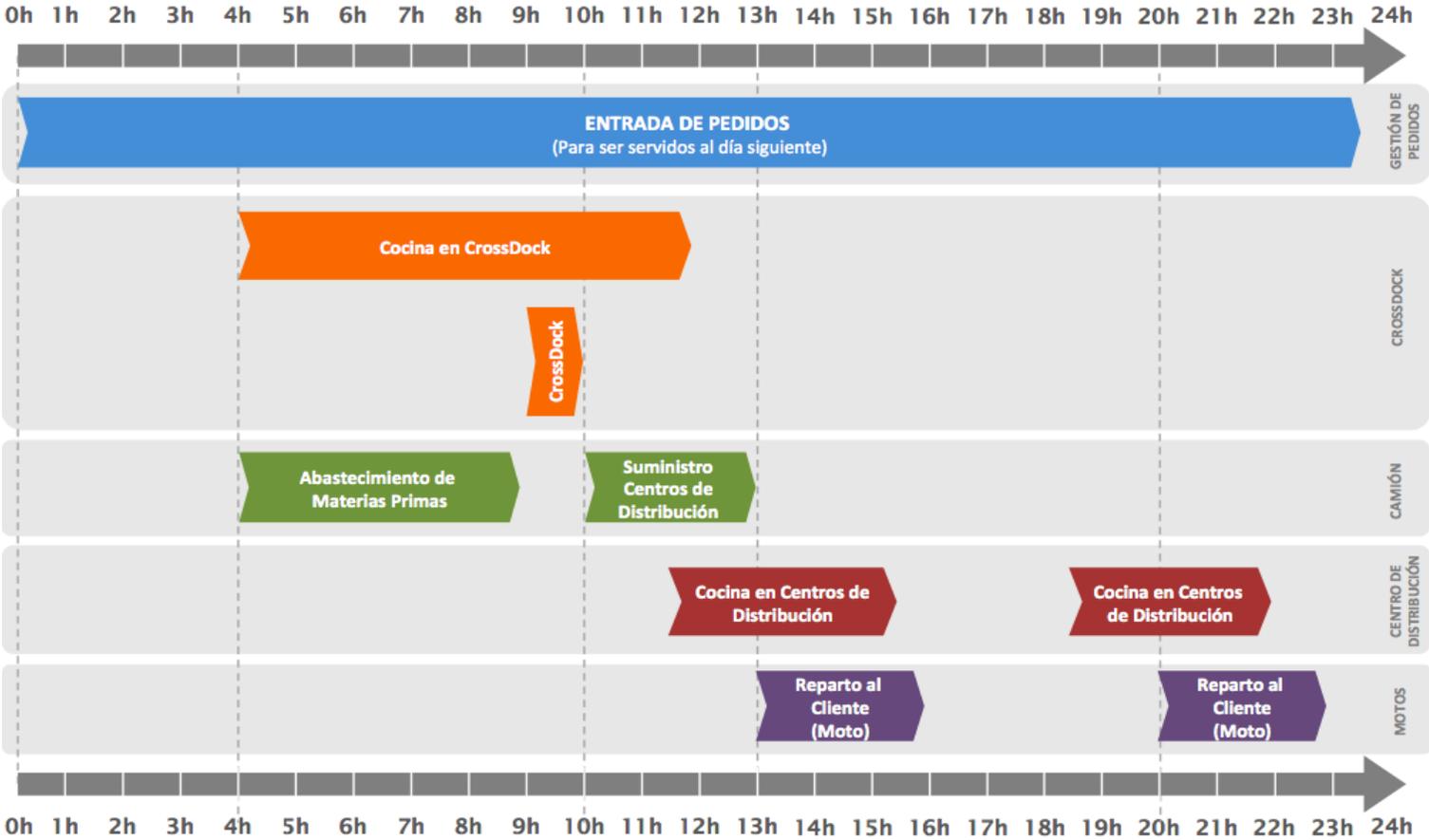


Figura 5. Secuencia del proceso de producción. Fuente: Elaboración propia

2.5.1.1. Gestión de las Materias Primas

Los pedidos se reciben durante los pedidos se reciben durante 24h al día a través del servicio de página web diseñado a tal efecto.

Los pedidos se reciben en el sistema informático a través de la web. En el sistema informático están dados de alta los menús como platos individuales, de forma que se dispone de la lista de materiales de cada plato que se cocina. Se tiene entonces el escandallo de cada producto, tanto a efectos de cálculos de coste como a efectos de abastecimientos de materias primas.

Según el tipo de abastecimiento se distinguen dos tipos de alimentos: alimentos no perecederos (aceite, la sal, el azúcar, las conserva, etc), que se gestionarán con stock de seguridad (en unidades de envases o cajas) y los alimentos perecederos, que se gestionaran por el MRP propio del sistema informático, ya que para garantizar la calidad de nuestro producto y preservar la frescura, la gestión de su abastecimiento requiere de mayor complejidad.

El responsable de abastecimientos de la compañía valida las cantidades que el sistema le propone suministrar ese día. En base a su experiencia tomará la decisión de incrementar o reducir las cantidades que le propone el sistema.

2.5.1.2. Gestión de los pedidos a los Centros de Distribución

Como se ha explicado anteriormente, los pedidos de los clientes se recogen a través del sistema informático. Mediante el código postal del cliente, que previamente se ha registrado en la página web, se liga un pedido con un centro de distribución. Los pedidos se reciben durante las 24h al día, siempre para servir al día siguiente.

El mismo sistema informático, puesto que tiene ligado los pedidos a servir desde cada centro de distribución y puesto que además tiene la lista de materiales de cada plato elaborado, devolverá un listado de preparación individual para cada centro de distribución. Será el encargado de este almacén quien hará la preparación del pedido en base a este listado.

2.5.2. Procesos de Transporte

2.5.2.1. Transporte de Proveedor – Almacén Central

La compra, transporte y abastecimiento del almacén central se hará en horario de 4:00 a 9:00 AM. Para este transporte se contará con un CAMIÓN FRIGORÍFICO.

Cada proveedor está dado de alta en sistema informático, junto con la información de su ubicación, con lo que una vez que el responsable de los abastecimientos ha confirmado la cantidad a pedir, el sistema informático podrá devolver un listado con la siguiente información agregada para la ruta: proveedor, dirección, cantidad de producto y coste aproximado.

No se dispone de una aplicación informática de optimización de rutas de transporte, ya que su ROI no lo justifica. El responsable de los abastecimientos, en base a su conocimiento y experiencia trazará la ruta que mejor adapte a los proveedores a los que visitar.

2.5.2.2. Transporte de Almacén Central – Centro de Distribución

Tras la consolidación de los pedidos, se repartirá hasta los centros de distribución en horario de 10:00 a 13:00h. La expedición hacia los Centros de Distribución se hará a diario, se realizará también con el CAMIÓN FRIGORÍFICO, suministrando la cantidad necesaria que demande cada centro ya preparada en la cajas de transporte.

Está previsto que un mismo transporte sea el encargado de hacer el reparto en los 4 centros de distribución. No es necesario ningún programa especial para la gestión de rutas.

2.5.2.3. Transporte de Centro de Distribución - Cliente

El reparto en moto desde los centros de distribución a los clientes finales será en dos turnos: de 13:00 – 16:00 y de 20:00 – 23:00.

Este transporte se realizará mediante una flota de MOTOCICLETAS. El número necesario y la cantidad en cada Centro de Distribución se ha calculado en función a la estimación de la demanda, resultando un total de 39 motos.

2.5.3. Procesos del Almacén Central

En el Almacén Central se realizarán tres actividades diferentes: almacenaje de alimentos, crossdock y elaboración de alimentos precocinados.

2.5.3.1. Almacenaje de alimentos

Una vez la mercancía llegue a las instalaciones del almacén central se llevarán a cabo los siguientes procesos:

- Recepción de mercancía. Se descargará la mercancía del transporte y se dejará en un área determinada para su posterior ubicación.
- Control de calidad. Se volverá a inspeccionar visualmente la mercancía descargada.
- Ubicación de la materia prima. La materia prima no perecedera se almacenará en estanterías convencionales sin necesidades especiales de temperatura, mientras que las perecederas se almacenarán en cámara frigorífica.

- Registro de entrada de stock en almacén. La entrada del inventario en el sistema informático se dará en sistema a través del albarán de compra diariamente.

2.5.3.2. CrossDock

Se dedica a la consolidación de las materias primas recibidas para agruparlas por cada Centro de Distribución y servir las de forma separada, se hará en horario de 9:00 a 10:00 AM.

2.5.3.3. Elaboración de Precocinados

También tendrá una cocina en la que se elaborarán alimentos precocinados y servirá de cocina para los clientes de ese distrito (para cubrir necesidad en horario de comida). En el apartado siguiente se detallarán las horas y el proceso.

2.5.4. Elaboración de comida

2.5.4.1. Cocina CrossDock

El horario de cocina en el CrossDock será de 4:00 a 12:00h. En este horario se preparará la comida precocinada que será la base para los menús de todos los centros y además se elaborará la comida para servir a los clientes de este distrito desde el CrossDock.

2.5.4.2. Cocina de Centro de Elaboración

El horario de cocina en los Centros de Distribución se dividirá en 2 jornadas, dentro de la jornada de 8 horas. Será de 11.30 - 15.30 en horario de mañana y 18.30 – 22.00 en horario de tarde.

2.5.5. Emplazamiento de la Nave y de los Centros de Distribución

2.5.5.1. Almacén Central

El Almacén Central se ha situado en el polígono del Sedaví debido principalmente a la proximidad con el proveedor (Mercavalencia) para poder atender las necesidades diarias de una forma rápida y económica. Además, se han tenido en cuenta otros criterios como distancia total recorrida, precio del alquiler de la nave y la posibilidad de suministrar a los polígonos de alrededor.

El diseño del almacén está orientado al flujo de materiales. La mercancía no permanecerá mucho tiempo almacenada antes de ser consumida y la rotación será alta. Esta distribución en planta tiene la finalidad de agilizar los movimientos dentro del almacén para reducir los costes de manipulación.

Las necesidades de espacio en almacén se han decidido en base a un estudio en el que para cada plato se ha estimado un volumen para una caja estándar, que

junto con la estimación de los pedidos se ha establecido los huecos de pallets necesarios para dar cabida a las materias primas y a los productos semi elaborados.

2.5.5.2. Centros de Distribución

La elección de la localización de los Centros de Distribución se ha realizado partiendo de la premisa de cubrir el 100% de la demanda estimada, junto con un tiempo de suministro a los clientes de 10 minutos como máximo.

ALMACÉN CENTRAL - CROSSDOCK

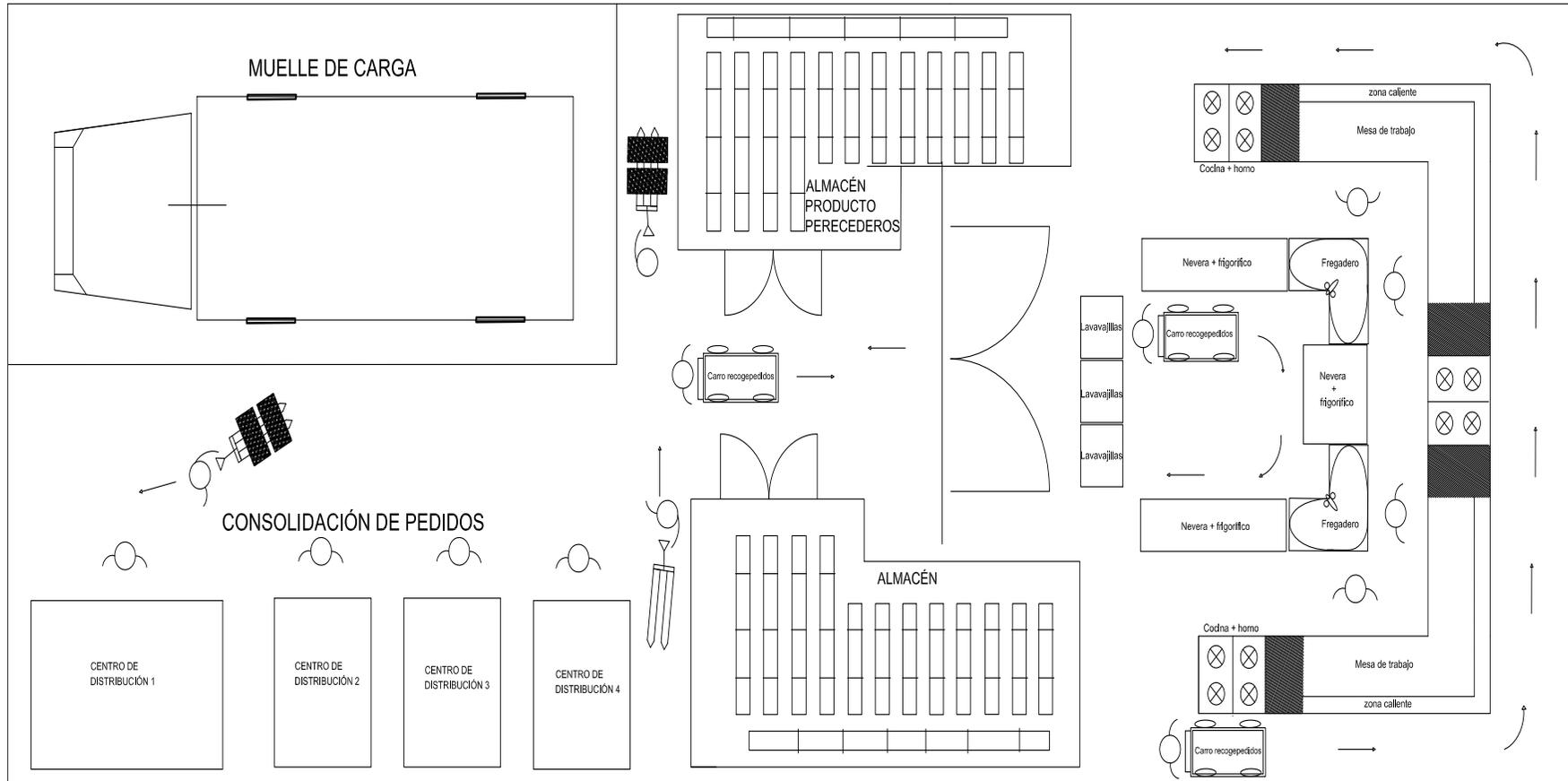


Figura 6. Plano del Almacén Central Fuente: Elaboración propia.

Para ello se ha llevado a cabo un estudio minucioso en el que se han tenido en cuenta la cantidad de directivos hombres y mujeres entre 40 y 65 años que hay en cada uno de los 19 distritos de la ciudad de Valencia. Además, se han considerado los solteros/as, divorciados/as, separados/as y solitarios, así como el porcentaje que suponen las personas con problemas de salud.

Todos los factores citados aportarán una estimación de la demanda esperada en cada distrito. Se ha llegado a la conclusión de que el número de distritos óptimos para cubrir los Centros de Distribución son 4 para poder cubrir las restricciones propuestas. A esta conclusión se ha llegado a en base a un estudio realizado con un algoritmo (Excel Solver) en el que se ha tenido en cuenta los tiempos de suministro entre distritos.

En la figura 7 se aprecia una distribución en planta de uno de los centros de distribución, ya que no todos tendrán la misma capacidad debido a que no todos satisfarán la misma demanda de menús.

2.6. Equipo directivo y estructura de la compañía

En este capítulo se describe el equipo directivo y la estructura de la compañía, se tendrá en cuenta el estatuto de los trabajadores y la ley de procedimiento laboral, la cotización al régimen general de la seguridad social y el convenio colectivo provincial que se utiliza para el sector de la alimentación. Con este estudio se podrá ver claramente la solidez que tiene compañía a través del equipo de gestión, la junta directiva y todas las personas que pertenecen a la empresa. Es muy importante que en la compañía haya una combinación de personal bien cualificado, se requiere de un buen conocimiento, donde se tendrá en cuenta a su vez la experiencia y la ética con que se realice cada uno de los trabajos, ya que el principal activo de la compañía está en poder formar excelentes equipos de trabajo en cada una de las áreas.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN 1

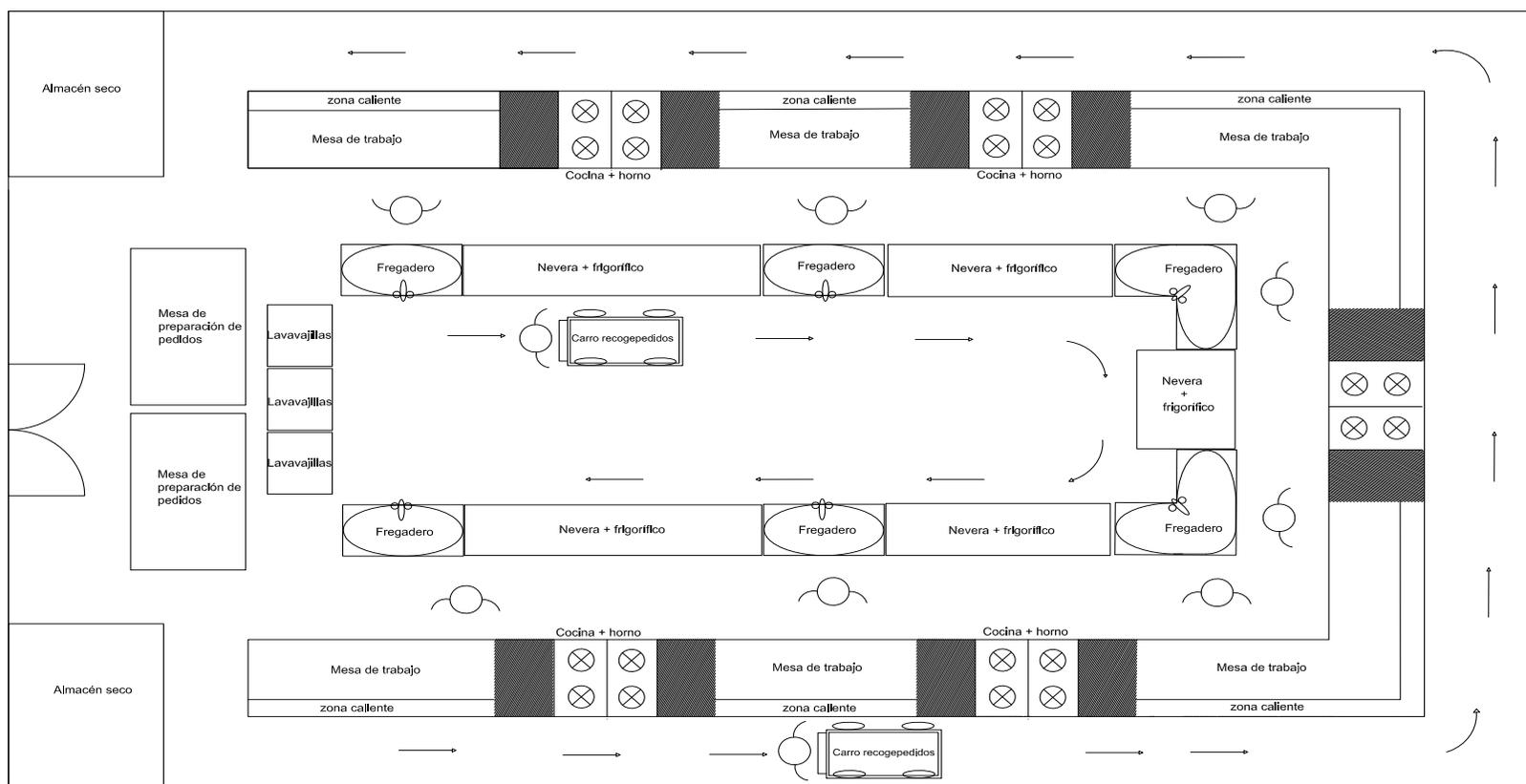


Figura: 7. Plano del Centro de Distribución 1. Fuente: Elaboración propia.

ORGANIGRAMA DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COMPAÑIA HEALTHY&EASY

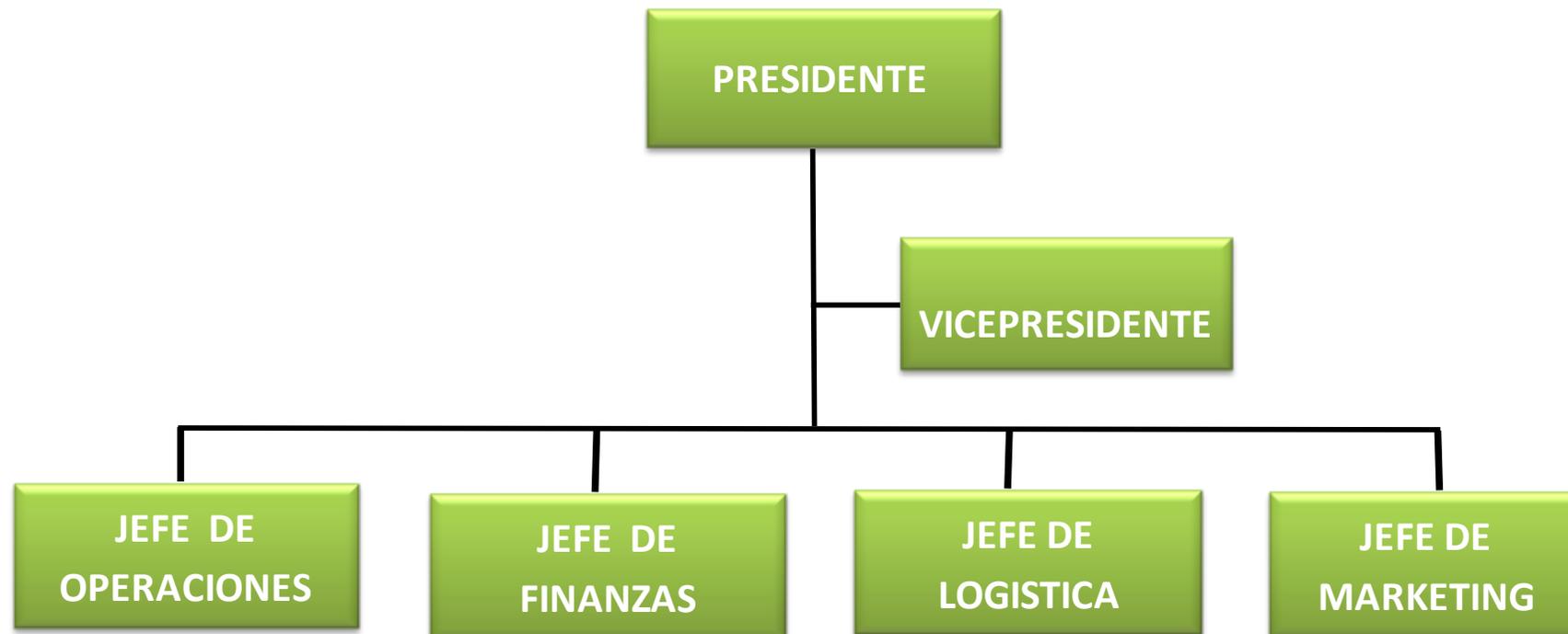


Figura 8 . Organigrama de la Junta Directiva. Fuente: Elaboración propia

2.6.1. Personal del equipo directivo

Debe proporcionarse el perfil de cada miembro del equipo directivo empezando por los fundadores de la empresa, estipulando los deberes y responsabilidades de la posición. Se explicará específicamente el individuo y cómo funcionan las personas y como contribuirán el desarrollo de la compañía.

Es de gran importancia los éxitos y logros anteriores de los integrantes de la Junta directiva especialmente si se refieren a los nuevos desafíos de ayudar a iniciar la nueva empresa, las aptitudes y la capacidad de los miembros de equipo se deben complementar para reforzar una habilidad única y competente. Este factor a menudo define la naturaleza del equipo y la gestión que tiene apilada con personas de la misma disciplina. Un inicio se resiste a esta tendencia y desarrolla un equipo de gestión.

Los inversores tienden a preferir un equipo que haya trabajado con anterioridad, normalmente significa que tienen confianza entre si y buen grado de responsabilidad y compromiso para sacar adelante las metas, objetivos, misión y visión de la compañía.

2.7. Análisis Económico - Financiero

A pesar de que el Business Plan se podrá ver este análisis en profundidad si se ha considerado oportuno introducir brevemente los aspectos del análisis económico y financiero más relevantes para demostrar la viabilidad del proyecto.

las conclusiones más relevantes

Así pues, el primero de ellos será el correspondiente con el Punto de Equilibrio donde se puede ver que ya en el primer año de actividad será necesario vender 113.021 unidades; ya que las ventas durante el primer año no alcanzarán este valor, el Punto de Equilibrio se alcanzará entré segundo y tercer año.

Por tanto, no será hasta alcanzado este punto cuando la empresa empezará a ver retorno de su inversión.

	AÑO_1	AÑO_2	AÑO_3	AÑO_4	AÑO_5
NÚMERO TOTAL DE UNIDADES	33.856	176.690	374.408	546.745	558.437
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades	113.021	183.515	297.093	398.956	476.588

Tabla 9. Título: Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración Propia

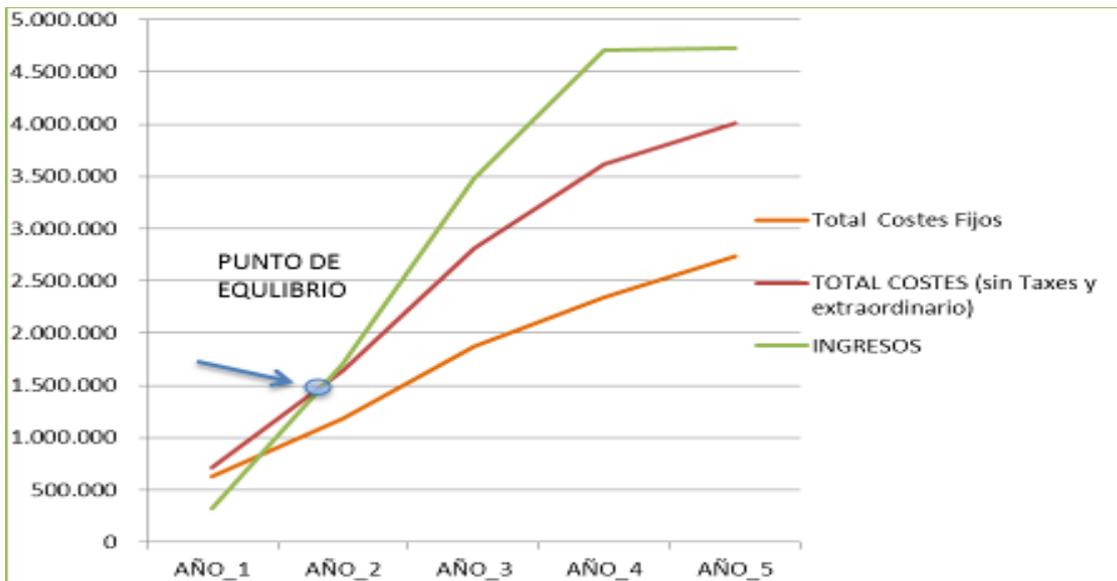


Figura 10. Gráfico del Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración propia

El siguiente cuadro de análisis es la cuenta de explotación que se muestra en la siguiente figura:

CUENTA DE EXPLOTACION	AÑO_1	AÑO_2	AÑO_3	AÑO_4	AÑO_5
VENTAS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Otros Ingresos: Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
Total Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
Gastos de Explotación:					
Gastos de Personal	(404.000)	(968.000)	(1.646.000)	(2.136.000)	(2.534.000)
Gastos Generales	(230.539)	(387.177)	(583.748)	(709.547)	(734.912)
Total Gastos de Explotación	(634.539)	(1.355.177)	(2.229.748)	(2.845.547)	(3.268.912)
Bº ORDINARIO DE EXPLOTACION	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
RESULTADO EXTRAORDINARIO Morosos	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAITD)	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
Amortizaciones:					
Inmovilizado material	(45.715)	(45.715)	(48.915)	(49.115)	(53.815)
Inmovilizado inmaterial	(6.000)	(6.000)	(6.240)	(7.240)	(7.540)
Total amortizaciones	(51.715)	(51.715)	(55.155)	(56.355)	(61.355)
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	(8.582)	(8.582)	(36.506)	(36.506)	(36.506)
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	(436.017)	(29.510)	503.863	878.100	469.681
Impuesto sobre Sociedades	130.805	8.853	(151.159)	(263.430)	(140.904)

BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)	(305.212)	(20.657)	352.704	614.670	328.777
CASH-FLOW GENERADO	(253.497)	31.058	407.859	671.025	390.132

Figura 11.a Cuenta de Explotación Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro de análisis es la cuenta de explotación que se muestra en la siguiente figura:

Como se puede observar los dos primeros años se tendrán pérdidas y por esta razón no habría que pagar impuesto de sociedades sino que generara un derecho de deducción por dicho importe aplicable en los sucesivos años.

La tesorería muestra la evolución de los valores del Cash Flow, Saldo Acumulado, Caja Inicial y Final, así como las Necesidades por Circulante y Necesidades por Capital. Es por la importancia que estos resultados tienen sobre el buen funcionamiento de cualquier empresa por lo que se ha decidido añadir la Tesorería como siguiente punto del Análisis Financiero.

EASY FOOD	Estado de Tesorería PRESUPUESTO				
	AÑO_1	AÑO_2	AÑO_3	AÑO_4	AÑO_5
AUTOFINANCIACION DE OPERACIONES					
Beneficio después de impuestos	(315.712)	(31.157)	344.304	610.470	328.777
Amortizaciones	(51.715)	(51.715)	(55.155)	(56.355)	(61.355)
CASH FLOW	-263.997	20.558	399.459	666.825	390.132
NECESIDADES DE CIRCULANTE					
Incrementos del saldo de Clientes	-1.073	-4.672	-5.967	-4.109	-83
Incremento del saldo de Existencias	-1.258	-5.480	-6.997	-4.819	-97
Incremento del saldo de Proveedores	207	898	1.134	770	(0)
Incremento del saldo de administraciones pub.(IVA)	(110.576)	86.978	(21.855)	(21.410)	5.543
Incremento del saldo Impuesto Sociedades	(135.305)	(13.353)	0	0	0
TOTAL DE NECESIDADES POR CIRCULANTE	(248.005)	64.371	(33.684)	(29.568)	5.363
NECESIDADES DE CAPITAL					
Entradas:					
Nuevos Préstamos a largo plazo	286.075				
Aportación socios capital	280000	0	0	0	0
Aportación socios prestamos	250000				
Descuento de papel comercial	0	0	0	0	0
Préstamo puente por IVA de inmovilizado año 0	0	0	0	0	0
Salidas:					
Pago de Préstamos a largo plazo	0	0	(28.134)	(28.984)	(29.860)
Devolución préstamo socios	0	0	(50.000)	(100.00)	(100.000)
Inversiones	(286.075)	(18.200)	(7.000)	(28.500)	(2.000)
Necesidades por iva de compras inmov año 0	0				
TOTAL NECESIDADES DE CAPITAL	530.000	(18.200)	(85.134)	(157.484)	(131.860)
SALDO ACUMULADO	17.998	66.729	280.641	479.773	263.635
CAJA INICIAL	0	17.998	84.728	365.369	845.142
CAJA FINAL	17.998	84.728	365.369	845.142	1.108.777

Figura 11.b. Estado de tesorería. Fuente: Elaboración propia.

Como principales conclusiones del estado de la Tesorería se debería resaltar que el Cash Flow generado durante el primer año será negativo; esto no será un mayor problema ya que a partir del segundo y tercer año de actividad éste remontará y mostrará resultados positivos.

Asimismo, teniendo en cuenta tanto las Necesidades de Capital como las Necesidades por Circulante requeridas, puede observarse que para el primer año además de la financiación a largo plazo mediante un préstamo por el valor del inmovilizado material de 286.075, una aportación socios prestamos de 250.000 y además será necesario una aportación socios capital de 280.000, para compensar el Cash Flow negativo y poder así terminar el año cubriendo las Necesidades anteriormente mencionadas y terminar con una Caja Final positiva. Para el resto de años no será necesario aportar ninguna financiación adicional, ya que con los resultados obtenidos por la propia empresa se garantiza la supervivencia de ésta.

	BALANCE DE SITUACION				
	AÑO_1	AÑO_2	AÑO_3	AÑO_4	AÑO_5
ACTIVO					
Inmovilizado	286.075	304.275	311.275	339.775	341.775
Amortización acumulada	51.715	103.430	158.585	214.940	276.295
Inmovilizado neto	234.360	200.845	152.690	124.835	65.480
Circulante					
Clientes y deudores	1.073	5.745	11.712	15.821	15.904
Existencias	1.258	6.738	13.735	18.554	18.651
Tesorería	17.998	84.728	365.369	845.142	1.108.777
Impuesto de Sociedades	135.305	148.658	148.658	148.658	148.658
Total Circulante	155.635	245.869	539.474	1.028.175	1.291.989
TOTAL ACTIVO	389.995	446.714	692.164	1.153.010	1.357.469
PASIVO					
Capital	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Reservas	0	-315.712	-346.868	-2.564	607.905
Resultados	-315.712	-31.157	344.304	610.470	328.777
Total Fondos Propios	-35.712	-66.868	277.436	887.905	1.216.682
Acreeedores socios	250.000	200.000	100.000	0	0
Entidades Financieras a l.pl.	286.075	257.941	228.957	199.097	168.335
Total Acreeedores a l.pl.	536.075	457.941	328.957	199.097	168.335
Parte a corto de la financiación a largo plazo	0	78.134	128.984	129.860	30.763
Entidades Financieras a c.pl.	0	0	0	0	0
Proveedores	207	1.105	2.239	3.010	3.009
Otros acreeedores	-110.576	-23.598	-45.453	-66.862	-61.320
Total Acreeedores a c.pl.	-110.369	55.641	85.771	66.007	-27.548
TOTAL PASIVO	389.995	446.714	692.164	1.153.010	1.357.469

Tabla 12. Balance de Situación Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se presenta el balance de situación año por año con proyección al año 5. Se ve el progreso que tiene la tesorería a partir del tercer año y esto hace que se puedan cumplir con todas las obligaciones.

A continuación se van a mostrar los resultados de los Indicadores Económicos de Easy-Food que se han considerado de mayor importancia.

	INDICADORES ECONÓMICOS				
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Beneficio Neto s. Ventas	-98,90%	-1,80%	9,9%	13,0%	6,90%

Tabla 13 Principales indicadores económicos. Fuente: Elaboración propia

Con este indicador se quiere mostrar el Beneficio Neto Total frente a la facturación de la empresa. Es decir, el margen operativo. Un ratio clarividente que muestra el potencial de la compañía para generar beneficios después de restar todos los gastos. Los 2 primeros años como ya se ha comentado, el beneficio es negativo pero se puede observar que la compañía va mejorando situándose en niveles del 9,9% y 13,0% por lo que se puede concluir que la empresa desde el primer año está en continuo crecimiento generando beneficios en el año 3.

Deuda sobre Pasivo total	100,00%	100,00%	47,5%	17,30%	12,40%
---------------------------------	----------------	----------------	--------------	---------------	---------------

Tabla 14. Deuda sobre Pasivo Total. Fuente: Elaboración propia.

Con el anterior indicador se quiere mostrar como la Deuda va disminuyendo poco a poco con respecto al Pasivo. Este hecho es un buen indicador de la "salud" de la empresa. Indica la distribución de la deuda. Como se puede observar es toda a largo plazo con entidades de crédito por lo que está bien gestionada la deuda, ya que si fuera a corto plazo podríamos tener problemas de liquidez.

Rentabilidad Económica ROI = BAIT/ Activo Neto	-85,40%	-4,5%	73,5%	75,2%	35,80%
---	----------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Tabla 15. Rentabilidad Económica. Fuente: Elaboración propia.

Con el ROI se quiere mostrar el Retorno de Capital de Capital que tendrán los inversores. Como se puede ver, será una vez alcanzado el tercer año cuando los inversores recuperaran su inversión con un muy buen retorno. Del mismo modo a la vista de los resultados para los siguientes años los inversores podrán continuar en el negocio sin riesgo de perder su capital. Como puede verse el valor del ROI disminuye el 5º año lo cual no quiere decir que los resultados sean peores que los de años anteriores, sino que el Activo Fijo ha ido aumentado mucho debido al aumento de la Tesorería. Debido a este aumento de la Tesorería una posible estrategia a seguir por la empresa la de sería utilizar esta liquidez para expandirse. También se muestra que por cada unidad económica invertida en la empresa, cuanto ha generado la compañía.

Como se puede observar el primer y segundo año es negativa debido a que es el primer año vida de la sociedad lo que se traduce en un nivel de ventas es bajo y un coste de personal pesado lo que hace que nuestra rentabilidad económica sea negativa. En el segundo periodo con la evolución de las ventas ya se está cerca de obtener un valor positivo, que como se puede observar los siguientes son todos positivos; el plan de marketing y ventas han dado resultado, las ventas han ido creciendo todos los años y esto ha favorecido el resultado económico. Los gastos de personal y gastos generales han ido creciendo en valores absolutos pero el incremento de las ventas ha sido mayor y ha repercutido en el resultado final.

Rentabilidad Financiera (ROE= B°Neto/F.P.)	-884,1%	-46,6%	124,1%	66,80%	27,0%
---	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------

Tabla 16. Rentabilidad Financiera. Fuente Elaboración Propia.

Con el ROE se conoce la relación entre los Beneficios y los Fondos Propios. Debido a que los dos primeros años el Beneficio Neto es negativo el ROE tendrá un valor negativo. Es decir, el rendimiento que se está generando por la inversión en Capital es nulo. A partir del tercer año puede verse el crecimiento de este indicador lo cual se traduce en Rentabilidad para la empresa. Con el ROE puede verse que ocurre el mismo fenómeno que con el ROI, ya que los valores disminuyen para el 5º año lo cual no quiere decir que los resultados no sean igual de buenos que el año anterior, sino que el Activo Fijo ha aumentado mucho debido al aumento de la tesorería. De nuevo, como se ha comentado anteriormente una opción sería utilizar esta liquidez para expandirse.

El ROE indica cuanto beneficio se obtiene según fondos invertidos en la compañía. El primer valor no se tendrá en cuenta, ya que no tiene valor, esto es debido a que el primer año de la compañía tiene pérdidas unido a que los fondos propios han asumido esas pérdidas por lo que no hay rentabilidad financiera. Los siguientes valores si se puede analizar, ya que la empresa ha obtenido beneficios a partir del tercer año; durante los 3 próximos años irá decreciendo este rendimiento porque nuestros resultados a final del ejercicio van incrementándose y estos se van directamente a los fondos propios del balance por lo que hace bajar la rentabilidad financiera aun mejorando cada año en ventas.

Por último, se van a mostrar tres escenarios diferentes para ver la sensibilidad económica de Easy-Food. El primer escenario "Positivo" se ha considerado que hay un 10% más de Ingresos y un 10% menos de Gastos de Personal e Inmovilizado Material. El segundo escenario "Neutro" muestra los resultados en el caso de que no haya variaciones en las estimaciones de Ingresos ni de Gastos de Personal e Inmovilizado. El último escenario "Negativo", muestra los resultados en el caso de que los Ingresos obtenidos sean un 10% menores a los estimados, y además que tanto los Gastos de Personal como las inversiones de Imaterial sean un 10% mayor a lo inicialmente estimado.

	ANÁLISIS DE ESCENARIOS					
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TIR
ESCENARIO POSITIVO	(692.477)	301.648	681.134	1.024.902	3.372.774	96,36%
ESCENARIO NEUTRO	(781.569)	83.237	392.729	638.512	1.635.732	47,50%
ESCENARIO NEGATIVO	(799.276)	(43.752)	218.173	400.270	628.858	12,83

Tabla 17. Análisis de los escenarios. . Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla anterior, el TIR se ve afectado de manera considerable según el escenario comprendido. Aunque se aprecie una sensibilidad media-alta de los resultados, mencionar que estos no son demasiado preocupantes ya que están dentro de un rango de sensibilidad normal. Además mencionar que el TIR obtenido es siempre positivo, esto es muy atractivo a la hora de tomar la decisión de invertir en este Plan de Negocio.

3. PROYECTOS Y OBJETIVOS

3.1. La idea

Easy-Food se proyecta como una compañía de servicios dedicada a la venta de comida preparada y entrega a domicilio para la zona metropolitana de Valencia.

El mercado objetivo serán personas de más de 40 años de edad procedentes de la zona metropolitana de Valencia que empiezan a cuidar su dieta especialmente por problemas de salud. Gente de clase media-alta que por lo general no tiene tiempo de comer en casa a mediodía y que además no saben cocinar platos de forma saludable y por lo tanto por la noche aunque pudieran tener tiempo de cocinar no saben hacerlo de forma adecuada para cuidar su salud.

Easy-Food dispondrá de una página web donde el cliente se registrará y tendrá su propio perfil desde el cual podrá elegir entre diferentes familias de menús. Cada familia de menús dispondrá de diferentes menús de entre los cuales el usuario podrá elegir aquellos que más les gusten o mejor se adapten a sus necesidades. Todos estos menús serán elaborados por endocrinos especialistas y nutricionistas.

3.2. ¿Por qué?

Que el ser humano se tenga que alimentar es una necesidad insustituible y por tanto con una demanda constante, esto se puede observar en la siguiente tabla que muestra la distribución del consumo de los hogares por grupo de gasto en España durante los años 2006-2009. En la cual se puede observar que el grupo 1 Alimentos y bebidas no alcohólicas, y especialmente el grupo 11 Hoteles, cafés y restaurantes en el cual estaría incluido Easy-Food no han sufrido una bajada significativa o incluso éste último grupo ha crecido ligeramente a pesar de la crisis económica. Además de ser estos dos grupos los que mayor peso tienen en el consumo de los hogares españoles.

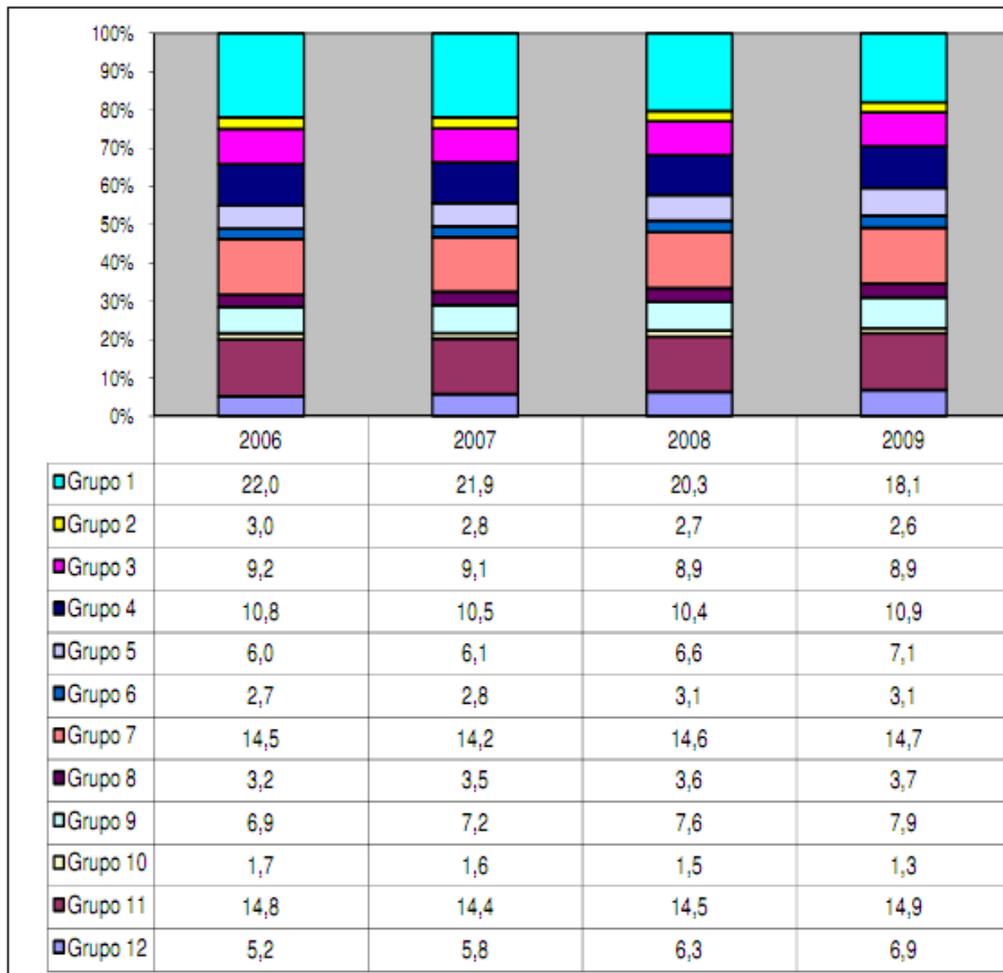


Figura 18. T Distribución del consumo en los hogares españoles..Fuente: elaboración propia a partir del Harmonized Indices of Consumer Prices (Item weights) (Eurostat, 2009).

Hoy en día vivimos en una sociedad con un ritmo de vida cada vez más acelerado. En España actualmente tanto el hombre como la mujer están incorporados al mundo laboral, provocando un cambio en nuestra forma de vida. Las personas llegan a casa y tienen que prepararse la comida en un tiempo relativamente corto, lo cual está provocando que cada vez se abuse más de la comida basura y de las recetas más fáciles y rápidas de preparar; haciendo que la variedad gastronómica cada vez sea menor y de peor calidad. Los horarios de trabajo son cada vez más del tipo europeo, lo cual implica que una gran cantidad de personas tenga que comer en su lugar de trabajo o dispongan de menos tiempo para comer en casa, o en el restaurante/bar de la esquina. Este ritmo de vida está provocando un gran estrés en las personas y que se abuse más de la comida rápida, la cual es alta en grasas, conservantes, y muchos más componentes perjudiciales para la salud. Todo esto tiene gravísimos efectos en nuestra salud. Según la Revista Española de Cardiología¹ *Las enfermedades cardiovasculares (ECV) son la primera causa de muerte en España. Según las estadísticas provisionales de 2006, ocasionaron 120.760 muertes, lo que supone el 32,5% del total (el 28,6% varones y el 36,8% mujeres). Para las mujeres es la primera causa de muerte, mientras que para los varones se sitúa en segundo lugar, después de los tumores. Por grupos específicos de edad, la mortalidad por causa cardiovascular experimenta un crecimiento exponencial (fig. 15) y se sitúa como la segunda causa de muerte (detrás de los tumores) de personas de mediana edad y como la más frecuente a partir de los 75 años.*

¹ Revista Española de Cardiología (Rev Esp Cardiol. 2008;8(Supl E):2-9. - Vol.08 Núm Supl.E)

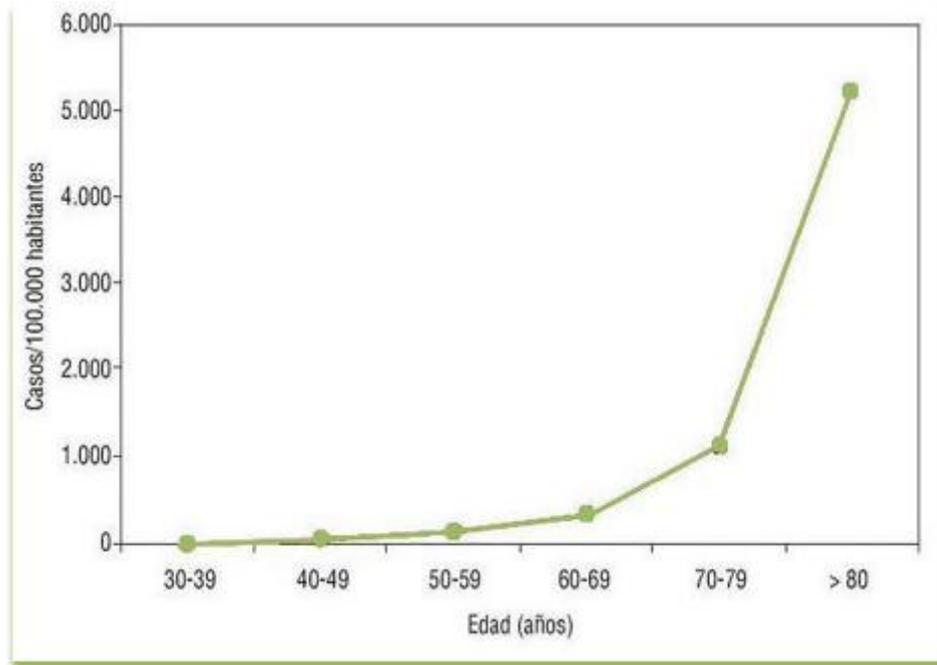


Figura 19. Edad de las personas fallecidas a causa de enfermedades cardiovasculares. Fuente: Tasa de mortalidad cardiovascular en España por grupos de edad.

Por el contrario, actualmente la gente está más interesada en comer de una forma sana, equilibrada y variada. Esta tendencia es cada vez mayor debida entre otras al alto crecimiento de problemas de salud provocados por el actual ritmo de vida y la mala alimentación, como puedan ser el sobrepeso, diabetes, personas celíacas, problemas cardiovasculares, etc. y la cada vez mayor importancia que se le da al aspecto físico.

Así pues, Easy-Food ofrece una solución a todo esto: Comida sana, variada, equilibrada y personalizada a domicilio.

Cabe mencionar que internet se está convirtiendo en el canal de compra más importante, y nadie dudará que en el siglo XXI sea la forma más rápida y sencilla de hacerlo. Resulta evidente que el e-commerce es una realidad hoy por hoy. Por ello el principal canal de contacto de Easy-Food con sus clientes será éste. Por supuesto la página web estará en un formato que facilite la navegación tanto si se accede por ordenadores convencionales como por Smartphone o tabletas adaptándonos siempre a las últimas tecnologías.

En el mundo actual, las personas cada vez son más exigentes buscando cada vez productos personalizados que se adapten a sus necesidades. Con la gran gama de menús específicos que Easy-Food ofrece se quiere satisfacer esta demanda cada vez mayor. Gracias a que los clientes tendrán su propio perfil se podrá ofrecer un

seguimiento personalizado, respaldado por nutricionistas y especialistas, aportando así un gran valor añadido al cliente.

3.3. Misión

La Misión de Easy-Food es proveer a sus clientes potenciales de salud. Ofrecer “pastillas” con sabor a comida. Es decir, ofrecer comida saludable, variada y equilibrada garantizando su calidad en la entrega. Además de ser la empresa de comida preparada que mayor especialización ofrezca en comida para enfermos en la ciudad de Valencia.

3.4. Visión

Llegar a ser una empresa líder y de referencia en el mercado de la salud dentro de la comida preparada, aportando un gran valor añadido a los clientes en las principales ciudades Españolas.

3.5. Objetivos

1. Ser la empresa líder de comida preparada en la zona metropolitana de Valencia.
2. Conseguir 740 clientes durante el primer año y alrededor de los 2.000 clientes alcanzados el quinto año de vida de la empresa.
3. Facturar alrededor de 4,7 millones de euros con pedidos en el 5º año vida del proyecto.

4. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

4.1. Definición de la industria

Easy-Food se encuentra dentro del sector de la restauración, concretamente en el sector de la comida preparada. Así pues, cabe distinguir tres ramas en las que competirá nuestra empresa. La primera de ellas sería el sector de los Restaurantes; la segunda rama es aquella compuesta por empresas del tipo comida rápida, comida para llevar, bares, tabernas, etc. (esta rama la denominaremos Cafeterías) y la última y tercera rama abarca a las empresas de Catering dónde se suministran comidas y bebidas en el lugar designado por el cliente. Se asemeja menos ya que en este caso se dedican exclusivamente a la alimentación colectiva, entendiéndose como tal aquella que se elabora para un número determinado de comensales elevado. Suelen ofrecer otros servicios como el suministro de vajilla, sillas, mesas, personal para servir la comida, carpas, etc. A este grupo se le denominará de aquí en adelante: Colectividades.

De este modo el análisis se centrará el estudio de las dos primeras ramas, aunque considerando a su vez las empresas de Catering para este primer estudio de la Industria en el cual se quiere una visión más global de la industria, ya que aunque a primera vista no parezca un competidor directo sí que lo es indirectamente para este primer análisis.

Será en el análisis de mercado donde se estudiará con más detalle a los competidores de la zona de acción. Para este primer estudio de la Industria se analizará el sector en España, e incluirá los tres tipos de empresa mencionados anteriormente, a los cuales hemos identificado como “Restaurantes”, “Cafeterías” y “Colectividades”². El mercado que abarcan estas tres ramas de la alimentación se puede fragmentar en los siguientes grupos:

Hostelería, Provisión de comidas preparadas, Restaurantes, Bares, Puestos de comida, Comedores colectivos y provisión de comidas. A continuación (fig.16) clasificamos la actividad según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993 y 2009 (CNAE-93, CNAE-2009) y según el sistema de clasificación SIC (Standard Industrial Classification), es decir, Clasificación Estándar de la Industrial.

² Se ha tomado la misma clasificación que la utilizada por la Federación Española de Hostelería

CNAE-2009
5610.- Restaurantes y puestos de comida
56.- Servicios de comidas y bebidas
562.- Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas
5629.- Otros servicios de comidas
5621.- Provisión de comidas preparadas para eventos
CNAE-93
55.- Hostelería
55.5.-Comedores colectivos y provisión de comidas preparadas
SIC
58.- Bares
58.12.- Restaurantes

Tabla 20. Clasificación del sector industrial. Fuente: Clasificación de la actividad según CNAE-93, CNAE-09 y SIC

En las siguientes tablas (21, 22 y 23) se muestran las características básicas para cada tipo diferente de los grupos establecidos anteriormente.

CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA TIPO RESTAURANTE	
CNAE/ SIC	5610/ 58
IAE	671 Y 673
Condición jurídica	Persona física
Situación	Áreas urbanas
Facturación	
Personal y estructura	
Instalaciones	
Clientela	
Cartera de productos	
Herramientas promocionales	
Valor del inmovilizado	
Importes gastos	
Resultado bruto (%)	

Tabla 21. Características de empresa tipo de comida preparada. Fuente: Elaboración propia

4.2. Tamaño de la industria

De acuerdo con los datos de la Federación Española de la Hostelería³, la industria de la restauración (restaurantes, cafeterías, bares y colectividades) representa el 6,1% del PIB con una producción de 111.215 millones de euros correspondientes a 360.300 establecimientos censados. Para el estudio del tamaño de la industria consideraremos las siguientes actividades del sector (tabla:24):

CNAE-93	CNAE-09
55300 Restaurantes	5610 Restaurantes y puestos de comida
55400 Establecimientos de bebidas	5630 Establecimientos de bebidas ⁴
55510 Comedores colectivos	5629 Otros servicios de comidas
55521 Provisión de comidas preparadas a empresas	5621 Provisión de comidas para eventos
55522 Otras actividades de provisión de comidas	

Tabla 24. Actividades restauración. Fuente: Elaboración propia y datos CNAE

Esta división, según la definición del CNAE de “Servicios de comidas y bebidas” *comprende las actividades de prestación de servicios de comidas y bebidas que ofrecen comidas o bebidas completas listas para su consumo inmediato, bien en restaurantes tradicionales, autoservicios o de comida para llevar, o bien en puestos permanentes o temporales, con plazas para sentarse o sin ellas. Lo decisivo es que se ofrezcan comidas listas para su consumo inmediato, y no el tipo de instalación que presta el servicio. Se excluye la producción de comidas no listas para su consumo inmediato o no pensadas para su consumo inmediato, o bien de productos alimenticios preparados que no se considera que constituyan una comida. También se excluye la venta de productos alimenticios, que no sean de producción propia, que se considere que no constituyen una comida o de comidas no aptas para su consumo inmediato.*

A continuación se va realizar un análisis más cuantitativo a partir de datos extraídos de la Federación Española de Hostelería (FEHR).

Este es uno de los principales sectores económicos de España en el cual los bares representan el 52% de la producción. Los bares suman una cantidad de 239.524

³ Federación Española de Hostelería www.fehr.es

⁴ Se ha incluido el grupo 5630 “Establecimientos de bebidas” por la dificultad que suponía separar este grupo del resto a partir de la información encontrada.

establecimientos registrados, siendo así el grupo más numeroso dentro del sector de la restauración. El sector de la restauración, tuvo una facturación en 2010 de 54.437 millones de euros, siendo dentro de este grupo el subsector de los restaurantes y colectividades los que mayor descenso sufrieron, cayendo ambos un 3,5%.

Destacar la especial caída del subgrupo colectividades, ya que en 2009 vio un espectacular aumento de su producción en un 9%. Sin embargo, en 2010 la facturación de esta rama, que comprende 12.431 establecimientos, cayó hasta 9.967 millones de euros.

Los restaurantes suponen el segundo grupo de mayor importancia debido a su volumen, comprenden 85.230 locales y una facturación de 23.805 millones de euros, un 4% menos que en 2009. El subsector de las cafeterías que representa el 23% de la facturación con 14.923 millones de euros y 17.143 locales también vio frenada su actividad en un 4%.

A continuación se muestra la evolución del tamaño de la industria para los últimos 5 años tabla.25:

FACTURACIÓN (millones de euros)					
TIPO DE NEGOCIO	2010	2009	2008	2007	2006
BAR	54.437	56.411	59.505	57.772	54.864
RESTAURANTE	23.805	24.799	25.597	24.935	23.100
COLECTIVIDAD	9.967	10.329	9.477	8.924	8.206
CAFETERIA	14.923	15.543	16.276	15.635	14.236
TOTAL:	103.132	107.082	111.215	107.266	100.406

Tabla 25. Facturación total del sector. Fuente: CNA.

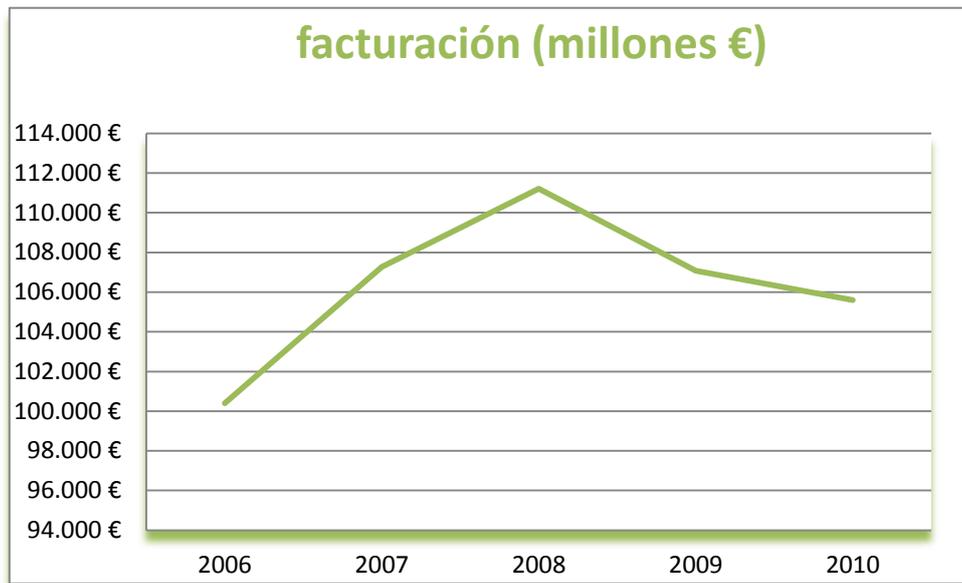


Figura 26 .Gráfico de la Facturación de la Industria. Fuente: Elaborado con los datos de la fig. 25

Puede observarse tanto en la tabla 25 y la posterior figura 26 el espectacular crecimiento del sector, especialmente, en el período 2006-2008. A partir de este año empieza a decrecer hasta alcanzar un valor de 103.132 millones de euros. Esta evolución desfavorable tanto en facturación como en empleo es debida a varios factores, especialmente a la debilidad de la demanda interna debido a la crisis. La cual se encuentra en un momento muy difícil lo que afecta sin duda al conjunto de la actividad económica del país.

Asimismo, en el gráfico siguiente (fig.27), se ha estudiado el tamaño de cada subgrupo del sector para ver el tamaño de cada uno de ellos en el último año estudiado (2010). Destacando claramente el tamaño del subgrupo Bar por encima de todos los demás con una gran diferencia. En segundo lugar por tamaño se encuentra el subgrupo Restaurante. El que menor tamaño de mercado ocupa es el subgrupo de Colectividades, pero cabe mencionar que es el que mayor crecimiento ha sufrido.

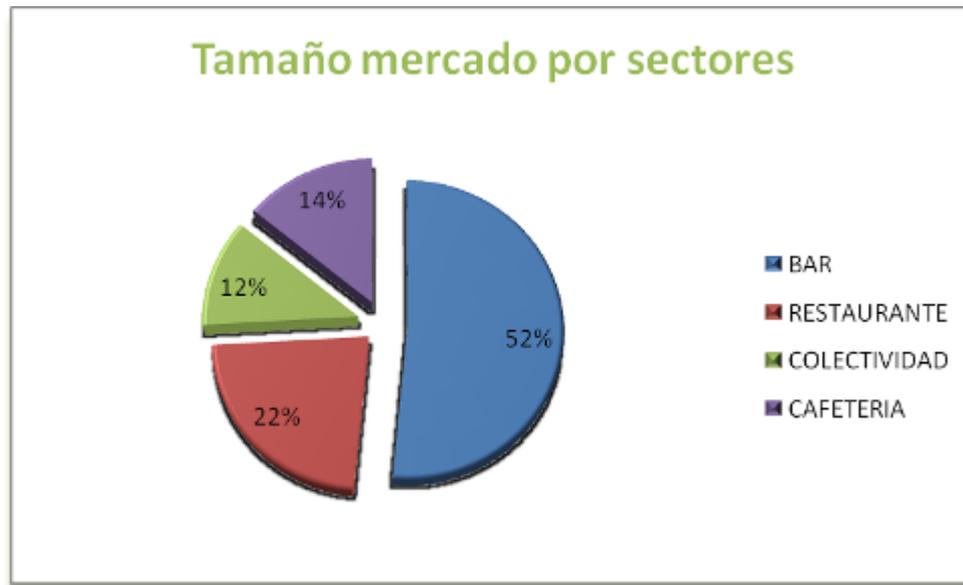


Figura 27. Tamaño del mercado por sectores. Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas anteriores

A continuación se muestra el tamaño de mercado según la evolución del número de establecimientos en España:

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS					
TIPO DE NEGOCIO	2010	2009	2008	2007	2006
BAR	239.524	240.005	246.574	243.627	247.338
RESTAURANTE	85.230	76.962	84.879	70.641	69.298
COLECTIVIDAD	12.431	13.511	12.912	11.254	10.688
CAFETERIA	17.143	16.383	15.935	15.624	14.565
TOTAL:	354.328	346.861	360.300	341.146	341.889

Figura 28. Número de Establecimientos por clase en España desde 2006 a 2010. Fuente: FEHR

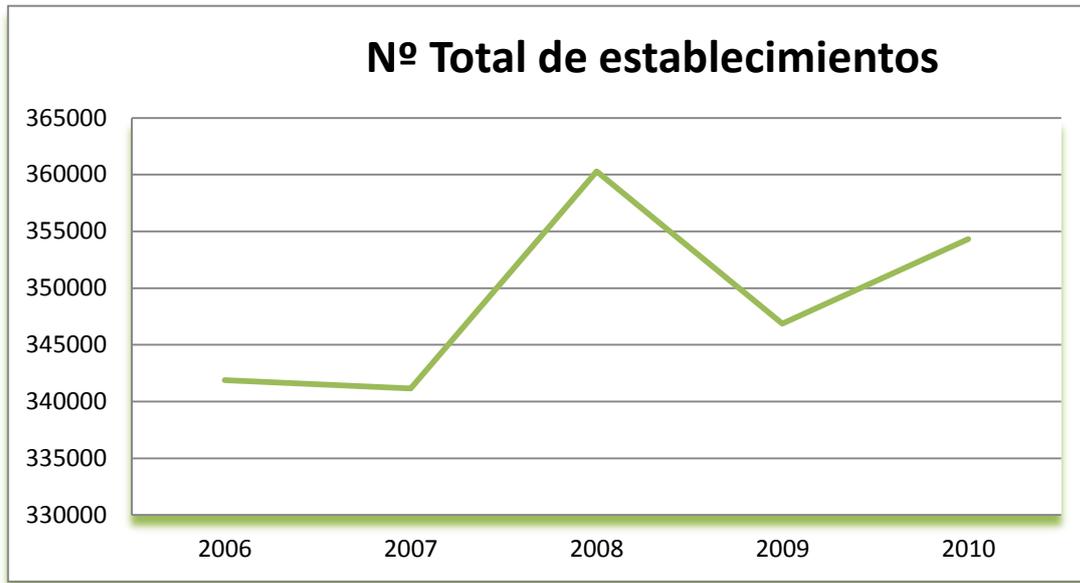


Figura 29. Gráfica del total de establecimientos en España según la clase desde 2006 a 2010. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se muestra el tamaño de la industria a partir del número de personas empleadas en dicho sector (tabla.30)

NÚMERO DE EMPLEADOS					
TIPO DE NEGOCIO	2010	2009	2008	2007	2006
TOTAL:	1.048.200	1.099.440	809.633	809.142	947.000

Tabla 30. Número total de empleados en la industria durante los años 2006-2010. Fuente: FEHR

En cuanto al número de empleados, en el año 2010 el número ascendía a 1.048.200 trabajadores en el sector de la restauración, un 4,6% menos que el año anterior.

A continuación se procede a un análisis más detallado según la actividad que desempeñan.

4.2.1. El Sector de los Restaurantes

Para el siguiente análisis se ha seguido el criterio establecido por el DIRCE (Directorio Central de Empresas) que establece que el sector de los restaurantes abarcarán las empresas dedicadas a las siguientes actividades:

- La venta de comidas para el consumo normalmente en un local de la empresa (restaurantes, restaurantes autoservicio, cafeterías, establecimientos de comida rápida y freidurías).
- La venta de servicios de comida y complementos en chiringuitos de playa, heladerías y coche.
- Restaurantes en medios de transporte de pasajeros

Por el contrario no comprende las siguientes actividades:

- La venta de productos por medio de máquinas expendedoras.
- Comedores de hoteles y otros alojamientos (CNAE: 5510 y 5590).
- La provisión de comidas preparadas a empresas.

Empezar diciendo que según los informes publicado por FEHR (Federación Española de Hostelería) sobre la evolución de restaurantes, han analizado el crecimiento de esta actividad económica, valorando el proceso como expansivo.

En la tabla 31, se puede observar el índice de crecimiento del sector de los restaurantes.

Años	Número	Índice	Variación interanual%
1975	21.536	100	--
1980	27.381	127	4,9
1985	37.227	173	5,6
1990	50.055	232	5,8
1998	53.591	249	4,0
2000	55.238	256	1,3
2002	60.436	281	4,2
2006	67.457	313	1,8
2007	69.298	322	2,7
2008	70.641	328	1,9
2009	71.442	332	1,1
2010	71.818	333	0,5

Tabla 31. Crecimiento del sector de los restaurantes. . Fuente: Secretaria General de Turismo

Puede observarse que el número total de restaurantes, sin considerar las características de dichos restaurantes ha sido aumentado por un factor de multiplicación del 3,33. Puede observarse también que el crecimiento ha empezado a moderarse notablemente desde el año 2008.

A continuación se realiza el análisis por la distribución de Comunidades Autónomas, (tabla:32):

CAA	2009	2010
Andalucía	8.727	8.807
Aragón	1.925	2.039
Asturias (Principado)	2.591	2.668
Baleares (Islas)	4.443	4.523
Canarias (Islas)	7.074	7.232
Cantabria	1.189	1.215
Castilla y León	4.680	4.680
Castilla La Mancha	3.106	3.238
*Cataluña	12.206	13.428
Extremadura	1.539	1.568
Galicia	5.175	5.213
Madrid (Comunidad)	8.658	9.214
Murcia (Región)	2.057	1.930
Navarra (Comunidad Foral)	660	664
País Vasco	3.173	3.687
La Rioja	485	495
C. Valenciana	12.184	14.629
TOTAL	79.872	85.230

Tabla: 32: Distribución del censo de establecimientos de restauración según las CC.AA.

Se aprecia pues, que en los últimos 30 años, el sector creció hasta el año 1990 con tasas medias acumuladas interanuales superiores al 5%. Ahora bien, a partir de 1990 se observa una cierta ralentización de la tasa de aumento, ya que en los últimos años (2010/1990) el incremento anual fue sólo del 2,7 %.

El sector de los restaurantes mantuvo en España una de las tasas de crecimiento más elevadas que haya registrado el sistema económico. Posiblemente, por encima de la mayoría de los sectores económicos del país. A la vista de los resultados anteriores se observa que durante el período 1975-1995, se produjo una tasa interanual de aumento relativo de establecimientos entorno al 4,8% y del 2.1% a partir de 2000. Sin duda nos encontramos ante un sector donde la oferta ha reaccionado siempre de forma positiva, aún considerando, la situación de crisis del consumo familiar durante el intervalo del análisis temporal considerado; superando

ampliamente el crecimiento del sistema económico (según datos del INE). Este hecho pone de manifiesto el aumento del hábito de comer fuera de casa, así como, que la mayor industrialización y aumento de servicios, ha llevado consigo un cambio de costumbres en cuanto a la jornada laboral y favorezca aún más el hábito de comer fuera del hogar.

Por último realizando un estudio más profundo del último año del que se disponen datos se puede observar la siguiente tabla:

AÑO /MES	Índice	Variación anual	Variación de la media en lo que va de año
2010M12	98,979	-3,8	-3,5
2010M11	86,895	-3,9	-3,5
2010M10	96,572	-3,6	-3,4
2010M09	95,809	-3,1	-3,4
2010M08	96,645	-3,2	-3,2
2010M07	102,888	-3,7	-3,3
2010M06	98,153	-3,2	-3,2
2010M05	99,376	-2,7	-3,2
2010M04	93,555	-2,4	-3,3
2010M03	92,298	-2,3	-3,7
2010M02	82,757	-4,7	-4,4
2010M01	88,535	-4,1	-4,1

Tabla 33. Variación anual y media por mes de 2010 de la tasa de crecimiento. Fuente INE. Base 2005. CNAE 2009

De la tabla anterior se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- La variación anual durante el año 2010 proyecta una situación desfavorable a lo largo del año, observándose una caída media del índice del 94,37. Es decir, una caída respecto al año anterior del 3,5%. Siendo el mes de febrero el más acusado.
- La cifra de negocio del sector de las comidas y bebidas decreció de manera sensible durante al año 2010. No observándose a corto plazo indicadores de mejora

Por último cabe señalar que le ratio de plazas de restaurantes por habitante ha crecido desde 1970 del 0,022 al 0,109 en 2010, lo cual se es debido, principalmente, a la mejora del nivel de vida de la población. Actualmente el censo de restaurantes parece haberse moderado, por causas relacionadas con la actual situación económica.

4.2.2. El Sector de las Cafeterías

Para el siguiente análisis y considerando la clasificación según la nomenclatura del CNAE-2009, la cual dice que no existe de manera independiente la denominación de cafeterías como tal. Así pues, han de integrarse algunas en el grupo 5610 “Restaurantes y puestos de comidas” y otras en el grupo 5630 “Establecimientos de bebidas”⁵. Según las notas explicativas del CNAE.2009 se dice que el grupo 5610 comprende la prestación de servicios de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o sirviéndose ellos mismos de un surtido de productos (autoservicio), indiferentemente de que lo consuman en el mismo local, llevándosela o entregándola a domicilio. Se incluyen en este apartado las comidas preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos con motor o en carritos sin motor. Por tanto, en este análisis se consideran las siguientes actividades:

- Restaurantes-Cafeterías
- Restaurantes de comida rápida
- Establecimientos que ofrecen comida para llevar
- Carritos ambulantes de comida
- Preparación de comida en puestos de mercadillo

Asimismo se incluyen en el grupo 5630 especialmente los bares. Dentro de éste grupo se comprende la preparación y servicio de bebidas para consumo inmediato en el mismo local. Comprende actividades como las enumeradas a continuación

- Bares
- Bares de copas
- Cervecerías
- Tabernas
- Disco bares y disco pubs (en éste caso la actividad predominante es servir copas)
- Cafés
- Bares de zumos de fruta

Una vez definido el grupo al que engloba la denominación cafeterías, se puede afirmar que ha mantenido un ritmo de expansión muy elevado en las últimas décadas, tal y como se puede apreciar en las estadísticas siguientes.

⁵ De nuevo se ha tenido en cuenta el grupo 5630 “Establecimientos de bebidas” por la dificultad de aislar la información encontrada y debido a que algunos bares se encuentran dentro de de éste grupo.

AÑOS	3 TAZAS	2 TAZAS	1 TAZA	TOTAL
1975	259	651	4.035	4.945
1980	295	728	5.464	6.487
1985	284	707	7.532	8.523
2000	298	992	11.510	12.800
2004	340	1.205	12.499	14.044
2007	386	1.402	13.836	15.624
2008	389	1.423	14.065	15.864
2009	402	1.745	14.236	16.383
2010	418	1.823	14.900	17.141

Tabla 34. Evolución del sector de cafeterías (establecimientos). Fuente: Secretaría General de turismo

La primera conclusión que se obtiene es el crecimiento global del sector en un 247% durante el periodo analizado. Un incremento similar al experimentado en el sector de los restaurantes (233%). Se puede observar que el incremento medio anual de las cafeterías entre 2000 y 2010 fue igual al 2,9. Ahora bien, cabe mencionar que han sido los establecimientos de menor categoría los que más crecimiento han experimentado, alcanzando una variación acumulativa anual del 3,9%.

A continuación se realiza el análisis por la distribución de Comunidades Autónomas:CCAA	2009	2010
Andalucía	1.532	1.554
Aragón	531	569
Asturias (Principado)	524	573
Baleares (Islas)	2.361	2.478
Canarias (Islas)	1.750	1.812
Cantabria	363	376
Castilla y León	978	1.016
Castilla la Mancha	455	473
*Cataluña	-	-
Comunidad Valenciana	2.527	2.620
Extremadura	461	479
Galicia	1.512	1.531
Madrid (Comunidad)	2.292	2.531
Murcia (Región)	506	480
Navarra (Comunidad Foral)	96	94
País Vasco	486	508
La Rioja	48	49
TOTAL	16.422	17.143

Tabla 35:.. Análisis de la distribución de cafeterías por CCAA. Fuente: Sector de cafeterías por CC.AA (establecimientos)

Se concluye que el fuerte ritmo observado en el subgrupo cafeterías se justifica debido al mayor poder de adaptación de estos establecimientos, prestando un servicio rápido, adecuado al ritmo actual de vida, que se identifica con la menor pérdida de tiempo en las horas dedicadas a las comidas.

4.2.3. El Sector de las Colectividades

Primeramente decir, que este grupo desempeña una actividad bastante diferente a la que desempeña Easy-Food y por ello no será una competencia del todo directa. A pesar de ello es interesante incluirla en el estudio para determinar el tamaño de la industria dedicada a la alimentación preparada. Siguiendo clasificación del CNAE-2009 a este sector se le denomina “provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas”.

Comprende la provisión de comidas preparadas para eventos o durante un tiempo determinado, y la explotación de concesiones del servicio de restauración en instalaciones deportivas, colegios públicos o similares.

En la siguiente tabla se muestra la evolución del crecimiento según la Comunidades Autónomas.

CC.AA.	2000	2005	2008	2009	2010
Andalucía	1.750	2.201	2.734	2.849	2.500
Aragón	163	202	217	211	154
Principado de Asturias	140	151	155	154	130
Islas Baleares	167	269	338	369	317
Canarias	280	406	486	527	470
Cantabria	74	65	75	75	71
Castilla y León	293	298	317	327	276
Castilla la Mancha	279	278	353	365	341
Cataluña	1.761	2.071	2.150	2.247	2.062
Comunidad Valenciana	1.158	1.427	1.688	1.739	1.538
Extremadura	101	140	168	184	169
Galicia	308	376	426	463	413
Comunidad de Madrid	1.035	1.323	1.466	1.492	1.368
Región de Murcia	273	352	424	443	422
Comunidad Foral de Navarra	88	86	87	82	69
País Vasco	74	105	116	119	113
La Rioja	67	45	53	50	40
Ceuta y Melilla	22	18	18	18	18
TOTAL	8.033	9.813	11.271	11.714	10.471

Tabla 36. Evolución del crecimiento de las empresas de colectividades. Fuente: DIRCE

Puede observarse que el crecimiento que ha experimentado en el período de los últimos ocho años considerados en el estudio, asciende, para todo el conjunto de las CC.AA. al 4,15% cada año. Esto puede interpretarse a pesar de un sector bastante joven, en los últimos ocho años ha mantenido un ritmo de expansión muy alto. Aunque

también se puede apreciar que parece ser que ha llegado prácticamente a su tope, ya que se puede apreciar en el último año como este crecimiento ha descendido en todas las CC.AA, esto posiblemente sea debido a la situación económica del entorno y no porque se haya copado el mercado.

El descenso en el número de empresas que puede observarse en las comunidades de Navarra, La Rioja y Ceuta y Melilla puede explicarse por el condicionamiento de la dimensión de dichas comunidades, ya que parece coincidir que en los territorios pequeños la creación de este tipo de sedes no ha tenido mucho éxito.

4.2.4. Ratio de Crecimiento

En esta sección se muestran los ratios de crecimiento de los principales factores estudiados anteriormente en el punto 4.3 Tamaño de la Industria. De esta manera se quiere mostrar de una forma más directa la importancia de la evolución en el sector de la restauración. Los factores a estudiar son los tres siguientes: Facturación (ventas ocurridas en dicha Industria), Número de establecimientos, y Número de trabajadores⁶. Estos Ratios de Crecimiento se pueden ver en la tabla siguiente:

Ratio de Crecimiento de la Industria					
	2006	2007	2008	2009	2010
Facturación		6,8%	3,6%	-4,8%	-4,7%
Nº de establecimientos		-1,1%	5,6%	-4,8%	2,1%
Nº de Trabajadores		-15,6%	0,06%	35,7%	-5,7%

Tabla 37. Crecimiento de la Industria. Fuente: Elaborado a partir de los datos anteriores.

4.3. Factores claves para el éxito

La restauración es un sector muy exigente en el que la competencia es muy amplia, al mismo tiempo, las posibilidades de diferenciación son infinitas. No solo es posible la diferenciación en cuanto al producto, sino que también se valora y es un factor clave el servicio, el entorno, la rapidez, lo saludable...

En nuestro caso destacamos como factores clave para el éxito de nuestro negocio los siguientes factores:

PRECIOS ADECUADOS: En los tiempos que corren el precio es un factor importante para nuestros clientes. Por eso es un tema que tenemos en cuenta a la

⁶ Libro: Preparing Effective Business Plans An Entrepreneurial Approach, Bruce R. Barringer, Pearson International Edition 2009.

hora de diseñar todos y cada uno de los aspectos del negocio, y se tratará de reducir costes para poder ofrecer precios lo más asequibles posibles (logística, gestión de almacenes, producción, atención al cliente...)

GASTRONOMÍA de CALIDAD: Es evidente la importancia de la calidad de los productos que vamos a servir, por eso, además de utilizar las mejores materias primas se tratará de optimizar los tiempos de transporte, lo cual favorece tanto al cliente (mayor calidad, menor deterioro) como a nosotros y que nos ayuda a reducir costes (disminuir stocks, mejorar rutas...).

DISPOSICIÓN de un eficaz SISTEMA DE PEDIDOS: Con la explosión de la tecnología se abre un abanico de posibilidades, tanto desde el punto de vista del marketing como desde el punto de vista del servicio al cliente. Con el sistema de pedidos integrado en la red se pretende ser más accesible a los clientes, recibir feedback sobre sus formas de actuar y al mismo tiempo reducir costes de gestión de pedidos para reducir el coste en beneficio de nuestro cliente.

Captar y fidelizar a los clientes es importante para cualquier negocio, pero concretamente para el nuestro es básico, hemos optado más por la calidad del cliente que por la cantidad de clientes. Así como otros competidores lo que necesitan son clientes, fijos o no, nuestro servicio incorpora un seguimiento y un control que favorece la fidelización. Dicho control es un valor añadido de nuestro producto que el cliente valora, además de un servicio diferenciador.

La diversificación es un hecho en el negocio ya que el público al que se dirige es un sector muy concreto y bien definido.

Por lo tanto, para lograr alcanzar el mejor resultado posible, Easy-Food buscará una forma de trabajo “lean” que englobe a toda su cadena de valor y adaptándose a su entorno.

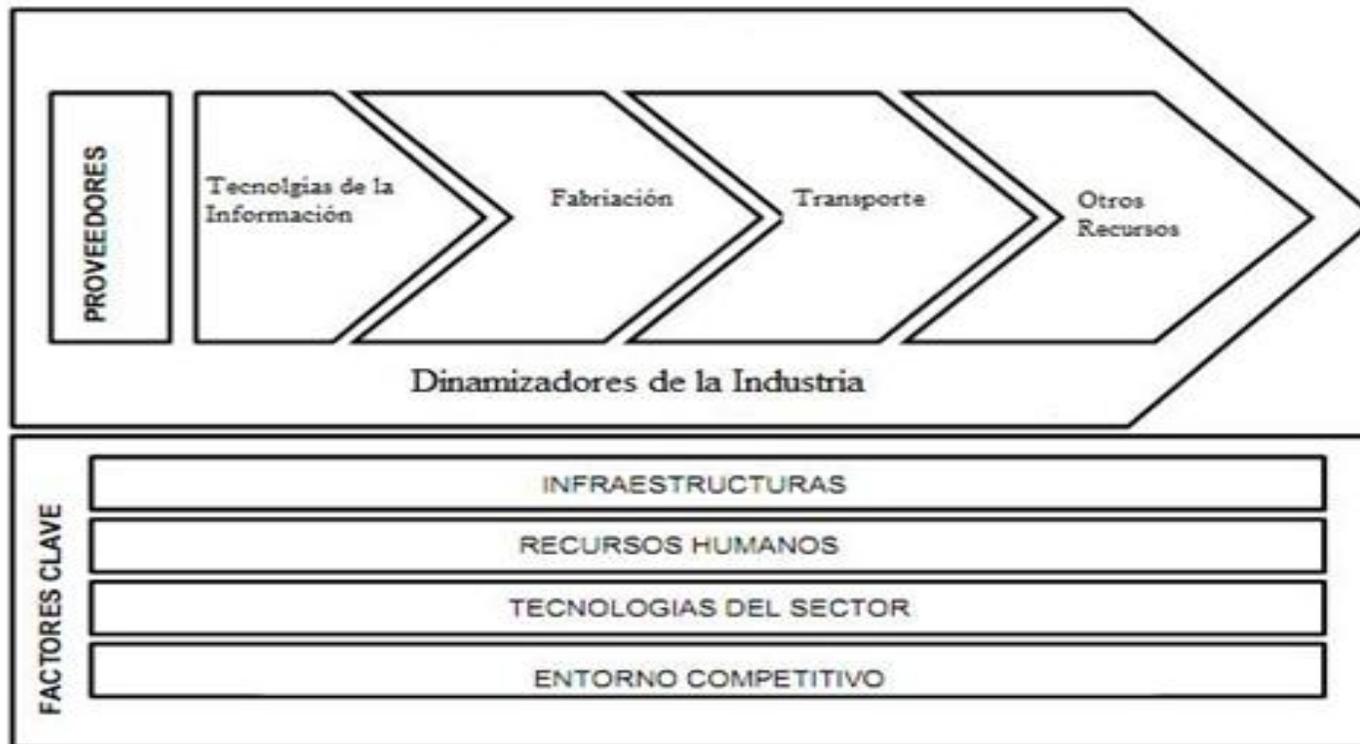


Figura 38. Cadena de Valor de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Perspectivas de ventas

Actualmente la economía mundial está pasando por un proceso de contracción y deceleración, todos los sectores se están viendo afectados de mayor o menor manera por dicha situación. El sector de la restauración es uno más de los perjudicados, como se ha expuesto anteriormente, se ha producido una reducción de la facturación pero ha aumentado el número de establecimientos, se puede decir que este sector está sufriendo una diversificación en cuanto a la facturación.

Con el contexto económico y social surgen dudas acerca del éxito que pueda llegar a tener, lo que se conoce como el típico restaurante/cafetería, pero es distinta la situación cuando nos centramos en nuestro producto/servicio.

A continuación se va a realizar un análisis de los aspectos del entorno que van a afectar al éxito o al fracaso del servicio.

En primer lugar se tendrán en cuenta aquellos aspectos que favorecen al desarrollo de la actividad. En la sociedad en la que vivimos, el ritmo de trabajo es muy alto, el tiempo libre escasea y por eso queremos aprovecharlo al máximo, si tenemos dos horas libres al día no queremos dedicarlas a cocinar, a hacer la compra, etc. Es por eso que la gente acude a establecimientos de comida rápida con frecuencia, con las consecuencias que ello tiene para la salud.

Debido a los malos hábitos alimenticios y al sedentarismo cada vez son más comunes problemas de salud, tales como hipertensión, colesterol o sobrepeso. Dicho aumento crea la necesidad de comer sano con lo que nuestro producto se vería favorecido en gran medida.

Otro argumento a favor de Easy-Food es la tendencia tecnológica y personalizada que está cobrando protagonismo e importancia en la mayoría de los servicios. Esta situación nos beneficia claramente ya que la personalización es una de las características de nuestro servicio, así como la posibilidad de una plataforma en la red para la contratación, consulta y seguimiento de pedidos.

Sin embargo, la actual crisis económica puede parecer un impedimento para el éxito de este producto, pero el segmento de mercado al que se dirige esta idea de negocio no es capaz de asumir ese gasto a favor de su salud. Además no solo es que sea capaz de asumir dicho gasto sino que el hecho de consumir ese servicio le proporciona salud al tiempo que le libera de parte de la carga de trabajo que supone cocinar, comprar, fregar, etc.

Por último, se ha analizado también el largo plazo y por ello se percibe un notorio cambio en la sociedad; las parejas jóvenes cada vez es más común que ambos trabajen fuera de casa, con lo que el tiempo para tareas domésticas como cocinar se reduce. Esta situación provoca que en muchos casos ninguno de los

miembros de la pareja sepa cocinar un menú variado y saludable. Con esto y con la irremediable desaparición de las “abuelitas” de toda la vida se está en la certeza de que nos encontramos en un marco incomparable para el lanzamiento y la sostenibilidad de este producto/servicio.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Introducción

En el estudio de mercado se va a realizar un estudio más detallado de un segmento de la industria más concreto. Se va a clasificar el anterior estudio de la industria en diferentes segmentos más específicos que definirán el mercado objetivo (target market) de Easy-Food. Esto es, porque esta empresa no quiere dar respuesta a todo el sector de la industria de la restauración, sino que por el contrario se va a focalizar en un mercado específico con unas necesidades más concretas. De este modo, durante el desarrollo de este punto se explicará el comportamiento de los clientes potenciales y de los competidores, dando una imagen de las posibles ventas potenciales y de la cuota de mercado.

Este análisis de mercado es extremadamente importante debido a que incluirá una previsión de ventas de la empresa, la cual tendrá un impacto directo en el tamaño de sus operaciones de fabricación, plan de marketing, número de personas necesarias a contratar y la cantidad de dinero que se requerirá. Cuánto mejor se conozcan las necesidades de nuestros clientes potenciales, mejor podremos adaptar nuestros productos a dichas necesidades. Es por ello que durante el desarrollo del plan de negocio se enviaron encuestas a un número significativo de posibles clientes potenciales con el objeto de obtener información directa de nuestros clientes⁷.

Otra razón de la importancia que acarrea este punto es que a partir de aquí se obtendrá el tamaño potencial que existe en el mercado objetivo de Easy-Food. El cual deberá ser acorde con los objetivos generales y aspiraciones. Por lo tanto, se tratará de responder a las siguientes preguntas ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cómo los atraeremos?

⁷ La encuesta utilizada puede verse en los Anexos.

5.2. Segmentación del mercado

A continuación se va a clasificar la industria de la restauración en diferentes segmentos para así definir nuestro mercado objetivo. Como ya se ha mencionado en el análisis de la industria el sector de la restauración está dividido en 4 ramas principales, las cuales son: Restaurantes, Bares, Cafeterías y Colectividades. De éste modo considerando la actividad a la que se va a dedicar Easy-Food las Colectividades no serían competidores directos. En la siguiente tabla se puede observar la participación de las ventas en el mercado de la restauración:

Servicio	Participación en el mercado
Bar	52%
Restaurante	22%
Cafetería	14%
Colectividad	12%

Tabla 39. Participación del mercado por tipo de establecimiento Fuente FEHR.

Se puede observar que Easy-Food participará en un mercado de gran tamaño. Ya que éste factura 97.869 millones de euros al año.

5.3. Selección del mercado objetivo

Respecto a la selección de mercado objetivo en el que competirá la empresa Easy-Food, se han seleccionado las siguientes variables para realizar un estudio en profundidad para ver las oportunidades que ofrece dicho mercado. Debido a que Easy-Food es un empresa dedicada a la comida preparada con servicio a domicilio focalizada en vender productos completamente adaptados para clientes con diferentes tipos de problemas de salud que requieren una especial atención a su dieta y a la forma de elaborar sus platos y cuya zona de acción será la zona metropolitana de Valencia las variables que se consideran de mayor importancia son las siguientes:

1. Características demográficas: Para el mercado al que se centra Easy-Food se era un estudio de las personas mayores de 40 años y de ingresos medios-altos ya que son las personas mayores de 40 años las que suelen padecer este tipo de problemas de salud y además porque el precio del producto/servicio estará enfocado a personas cuyos ingresos sean medios-altos.
2. Estado de salud: Debido al tipo de producto que esta empresa ofrece se analizará la salud de las personas, mostrando así su evolución en los

últimos años para ver su tendencia y las enfermedades más comunes. Asimismo también se estudiarán sus causas y su importante relación con la alimentación.

3. Situación geográfica: A lo largo del estudio de mercado de las anteriores variables se hará un estudio particular para la zona metropolitana de Valencia, ya que esta es nuestra zona de acción.

5.3.1. Estudio demográfico (edad)

Siguiendo un estudio de mercado con las variables arriba mencionadas podemos realizar una primera clasificación de nuestra industria considerando como variable de estudio la edad. A continuación se muestra una clasificación de la población española atendiendo a diferentes grupos de edades y su evolución en el último siglo (ver tabla 40 y 41).

Distribución por edad de la población española (año 1900)	
Grupo de edad	% de población
0 a 14 años	33,52%
15 a 29 años	24,36%
30 a 44 años	19,24%
45 a 59 años	13,94%
60 a 74 años	7,51%
75 años y más	1,42%

Tabla 40. Distribución por edad de la población española. . Fuente: INE.

Distribución por edad de la población española (año 2007)	
Grupo de edad	% de población
0 a 14 años	14,34%
15 a 29 años	19,74%
30 a 44 años	25,30%
45 a 59 años	18,92%
60 a 74 años	13,53%
75 años y más	8,18%

Tabla 41. Distribución por edad de la población española. Fuente: INE.

Analizando las dos tablas anteriores se extrae que el porcentaje de población de edad mayor a 40 años ha aumentado considerablemente. En el año 1900 este porcentaje era aproximadamente del 23% de la población y en el año 2007 era aproximadamente el doble con el 41% de la población. Esto demuestra claramente una tendencia de crecimiento de nuestro mercado objetivo para los próximos años venideros.

En la siguiente tabla se puede observar la distribución de la población según la edad para la ciudad de Valencia.

Grupo de edad	Número de habitantes
De 0 a 10	83.711
De 11 a 20	71.122
De 21 a 30	101.822
De 31 a 40	136.509
De 41 a 50	124.020
De 51 a 60	98.978
De 61 a 70	83.041
De 71 a 80	61.451

Tabla 42. Distribución de la población según la edad en la ciudad de Valencia. Fuente INE.

En el caso de Easy-Food el mercado objetivo es aquel que comprende a personas adultas de entre 40 y 65 años aproximadamente, que en el caso de la ciudad de Valencia es un total de 317.490 personas. Añadir que en éste cálculo sólo se ha considerado la población de Valencia, cuando en realidad deberíamos considerar la población del área metropolitana de Valencia, con lo cual este número sería algo mayor.

Para una observación más directa de este fenómeno, se ha plasmado en la siguiente gráfica (fig.43) la evolución del número de personas en España con más de 40 años. Se observa de nuevo este vertiginoso crecimiento que evoluciona desde el año 1900 con una población mayor a 40 años de 5.407.937 habitantes hasta el año 1991 con una población de 16.288.501 mayores de 40 años. De esta imagen se puede prever que la tendencia futura seguirá un ritmo de crecimiento parecido al sufrido durante el último siglo.

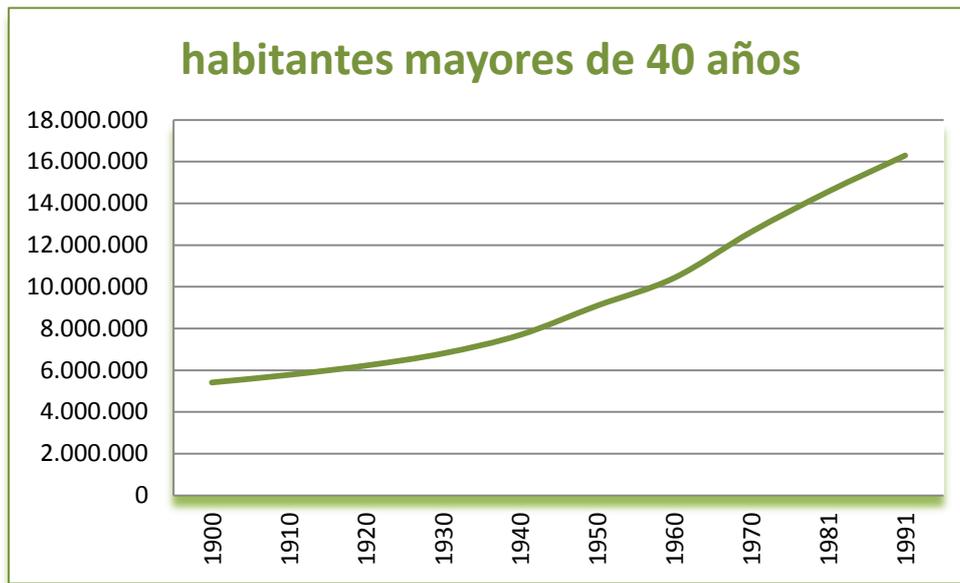


Figura 43. Habitantes mayores de 40 en España durante el último siglo. Fuente: elaboración propia

Continuando con el análisis de mercado, atendiendo a la variable edad, se puede observar la siguiente evolución de la pirámide poblacional de España a lo largo de este último siglo. La cual muestra de nuevo un claro aumento en el número de personas con edades mayores a los 40 años de edad. Esto se puede ver ya que la pirámide de población ha ido ensanchándose cada vez más por la parte central-superior, la cual corresponde a las edades comprendidas entre los 30 y 50 años.

Asimismo se ha realizado el estudio de la evolución de la población para la zona de mercado específica de Easy-Food, es decir, Valencia. En la figura 25 se muestra la pirámide de población de la Comunidad Valenciana para los años 1900 y 2007. De la cual se puede concluir que para nuestra área de acción (área metropolitana de Valencia) ha ocurrido también una clara evolución en aumento respecto al número de personas con una edad superior a los 40 años. Observándose perfectamente el ensanchamiento de la pirámide de población en la figura siguiente.

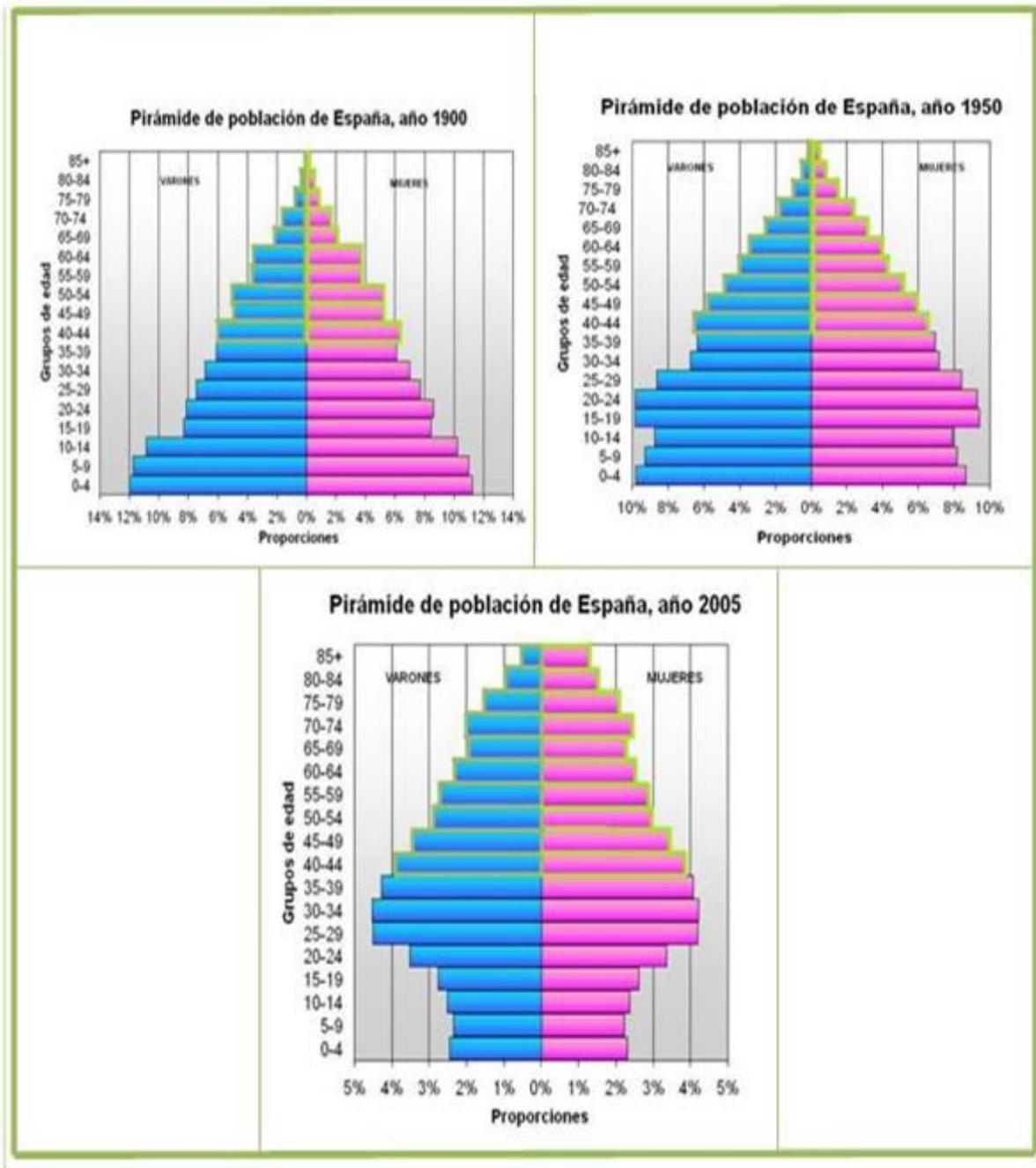


Figura 44. Evolución de la pirámide poblacional de España. Fuente: INE.

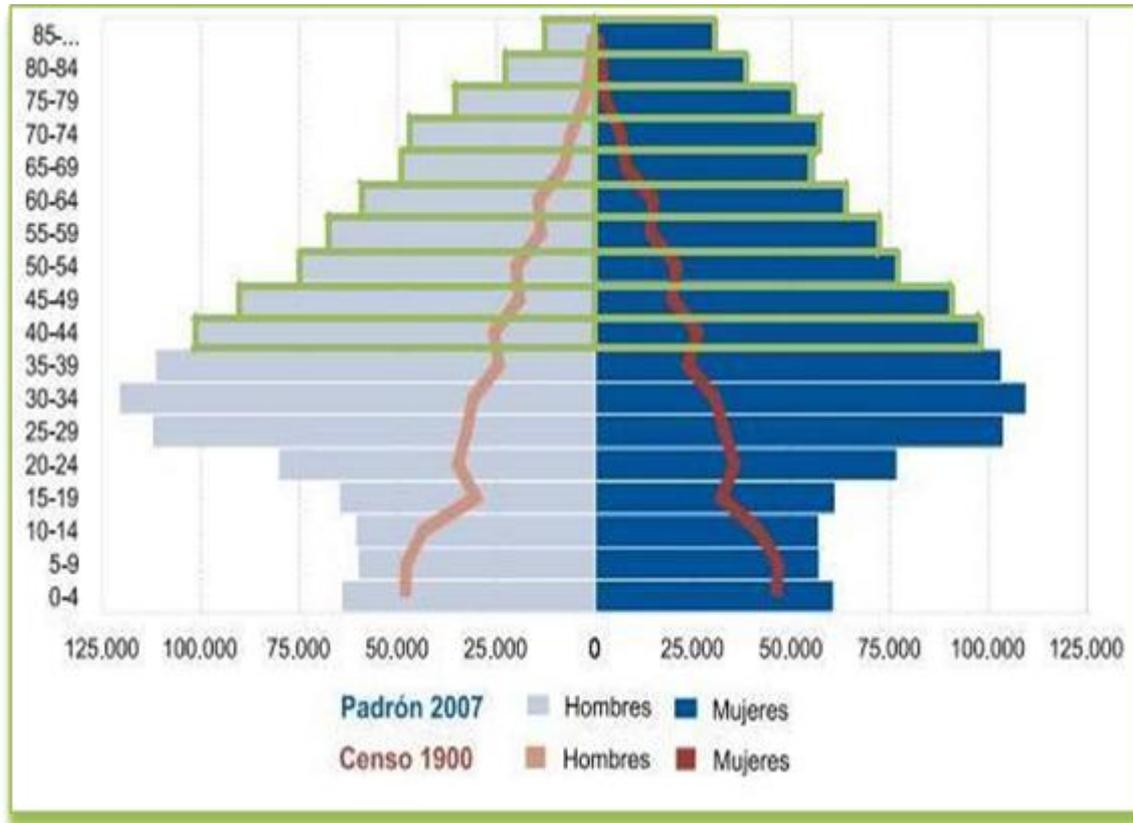


Figura 45. Pirámide Poblacional de España. Fuente INE

La explicación para este fenómeno de crecimiento de la población adulta es debido al aumento de la esperanza de vida gracias a la continua mejora en la salud, higiene y medicina. Debido a esto, se puede mostrar de nuevo como hay una tendencia positiva a que la esperanza de vida vaya en aumento para los próximos años y que por tanto el mercado objetivo de Easy-Food vaya a su vez aumentando con el paso de los años. En la siguiente imagen se puede observar la esperanza de vida media de España en función del año de nacimiento.

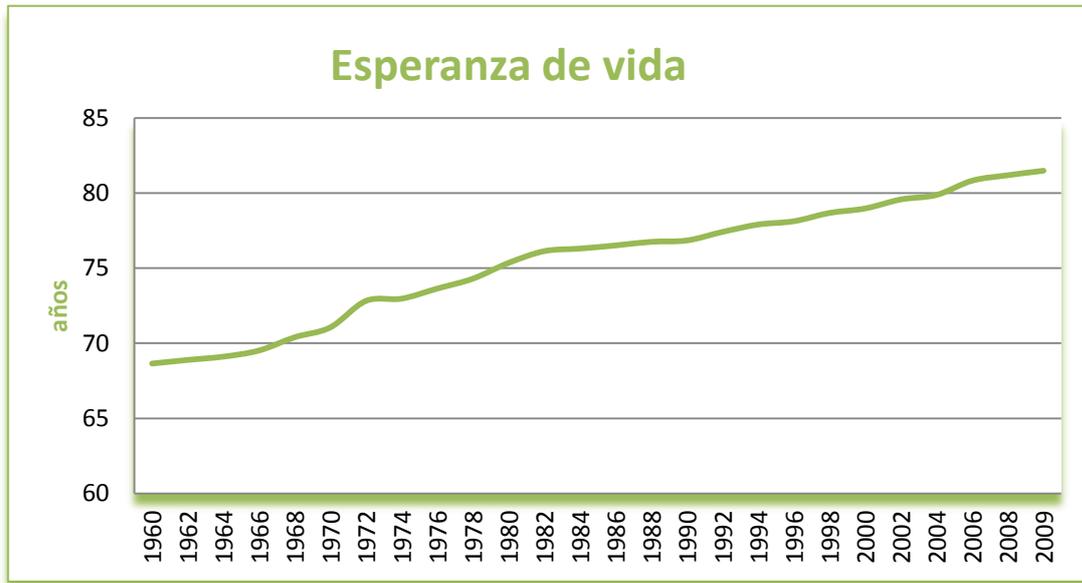


Figura 46.⁸, Estimación de la evolución de la pirámide poblacional en España Fuente: Pagina web Oficial El Banco Mundial

De nuevo el gráfico anterior (fig.46) nos vuelve a mostrar una tendencia positiva de crecimiento para nuestro mercado objetivo, ya que cuanto mayor sea la esperanza de vida en España mayor será el número de habitantes con más de 40 años.

De éste modo considerando la evolución de la esperanza de vida en España se puede estimar la evolución futura de la pirámide poblacional española (fig.47), y tener así una visión del crecimiento de mercado a largo plazo.

⁸ Pagina web oficial El Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org>

Estimación de pirámide de población Española

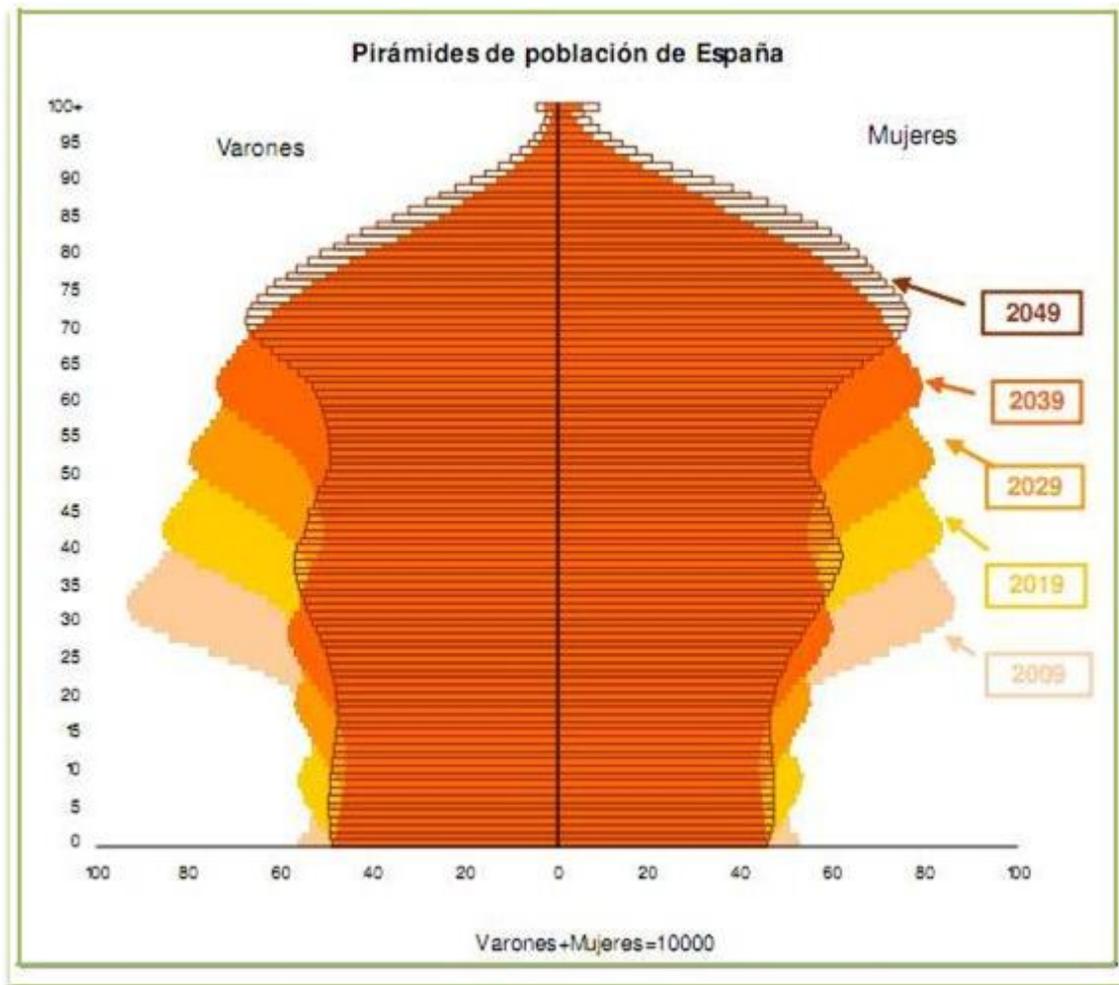


Figura 47. Estimación de la Pirámide de la población española Fuente: INE.

Como conclusión a los datos analizados hasta aquí, se puede observar que en el último siglo ha habido un fuerte crecimiento de la población con edades mayores a los 40 años. Además se puede asumir que esta tendencia seguirá en aumento en un futuro a corto y largo plazo y tanto a nivel nacional como a nivel local (Valencia). Por tanto, este envejecimiento progresivo de la población debe considerarse como una característica atractiva (Oportunidad) hacia este mercado al que va dirigido Easy-Food.

De éste modo en el mejor de los casos el número potencial de posibles clientes para la ciudad de Valencia es algo superior a 317.490 personas⁹ considerando tanto Valencia como el área metropolitana. Sin embargo siendo realistas, se ha considerado

⁹ Número de personas de entre 40 y 65 años sólo en la ciudad de valencia

que el porcentaje de población que se alcanzará será aproximadamente del 5% en el mejor de los casos, lo que supone un tamaño de mercado de unos 15.800 clientes mayores de 40 años.

A largo plazo este número de clientes irá creciendo al mismo ritmo que el envejecimiento de la población, por tanto, partiendo de una situación inicial de 15.800 clientes y considerando la evolución de la esperanza de vida y la evolución de las personas mayores de 40 años se espera un crecimiento constante del número de clientes. Por tanto si sacamos la pendiente de la recta que muestra la evolución del número de personas mayores de 40 años para los datos de los últimos 20 años, podemos sacar cual será aproximadamente la evolución de mercado para los próximos años.

$$m = \frac{\Delta y}{\Delta x} = \frac{2.000.000}{20} = 100.000$$

Por tanto en España cada 20 años el número de personas mayor a 40 años crece en 100.000 unidades. Lo cual significa que para la ciudad de Valencia será un incremento de 2.130 individuos, del cual se espera captar el 5%. Por tanto el número de clientes nuevos por cada 20 años es de 107 (6 nuevos clientes cada año). Esto sin considerar otros factores ni la expansión a otras ciudades. A continuación se puede ver el crecimiento del número de clientes a largo plazo.

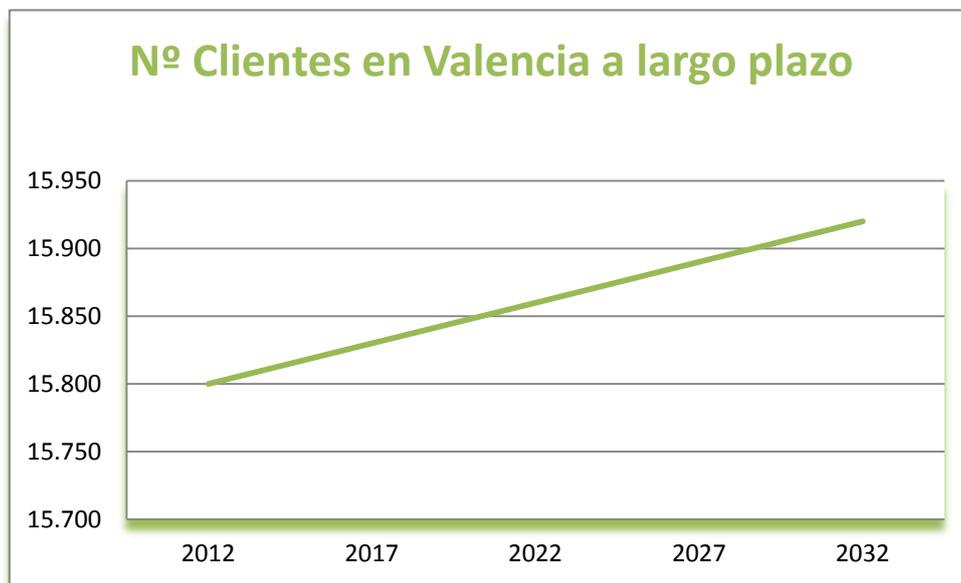


Figura 48. Número de clientes estimado para Easy-Food en Valencia. Fuente: Elaboración propia a partir de conclusiones anteriores

5.3.2. Estudio del estado de salud

A continuación se va a realizar el estudio de mercado considerando la variable salud. Ya que como se ha mencionado anteriormente Easy-Food ofrece comida especialmente elaborada para gente con los siguientes problemas de salud:

1. Enfermedades cardiovasculares como puedan ser hipertensión, colesterol, Infarto de miocardio o corazón, insuficiencia cardiaca, etc.
2. Diabetes
3. Celíacos
4. Sobrepeso: el sobrepeso suele ser la causa de muchos de los problemas anteriormente mencionados, o en su defecto el control del sobrepeso puede ayudar como solución para mitigar los problemas anteriormente mencionados. Es por ello que la mayoría de los menús elaborados para las anteriores enfermedades podrán a su vez ser usados para gente con problemas de sobrepeso o que quiera seguir una dieta hipocalórica.

Estos problemas de salud mencionados, tienen una relación directa con los hábitos alimentarios y por ello se debe tener especial atención a lo que se come y a como se ha preparado. Una buena y especializada alimentación para cada caso ayudará a controlar a los enfermos estas enfermedades, por lo general crónicas, e incluso las puede llegar a hacer desaparecer. Es por ello que hay una gran oportunidad en este sector, ya que cada vez más la gente se interesa por su salud.

Por lo tanto, en el siguiente análisis se va a tratar de estudiar las causas de las enfermedades arriba mencionadas y sus cuidados, que como se verá seguidamente todas ellas están relacionadas con los hábitos alimenticios. Asimismo se estudiará la evolución de estas enfermedades a lo largo del tiempo para ver su tendencia actual y estimación futura y, por lo tanto, poder ver si es una oportunidad de negocio en crecimiento o en declive.

5.3.2.1. Enfermedades Cardiovasculares

Según la revista Española de Cardiología¹⁰ las enfermedades cardiovasculares (ECV) son la primera causa de muerte en España. Una de las principales causas por las que aparecen enfermedades cardiovasculares es el sobrepeso. Analizando esto con números se puede ver el gran número de personas que podrían ser clientes potenciales de Easy-Food. Actualmente el número de personas obesas en España es el doble que hace 20 años situándose en torno al 15% de la población. Además, esta

¹⁰ Revista Española de Cardiología: www.revespcardiol.org/es

cifra aumenta si nos centramos en la edad de nuestro mercado objetivo ya que el 39% de los adultos tiene sobrepeso. Lo cual equivale a algo más de 7 millones de personas mayores de 40 años en España con problemas de sobrepeso. Pero si además observamos a la población infantil, los cuales serán nuestros clientes a largo plazo se puede apreciar una tendencia de crecimiento en el número potencial de posibles clientes ya que más del 25% de los niños adolescentes tienen sobrepeso o son obesos y más de la mitad no hacen ejercicio físico. Como consecuencia del abandono de parte de estos hábitos y el aumento de la esperanza de vida mencionada en el punto anterior (5.3.1) se está originando un incremento en este tipo de enfermedades cardiovasculares (hipertensión, colesterol, HTA, DM, dislipemia y obesidad).

Para poder ver la evolución de las enfermedades cardiovasculares en España, se va a considerar el número de altas hospitalarias debidas a esta causa. Según los datos de la “Revista Española de Cardiología” la tasa de morbilidad hospitalaria de las ECV ha sido la siguiente:

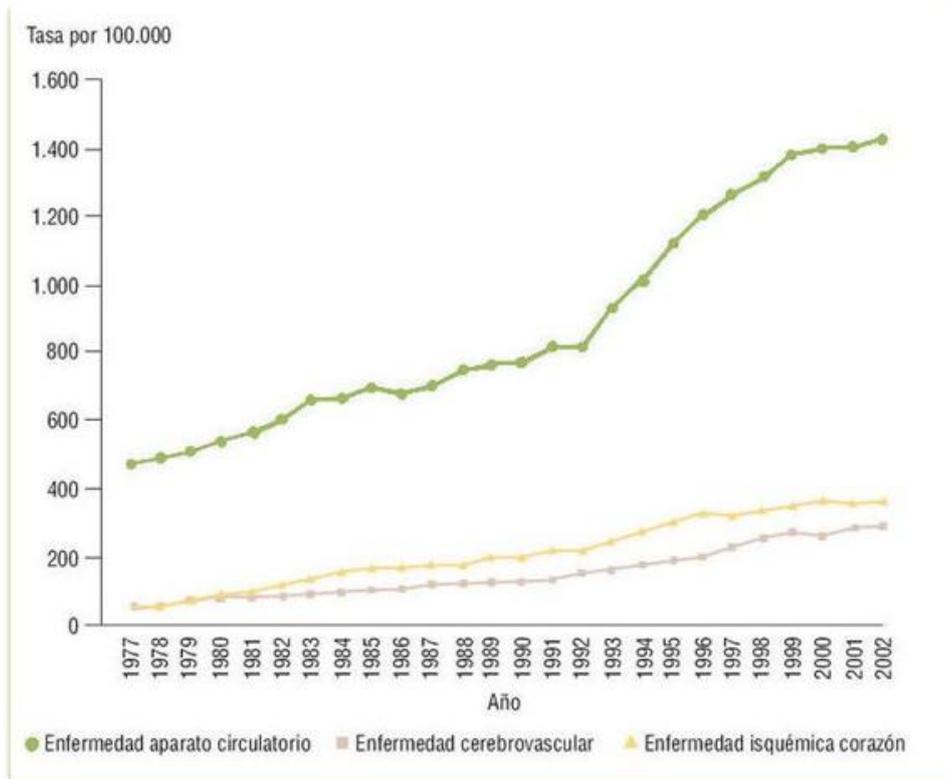


Figura 49. La tasa de morbilidad hospitalaria de las ECV. Fuente: Página web oficial de la Revista Española de Cardiología

Puede verse, por tanto la evolución creciente del número de personas que padecen este tipo de enfermedades. La tasa de morbilidad hospitalaria de las ECV fue de 1.406 por 100.000 habitantes en el año 2002 en España, causando más de 5 millones de estancias hospitalarias.

A continuación se ha realizado un estudio de la población de la Comunidad Valenciana. En la siguiente tabla se puede ver el porcentaje de la población según su grupo de edad que padece algún tipo de enfermedad cardiovascular (ECV)

Grupos de edad	16-24	25-44	45-64	65-74	75-84	85 y más
Tensión alta	1,7%	4,6%	21,0%	39,1%	39,6%	38,9%
Infarto de miocardio o corazón	0,5%	0,4%	2,3%	6,6%	8,3%	8,1%
Otras enfermedades de corazón	0,6%	0,9%	2,5%	9,7%	11,0%	18,0%
Total	1,8%	5,9%	24,8%	35,4%	58,9%	65%

Tabla 50. Población valenciana con ECV según grupos de edad, Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005.

De la tabla anterior puede observarse claramente como a partir de los 44 años el porcentaje de población que padece algún tipo de ECV aumenta considerablemente, pasando de un 5,9% a un 24,8%. Además este ratio de población continua aumentando conforme lo hace su edad. Resaltar del cuadro anterior que el tipo de enfermedad cardiovascular con mayor número de enfermos es el perteneciente a "Tensión alta".

Destacar a su vez que con el aumento de la edad no sólo aumenta el número de personas que padece algún tipo de ECV, sino sobre todo, que a partir de los 40 años aumenta considerablemente el riesgo de poder padecer algún tipo de estas enfermedades, es por ello que no sólo los enfermos de estas enfermedades deben preocuparse por su dieta. Todas las personas a partir de los 40 años deberían cuidar su dieta para evitar la aparición de este tipo de enfermedades, que como ya se ha mencionado anteriormente son la primera causa de muerte en España.

Como se ha mencionado anteriormente en el punto 5.3 "selección del mercado objetivo" los clientes potenciales de Easy-Food tendrán unos ingresos medios-altos. Es por ello que en la siguiente tabla (fig.51) se muestra el porcentaje de población de la comunidad valencia que padece algún tipo de ECV en función de su nivel de ingresos.

Población valenciana con ECV según nivel de ingresos

Nivel de ingresos	Hasta 600€/mes	De 601 a 1.200€/mes	De 1.201 a 3.600€/mes	De 3.601 a 6.000€/mes	Más de 6000€/mes
Tensión alta	31,2%	15,7%	10,8%	5,3%	7,1%
Infarto de miocardio o corazón	6,9%	2,6%	0,9%	0,0%	0,0%
Otras enfermedades de corazón	8,1%	3,2%	2,2%	1,4%	0,0%
Total	48,2%	21,5%	13,9%	6,7%	7,1%

Tabla: 51. Población valenciana con ECV según el nivel de ingresos familiar. Fuente: Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005.

En este caso puede observarse como conforme aumenta el nivel de ingresos disminuye el porcentaje de población con problemas cardiovasculares. La explicación que se ha encontrado a este hecho es que la población con mayor nivel de ingresos presta mayor atención a su salud e invierte mayor cantidad de dinero en el tipo de alimentación ingerida y por tanto disminuye el número de enfermos. Es decir, cuidan más su alimentación para prevenir este tipo de enfermedades. Por tanto, aunque a priori pudiera parecer que el número de clientes vaya a disminuir conforme aumenta su nivel de ingresos, cabe resaltar que esto no es así, sino todo lo contrario. La conclusión extraída del cuadro anterior (fig.51) es que conforme aumenta el nivel de ingresos del individuo mayor interés y cantidad de dinero invierte en su dieta para prevenir posibles enfermedades cardiovasculares. Por tanto, las personas con un nivel de ingresos medio-alto son claramente un segmento muy atractivo de clientes para Easy-Food.

Una vez estudiado y visto la importancia de las enfermedades cardiovasculares en nuestro país y más concretamente en la Comunidad Valenciana puede concluirse que es un mercado atractivo debido a su gran número de posibles clientes, ya que toda la población con una edad mayor a los 40 años debe cuidar su alimentación para evitar posibles ECV o para controlarlas en caso de padecer alguna de ellas.

A continuación se van a explicar las principales causas/factores que provocan este tipo de enfermedades por su estrecha relación con el producto/servicio ofrecido por Easy-Food. Según la página web oficial de noticias médicas¹¹ el factor de riesgo más común entre los enfermos de ECV son el sobrepeso y la obesidad, presente en el 69% de los pacientes. El segundo factor más común es el hipertensión con el 23% de

¹¹ web oficial de noticias médicas <http://www.noticiasmedicas.es>

los pacientes y en tercer lugar con un 15% de los pacientes aparece el colesterol. Es por estos factores, que puede observarse que existe una clara relación directa de las enfermedades cardiovasculares con la alimentación. El efecto de la dieta sobre el desarrollo de las ECV es directo, ya que una mala alimentación provoca factores de riesgo de padecer algún tipo de ECV. Estos factores de riesgo son por ejemplo el colesterol, la tensión arterial, la diabetes y la obesidad.

Por tanto, si se considerase que aproximadamente el 30% de la población de entre 40 y 65 años padece ECV, aunque la población de mayores ingresos padecen menos ECV se ha supuesto que también el 30% de éstos pueden ser considerados clientes potenciales debido a su mayor inversión de tiempo y dinero para evitar estas enfermedades. De este modo encontramos un tamaño de mercado para la ciudad de Valencia de aproximadamente (30% \times 95.247) 258.274 clientes, del cual suponemos que el 30% tendrán ingresos medios-altos, y del cual realmente llegaran a ser clientes de Easy-Food el 5%, por tanto, el tamaño de mercado será de unos 1.429 clientes.

5.3.2.2. Diabetes

Respecto a la diabetes, decir que según la agencia española de noticias EFE¹², en el año 2009 había en España unos 3.400.000 diabéticos, una cifra que crece a un ritmo del 5% cada año. La diabetes es una enfermedad que «poco a poco» va dañando todo el organismo. En este sentido, añadir que en el mundo occidental es la primera causa de ceguera en adultos y una de las principales causas de insuficiencia renal. Datos encontrados en la página oficial “mundo asistencial”¹³ afirman que la prevalencia de diabetes en España según los datos extraídos del primer estudio que se ha realizado a nivel nacional en 2011, muestran que un 13,5 por ciento de la población adulta, 5,3 millones (13,8% de la población según datos de la página web oficial de la fundación de diabetes en España¹⁴), padece diabetes, de los que un 8 por ciento desconocerían su situación. Además, según el último estudio de la fundación de diabetes en España el 12,6% de la población, más de 4,8 millones de personas, tiene intolerancia a la glucosa o glucosa basal alterada (situaciones que se consideran prediabéticas). Esto hace que aproximadamente 10 millones de adultos en España tengan problemas relacionados con la diabetes. Según las palabras del jefe del Servicio de Endocrinología y Nutrición del Hospital Regional Universitario Carlos Haya. *“Uno de los grandes problemas es que la incidencia de diabetes en España aumenta ineluctablemente año tras año convirtiéndola en uno de los grandes problemas sociosanitarios de nuestro tiempo, no sólo por el hecho de tener diabetes, sino porque la diabetes se acompaña de complicaciones cardiovasculares y disminución de la calidad de vida”*.

¹² web oficial de agencia española de noticias EFE <http://www.efe.com>

¹³ Página web oficial de mundo asistencial <http://mundoasistencial.com>

¹⁴ Página web oficial de la fundación de diabetes en España <http://www.fundaciondiabetes.org>

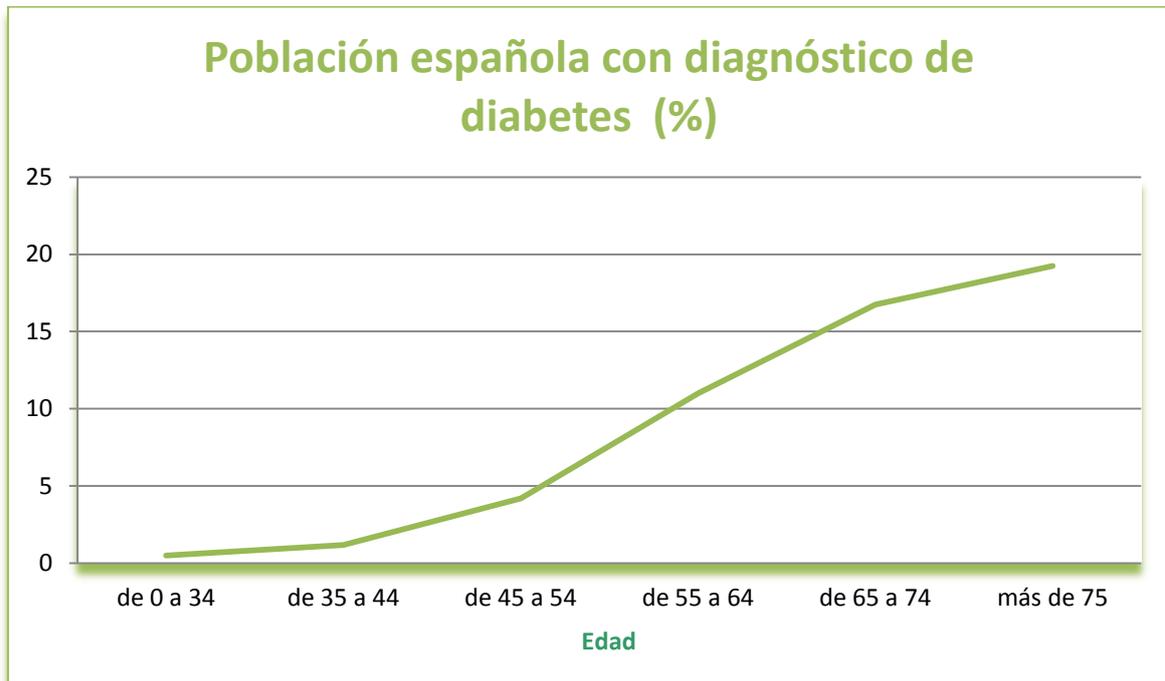


Figura:52 Población con diagnóstico de diabetes en función de la edad en España (%). Fuente: Encuesta de la salud realizada en 2003.

Del gráfico anterior (fig.52) puede extraerse que la población diagnosticada de diabetes crece conforme lo hace la edad, especialmente, se puede observar un número significativo de enfermos a partir de los 45-54 años de edad, a partir de dicha franja de edad el crecimiento es muy pronunciado. Por lo tanto, de nuevo este tipo de enfermedad encaja con la edad del mercado objetivo de Easy-Food (personas mayores a 40 años).

Según los datos extraídos del “Plan de Diabetes de la Comunidad Valenciana 2006-2010” recientemente se está observando un nuevo fenómeno, como es el descenso en la edad de comienzo de la diabetes tipo 2. Este tipo de diabetes se consideraba una enfermedad de la mediana edad y ancianos, que surgía a partir de los 50 años. Evidentemente este grupo poblacional presenta un mayor riesgo, pero en grupos de alto riesgo (obesidad) se observa que su inicio es cada vez más frecuente en el grupo de 20-30 años e incluso en niños. Esto repercutirá en que el número de clientes de Easy-Food con una edad entorno a los 40 años sea mayor de lo esperado atendiendo a éste tipo de enfermedad.

A continuación se muestra la evolución y estimación de la población que padece diabetes en España (fig.53).



Figura: 53 Evolución y estimación de la diabetes en España. Fuente: Elaboración propia a través de datos.

Observando la gráfica anterior (fig.53) puede apreciarse como el número de personas enfermas de diabetes ha ido aumentando durante los últimos años. Asimismo, se puede prever que tanto a corto como a largo plazo este nicho de mercado seguirá creciendo ya que según las estimaciones de “Economía de la salud” esta tendencia de crecimiento seguirá durante los próximos años.

Las principales causas de la diabetes son:

- El cambio del estilo de vida tradicional al moderno, con el consiguiente consumo de dietas ricas en grasas y el descenso de actividad física tanto laboral como en el ocio. Este punto será explicado en detalle en el punto 5.3.3 “Estilo de vida y tipo de hogares”
- La mayor longevidad. Como ya se ha analizado anteriormente la “Evolución de esperanza de vida en España en función del año de nacimiento” del punto 5.3.1 “Estudio de la edad”

Por ello, atajar la obesidad es punto clave para prevenir la diabetes desde el punto de vista de todos los expertos, ya que es bien sabido que existe una estrecha relación entre la obesidad y la diabetes. Resaltar que en España cerca de *11 millones de personas*¹³ (28,8% de la población) son obesas. Es por ello que Easy-Food ha visto una gran oportunidad de negocio con este tipo de clientes que tienen que tener una gran atención a su dieta, tanto a la hora de controlar la cantidad de glucosa y carbohidratos como a la hora de seguir una dieta específica para bajar de peso o al menos controlarlo. Según el doctor Enrique Caballero, endocrino e investigador

del Centro Joslin para la Diabetes en Harvard, se ha demostrado en investigaciones que las personas que presentan factores de riesgo de padecer la enfermedad, con sólo perder el 5% de su peso corporal pueden disminuir el riesgo de padecer diabetes en un 58%. Todo esto se puede lograr con una alimentación equilibrada.

Si se considera el análisis de la diabetes en la Comunidad Valenciana podemos encontrar los siguientes datos. Según el “Plan de Diabetes de la Comunidad Valenciana 2006-2010”, en número de ciudadanos mayores de 18 años con diabetes es del 13,3%. Lo que equivale a una población de 624.000 personas.

En el siguiente gráfico (fig.54) se puede observar cómo evoluciona el porcentaje de población de la Comunidad Valenciana que padece diabetes en función de la edad. Del cual se pueden extraer las mismas conclusiones que del gráfico realizado considerando toda la población española. El número de enfermos aumenta conforme aumenta la edad de la población. Así pues, extrayendo números del gráfico siguiente se puede estimar un tamaño de mercado aproximado para Easy-Food. Si consideramos el número de personas mayores de 40 años y que padezcan diabetes se puede obtener una aproximación del tamaño de mercado, es decir, el número de personas de Valencia que tenga más de 40 años y padezca diabetes.

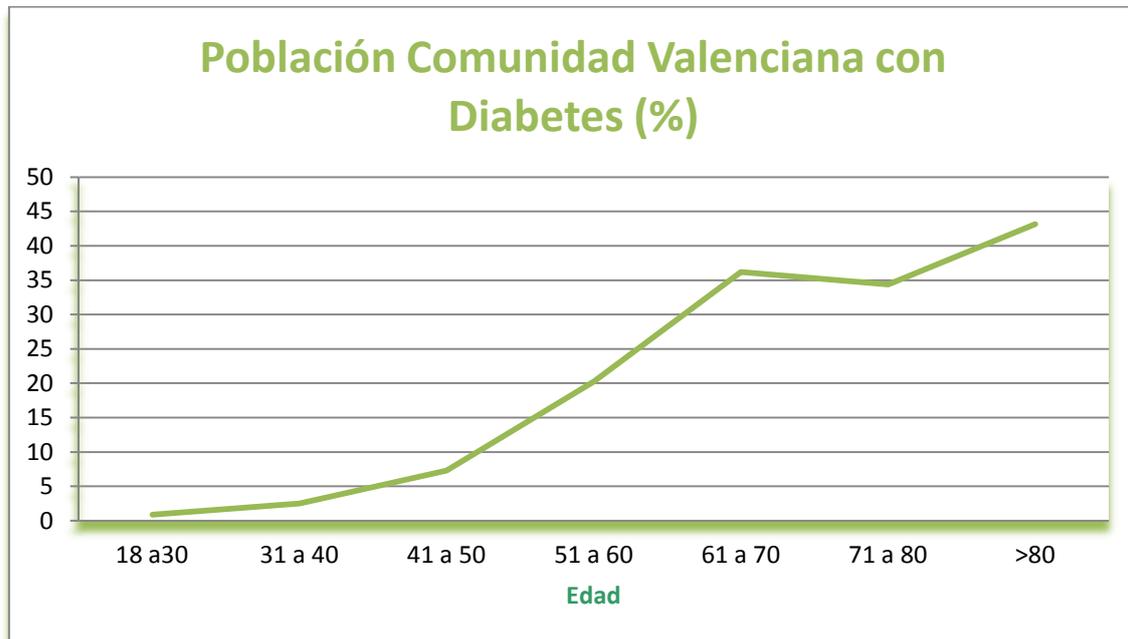


Figura 54. Comunidad Valenciana que padece Diabetes en función de la edad (%). Fuente: Plan de diabetes de la Comunidad Valenciana 2006-2010.

Grupo de edad	Habitantes	Porcentaje con diabetes	Número de enfermos
De 40 a 50 años	137.125	7.31	10.024
De 51 a 60	98.978	20.26	20.053
De 61 a 70	83.041	36.19	30.053
De 71 a 80	61.451	34.39	21.133

Tabla 55. Distribución de la población de Valencia por edad y número de diabéticos por edad. Fuente: Elaboración propia. A través de datos del INE.

Por lo tanto actualmente el número de enfermos de diabetes para la ciudad de Valencia con una edad comprendida entre los 40 y 65 años es aproximadamente de unos 60.000 individuos y con una tendencia de crecimiento a largo plazo.

De este modo, considerando que el 30% de estos tienen ingresos medios-altos y que en el mejor de los casos se alcanzara el 5% del público objetivo, el tamaño de mercado que se alcanzaría de este nicho sería aproximadamente de unos 900 individuos.

5.3.2.3. Celiaquía

La enfermedad celíaca (EC) es un intolerancia permanente al gluten del trigo, cebada, centeno y probablemente avena que se presenta en individuos genéticamente predispuestos, caracterizada por una reacción inflamatoria, de base inmune, en la mucosa del intestino delgado que dificulta la absorción de macro y micronutrientes¹⁵

Es por ello que el celíaco por su condición, debe excluir de su dieta todo alimento que contenga TACC (trigo, avena cebada, centeno) en su composición. El gluten es una proteína presente en estos tres cereales que se encuentran en los alimentos básicos de cualquier alimentación.

Por lo explicado anteriormente, para el celíaco es un gran problema comer fuera del hogar. En la actualidad existen muy pocos restaurantes donde conozcan la enfermedad y la dieta. Si un celíaco quiere comer en algún restaurante, debe explicar cuáles son los productos que no puede tomar y debe pedir que los productos exentos de gluten (pescados, carnes, verduras...), sean cocinados teniendo en cuenta unas recomendaciones básicas tales como no reutilizar el aceite con el que se han frito productos con gluten, limpiar las planchas, etc. Todo esto como puede intuirse supone un gran problema a la hora de comer fuera de casa, ya que no en todos los restaurantes puedes exigir estas condiciones, y mucho menos si la comida está ya preparada. Es por ello que Easy-Food ha encontrado otra gran oportunidad de negocio en este nicho de mercado, ya que, esta empresa ofrece al cliente un producto 100% adecuado para clientes que padezcan esta enfermedad ahorrándoles todos los quebraderos de cabeza. Añadir que un celíaco lo primero que hace a la hora de decidir en que restaurante va a comer es mirar si dicho restaurante dispone de productos especiales para celíacos, por tanto se les puede considerar clientes muy exigentes a la hora de elegir el establecimiento. Easy-Food ofrece de nuevo un valor añadido al disponer de menús específicos para celíacos.

No se ha encontrado la evolución del número de enfermos de celiaquía en España, es por ello que no se ha podido realizar un estudio más detallado para ver la tendencia de esta enfermedad y hacer una estimación futura del número de afectados.

Según datos oficiales el 1% de los europeos padece de celiaquía. En España según el artículo extraído del periódico "Ine", publicado el jueves 02 de septiembre de 2010, las estadísticas estiman que el número de celíacos puede estar en torno a 450.000. Sin embargo, sólo el 10 por ciento aproximadamente han sido diagnosticados. Puede observarse que para España el porcentaje de afectados es también alrededor del 1%. Por tanto extrapolando este porcentaje de población afectada podemos a groso modo estimar el número de afectados en la ciudad de Valencia mayores de 40 años. Puesto que en Valencia ciudad el número de habitantes

¹⁵ Definición según la página web oficial del rincón sin gluten <http://elrinconsingluten.blogspot.es>

con una edad entre 40 y 65 años es de 317.490 habitantes, si se asume que el 1%¹⁶ de estos padece diabetes, se obtiene que aproximadamente unas 3.107 personas en Valencia con una edad entre los 40 y 65 años padece diabetes. Por tanto, sin tener en cuenta el nivel económico éste sería el tamaño de este nicho de mercado para Easy-Food.

Finalmente, teniendo en cuenta el nivel económico y considerando que en el mejor de los casos se llegase a alcanzar el 5% de este nicho, Easy-Food alcanzaría aproximadamente unos 47 clientes de este nicho.

Además existen personas con intolerancias alimenticias que necesitan consumir alimentos libres de gluten.

5.3.2.4. Sobrepeso-Obesidad

A continuación se va analizar el problema de sobrepeso-obesidad que como ya se ha dicho antes suele ser la causa de muchos de los problemas anteriormente descritos. Por ello, un gran número de los enfermos de las anteriores enfermedades puede también padecer sobrepeso-obesidad, o por el contrario, muchas de las personas que padecen sobrepeso-obesidad pueden acabar padeciendo una de las enfermedades anteriores. Por tanto, nos parece interesante añadir este segmento de mercado tan relacionado con los demás. Por supuesto, también se consideran los problemas que el sobrepeso-obesidad aporta como tal y no solamente el que pueda desembocar en una de las enfermedades anteriores, así como la importancia cada vez mayor que se le da al aspecto físico. Todo esto hace que éste sea un nicho de mercado a priori con un gran potencial. Además todas las dietas de las diferentes familias de menús que Easy-Food ofrece son elaboradas pensando en que éstas puedan ser utilizadas para perder peso en caso de padecer sobrepeso-obesidad.

En la siguiente tabla (56) se muestra la población de la Comunidad Valenciana que está siguiendo algún tipo de régimen en función de la edad. Como puede observarse los grupos de edad que mayor porcentaje de población poseen siguiendo algún régimen son los grupos de edad que comprenden desde los 45 a 64 años, desde a los 65 a 74 años y desde a los 75 a 84 años. Estos grupos de edades están dentro del rango de edad del mercado objetivo de Easy-Food, el cual es a partir de personas de entre 40 y 65 años.

¹⁶ Datos extraídos del INE

Grupos de edad							
	16 - 24	25 - 44	45 - 64	65 - 74	75 - 84	>85	Total
Sí	6,7	8,4	11,6	14,7	11,4	9,8	9,9
No	9,2	90,4	87,8	84,4	88,1	90,2	89,2
NS/NC	1,1	1,2	0,6	0,9	0,5	0,0	0,9

Tabla:56 Población que realiza régimen de comidas actualmente en C. Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005.

A continuación en la siguiente tabla se ha realizado el mismo análisis que el anterior pero en este caso en función de los ingresos familiares.

	Hasta 600€/mes	De 601€/mes a 1.200€/mes	De 1.201€/mes a 3.600€/mes	De 3.601€/mes a 6000€/mes	Más de 6.000 €/mes	Total
Sí	12,0	9,4	10,4	7,1	0,0	9,9
No	87,4	90,0	88,8	91,6	91,0	89,2
NS/NC	0,5	0,6	0,9	1,2	9,0	0,9

Tabla 57 . Población que realiza régimen de comidas actualmente en C. Valenciana en función de los ingresos familiares. Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

Como puede observarse en la siguiente tabla si se tienen en cuenta los grupos de edades superiores a los 40 años, los cuales son los que coinciden con el mercado objetivo de Easy-Food, puede observarse que el principal motivo por el que la gente realiza un régimen es debido a problemas de salud. Este motivo concuerda con la filosofía de nuestra empresa, la cual es vender salud con sabor a comida. Además también puede observarse que el segundo motivo por el que la gente realiza algún tipo de régimen es para sentirse mejor, lo cual le brinda la oportunidad a Easy-Food de encontrar otro un nicho de mercado en aquellas personas que quieren cuidar su dieta aunque no padezca ningún tipo de enfermedad.

MOTIVO DEL RÉGIMEN DE COMIDAS EN LA C. VALENCIANA SEGÚN LA EDAD

Motivo	Grupos de edad						Total
	16 - 24	25 - 44	45 - 64	65 - 74	75 - 84	>85	
Para sentirse mejor	35,2	40,0	27,6	25,1	18,9	11,5	31,1
Por imagen, estética	35,3	16,0	6,2	5,3	0,0	0,0	11,4
Por problemas de salud	17,2	32,3	57,8	66,9	74,3	88,5	48,8
Otras razones (deportes, etc.)	10,1	3,7	0,4	0,0	0,6	0,0	2,3
NS/NC	2,2	7,9	8,0	2,8	6,1	0,0	6,4

Tabla:58. Motivo del régimen de comidas en la C. Valenciana según la edad. Fuente Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

A continuación, se analiza en función del nivel de ingresos el motivo por el cual las personas siguen algún tipo de dieta. En este caso se ha dedicado especial atención a la clase media-alta la cual se ha considerado que es la correspondiente a los grupos con un nivel de ingresos familiares a mayores a los 1.800 €/mes. De éste análisis se puede observar que los dos principales motivos por los que la población correspondiente a la clase media-alta en la Comunidad Valenciana sigue algún régimen es por problemas de salud y para sentirse mejor. Con lo cual, al igual que en el análisis anterior se puede concluir que la selección del mercado objetivo de Easy-Food concuerda con su filosofía de vender salud con sabor a comida.

Nivel de ingresos familiares							
Motivo	Hasta 600€/mes	De 601€/mes a 1.200€/mes	De 1.201€/mes a 3.600€/mes	De 3.601€/mes a 6000€/mes	Más de 6.000 €/mes	NS/NC	Total
Para sentirse mejor	14,9	30,3	35,8	71,2	0,0	31,8	31,1
Por imagen, estética	4,5	5,5	17,1	0,0	0,0	15,5	11,4
Por problemas de salud	73,8	56,6	37,0	28,8	0,0	43,0	48,8
Otras razones (deportes, etc.)	1,8	0,5	3,8	0,0	0,0	3,2	2,3
NS/NC	5,0	7,0	6,3	0,0	0,0	6,5	6,4

Tabla: 59. Título: Motivo del régimen de comidas en la C. Valenciana según los ingresos familiares. Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

Por tanto el tamaño de mercado atendiendo a las variables: “Personas que realizan un dieta de entre 40 y 65 años” y “nivel de ingresos familiares” se encuentra en que aproximadamente el 60% de la población de estas edades realiza una dieta por problemas de salud sin tener en cuenta su nivel económico y que alrededor del 30% de la población con ingresos medios-altos sigue alguna dieta por problemas de salud sin considerar su edad. Es decir, según están consideraciones aproximadamente el 30% de la población que sigue una dieta lo hace por problemas de salud, tiene unos ingresos medios-altos y tiene una edad de entre 40 y 65 años. Considerando también que para nuestro rango de edad el 12% de la población sigue una dieta (según fig. 38 “Población que realiza régimen de comidas actualmente en C. Valenciana en función de la edad”), se puede establecer que el tamaño de mercado de Easy-Food de este nicho¹⁷ es de aproximadamente 36.000 personas.

Considerando que el mercado objetivo de Easy-Food no será solamente el correspondiente al número de personas que actualmente está realizando un régimen, sino que debido a las facilidades y especialización ofrecida al cliente, Easy-Food captará posibles clientes que hoy por hoy aún no están realizando ninguna dieta. Es por ello, que se va a realizar el siguiente análisis para poder apreciar el número potencial de personas que padecen esta enfermedad (Sobrepeso-Obesidad) y poder así estimar el tamaño de mercado.

En la siguiente tabla se muestra una clasificación de la población de la Comunidad Valenciana según su edad y estado de peso. Para los diferentes grupos de peso utilizados se ha utilizado el nivel de Índice de Masa Corporal (IMC).¹⁸ De esta tabla puede observarse que el mayor porcentaje de población presentando sobrepeso y obesidad es el correspondiente a los grupos de edades comprendidos entre los 44 y

¹⁷ El nicho corresponde a: Personas de la ciudad de Valencia, de entre 40 y 65 años que estén realizando una dieta por problemas de salud y que tengan ingresos medios-altos

84 años como era de esperar. De este resultado puede observarse de nuevo como las edades de los pacientes coinciden con la del público objetivo de Easy-Food. Además puede observarse que un 36,4% y un 12,4% de la población padece sobrepeso y obesidad respectivamente en la Comunidad Valenciana. Subrayar que estos datos son del año 2005 y que por tanto estas cifras actualmente son mayores.

Grupos de edad							
	16 - 24	25 - 44	45 - 64	65 - 74	75 - 84	>85	Total
Peso insuficiente	22,1	8,0	3,1	0,7	2,9	5,4	7,4
Normopeso	55,2	50,2	33,8	28,4	33,8	48,6	43,1
Sobrepeso	19,3	32,4	44,7	48,0	44,5	35,7	36,4
Obeso	3,5	9,0	17,4	21,5	18,1	10,4	12,4
Obesidad mórbida	0,0	0,4	0,9	1,5	0,8	0,0	0,6

Tabla:60 . Clasificación de la población según su Índice de Masa Corporal (IMC)¹⁸ en función de la edad en la C. Valenciana. Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

De nuevo, en la siguiente tabla (fig. 61) se ha realizado un estudio según el Índice de Masa Corporal, pero en este caso se ha analizado según el nivel de ingresos familiares para así poder ver si la focalización en la población de clase media-alta es correcta.

Nivel de ingresos familiares							
	Hasta 600€/mes	De 601€/mes a 1.200€/mes	De 1.201€/mes a 3.600€/mes	De 3.601€/mes a 6000€/mes	Más de 6.000 €/mes	NS/NC	Total
Peso insuficiente	5,8	5,8	9,1	7,2	3,8	8,4	7,4
Normopeso	33,3	41,9	43,6	53,1	64,5	46,1	43,1
Sobrepeso	37,3	38,5	36,3	34,1	31,6	34,1	36,4
Obeso	21,4	13,2	10,6	5,6	0,0	11,0	12,4
Obesidad mórbida	2,2	0,7	0,4	0,0	0,0	0,4	0,6

Tabla 61. Clasificación de la población según su Índice de Masa Corporal (IMC) en función del nivel de ingresos familiares en la C. Valenciana. Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

¹⁸ Según IMC (kg/m²): Peso insuficiente: hasta 19,9; Normopeso: 20-24,9; Sobrepeso: 25-29,9; Obeso: 30-39,9; Obesidad mórbida: 40 y más

De la tabla anterior se puede observar que el nivel de ingresos no influye en la gente que padece sobrepeso ya que el porcentaje de población que lo padece es bastante uniforme. Eso sí decir, que el porcentaje de población en la Comunidad Valenciana que padece sobrepeso es elevado (36,4%). Por el contrario, si se analiza el grupo de población que padece obesidad y obesidad mórbida, sí que se puede observar una ligera tendencia a que cuanto menor son los ingresos mayor es el porcentaje de población que padece estos problemas. La explicación a esto, es que la gente con mayor nivel de ingresos come alimentos más saludables, con menor cantidad de grasas, menor cantidad calorías, etc.

Por lo tanto, a la vista de los números anteriores, se puede afirmar que hay un gran número de personas que padecen sobrepeso, obesidad u obesidad mórbida. El tamaño de mercado considerando los datos desarrollados a lo largo de este punto se podrá estimar en aproximadamente 45.000 personas, esta cifra sale de considerar la población que posee unos ingresos medios-altos, una edad entre los 40 y 65 años, y que padezcan sobrepeso u obesidad u obesidad mórbida. Si de este potencial se considera que se alcanza el 1% -debido al elevado número de alternativas que hay actualmente de dietas para perder peso- el tamaño de mercado que Easy-Food obtendrá en este nicho será de aproximadamente 450 clientes.

5.3.3. Conclusiones selección del Mercado Objetivo

Por tanto, después del anterior análisis de mercado queda perfectamente justificado cuál es el tamaño de éste. En la siguiente figura se puede observar un resumen de las características específicas del mercado objetivo de Easy-Food.

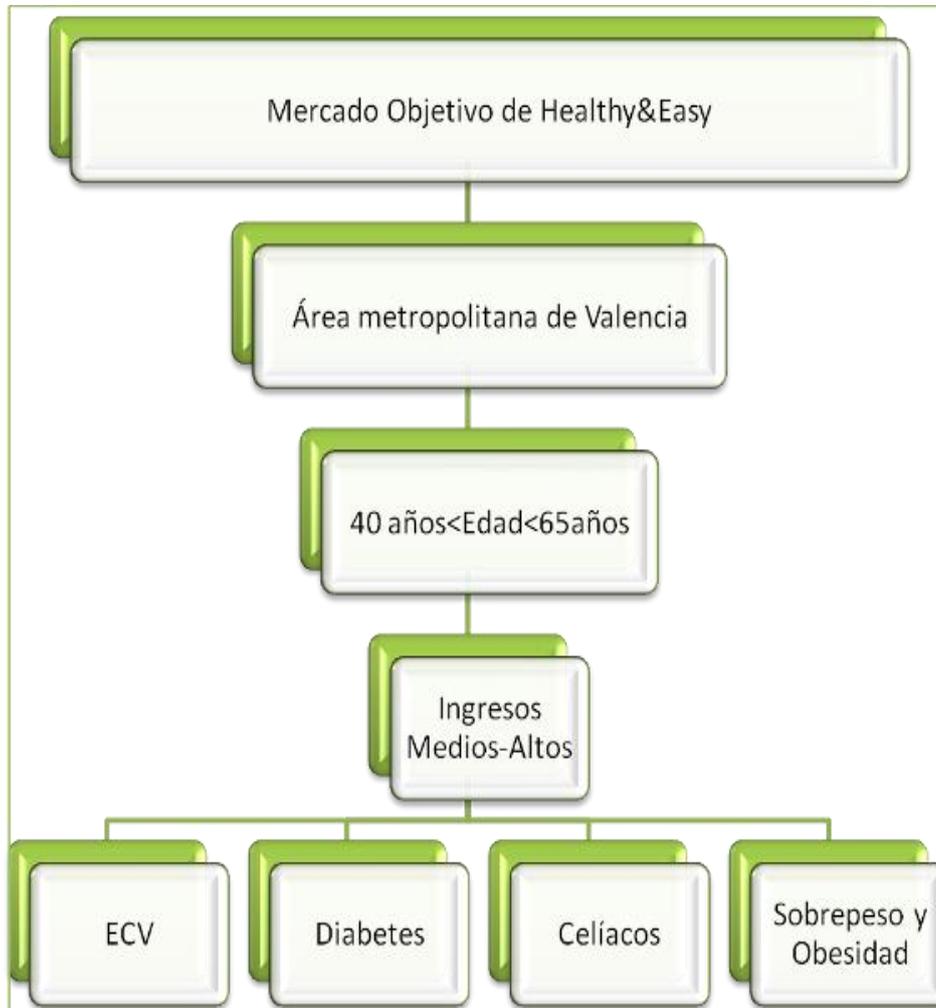


Figura 62. Esquema del Mercado Objetivo de Easy-Food. Fuente: Elaboración propia

El mercado objetivo de Easy-Food comprende a personas adultas de entre 40 y 65 años aproximadamente, que para el caso de la ciudad de Valencia es un total de 317.490 personas. Tener en cuenta que en éste cálculo sólo se ha considerado la población de Valencia, cuando en realidad deberíamos considerar la población del área metropolitana de Valencia, con lo cual este número sería algo mayor.

Asimismo, Easy-Food está especializada en ofrecer un producto/servicio para personas con enfermedades muy relacionadas con la alimentación (EVC, Diabetes, Celiaquía, Sobrepeso-Obesidad) y que posean ingresos medios altos. Por tanto, fijándose en estas dos variables se define el tamaño de mercado de Easy-Food. Para éste análisis se puede dividir el mercado en cuatro nichos diferentes.

El primer nicho es el compuesto por personas de edades comprendidas entre los 40 y 65 años, procedentes del área metropolitana de Valencia, con ingresos medios-altos y que padezcan alguna ECV (Enfermedad Cardiovascular).

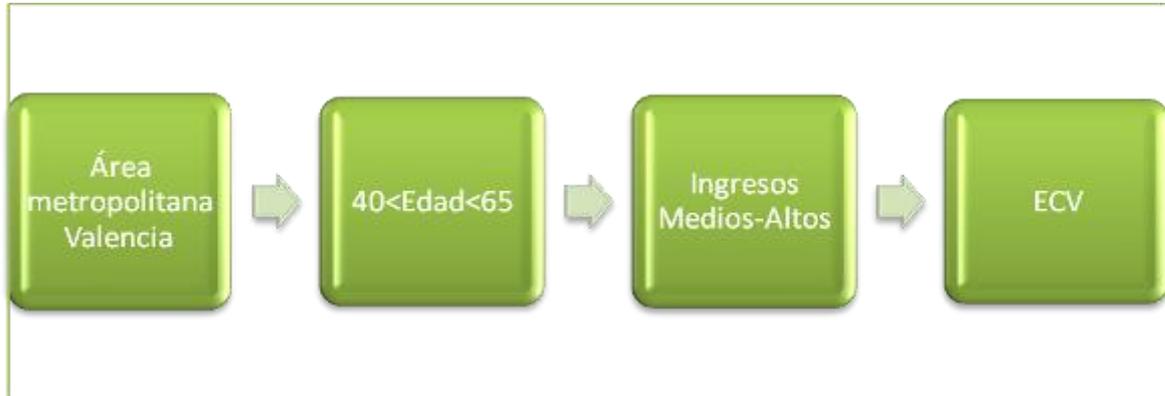


Figura 63 . Esquema del primer nicho de mercado. Fuente :Elaboración propia

Por tanto, a partir de los datos analizados anteriormente en el punto 5.3.2.1 “Enfermedades Cardiovasculares” se ha considerado que aproximadamente el 30% de la población de entre 40 y 65 años padece ECV. El número de pacientes de éste tipo de enfermedades disminuye en la población con mayores ingresos debido a su mayor inversión de tiempo y dinero en obtener una dieta saludable, es por ello que aunque el porcentaje de enfermos con ingresos medios-altos sea menor se ha considerado que del mismo modo el 25% de ellos son clientes potenciales. Con lo cual, se encuentra un tamaño de mercado para la ciudad de Valencia de aproximadamente 95.000 clientes, del cual el 25% tienen ingresos medios-altos. Además, en el mejor de los casos se considera que Easy-Food al cabo de unos 5 años aproximadamente habrá alcanzado su punto de crecimiento estable con el 5% de esta población, es decir, el tamaño de mercado será de unos 1.060 clientes.

Además es importante mencionar que con el aumento de la edad no sólo aumenta el número de personas que padece algún tipo de ECV, sino que a partir de los 40 años aumenta considerablemente el riesgo de poder padecer algún tipo de estas enfermedades, es por ello que no sólo los enfermos de estas enfermedades deben preocuparse por su dieta. Todas las personas a partir de los 40 años deberían cuidar su dieta para evitar la aparición de este tipo de enfermedades, que como ya se ha mencionado anteriormente son la primera causa de muerte en España.

El segundo nicho de mercado será al igual que el anterior, el compuesto por personas de entre 40 y 65 años de edad, provenientes del área metropolitana de Valencia, con unos ingresos medios-altos y en este caso que padezcan de diabetes.



Figura 64. Esquema del segundo nicho de mercad. Fuente: Elaboración propia.

Con lo cual, a partir del análisis de los datos anteriormente expuestos en el punto “5.3.2.2 Diabetes”, se extrae que actualmente el número de personas enfermas de diabetes en la ciudad de Valencia con una edad comprendida entre los 40 y 65 años de edad está alrededor de los 60.000 individuos. Si además se considera que el 23% de estos individuos posee ingresos medios-altos el número ronda los 18.000 clientes. Con lo cual, considerando que al cabo de cinco años desde el comienzo de la actividad de Easy-Food en el mejor de los casos se logre conseguir el 5% de este mercado objetivo, el tamaño de este nicho será de unos 668 clientes.

El tercer nicho de mercado es el formado por personas que padecen Celiaquía, que poseen ingresos medios-altos, provienen del área metropolitana de Valencia y que tienen una edad comprendida entre los 40 y 65 años.



Figura 65. Esquema del tercer nicho de mercado. Fuente Elaboración propia

Por lo tanto, a partir del análisis de los datos anteriormente expuestos en el punto “5.3.2.3 Celiaquía” se estima que unas 3.107 personas en Valencia con una edad entre los 40 y 65 años padece diabetes. Con lo cual, considerando que el 23% de estos sean de clase media-alta el mercado objetivo alcanzara la cifra de 933 personas. Así pues, si en el mejor de los casos Easy-Food alcanzará el 5% de este mercado al cabo de unos 5 años desde su comienzo de la actividad, el tamaño de mercado resultará aproximadamente en unos 35 clientes. Además de los celíacos, también existen otras personas con intolerancias alimenticias que ven en el consumo

de alimentos libres de gluten como una opción saludable aumentando de esta forma la estimación inicial del tamaño de mercado.

El cuarto nicho de mercado es al igual que los tres anteriores el perteneciente a gente que habita en la zona metropolitana de Valencia, de entre 40 y 65 años de edad, con ingresos medio-altos y en este caso que padezca Sobrepeso/Obesidad/Obesidad mórbida.



Figura 66. Esquema del tercer nicho de mercado. Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos expuestos en el punto “5.3.2.4 Sobrepeso-Obesidad”, se puede concluir que el tamaño de mercado de este nicho será el siguiente; el 36,4% de la población de la Comunidad Valenciana padece sobrepeso (especialmente a partir de los 40 años), esto es aproximadamente 300.000 ciudadanos en la ciudad de Valencia. Si además consideramos que tengan unos ingresos medios-altos este tamaño de mercado será entorno a 69.000 y si además si se tiene en cuenta que al menos un 50% de estos enfermos ya han sido considerados en las anteriores enfermedades por su estrecha relación, el número de clientes del mercado objetivo se concentra en aproximadamente 34.500. Por lo tanto, en el mejor de los casos Easy-Food alcanzará en su máximo crecimiento (el cual se espera alcanzar a los 5 años de su inicio de la actividad) el 1% de este mercado por la alta gama de competidores en el mercado de las dietas para perder peso. Todo esto se traduce en un tamaño de mercado para este nicho de aproximadamente 345 clientes.

Por lo tanto, el tamaño total del mercado de Easy-Food será la suma de estos, es decir, 1.060 clientes del primer nicho, 668 clientes del segundo, 35 clientes del tercer nicho de mercado y por último 345 clientes del cuarto nicho de mercado, lo que hace un total de 2.097 clientes una vez alcanzado el quinto año.

5.4. Comportamiento del cliente

A continuación se va a realizar un estudio del comportamiento de los futuros clientes de Easy-Food. Para ello, primeramente se ha realizado un estudio a grandes rasgos del comportamiento de la sociedad española considerando las variables “estilo de vida” y “tipo de hogares” debido a su alto impacto en la salud y hábitos alimenticios; y por tanto, con Easy-Food. Estas dos variables son de gran importancia debido a la fuerte evolución que han sufrido durante los últimos años en España. Además como se explica a continuación Easy-Food encaja perfectamente en los nuevos modelos de hogares y estilos de vida que están surgiendo en España.

Del mismo modo se estudiarán otras variables que definen a nuestro cliente. Explicando qué es lo que le mueve a comprar nuestro producto. De este modo, cuanto más sepamos las necesidades de nuestro cliente más nos podremos adaptar a ellas. Las principales variables que se han considerado son las siguientes: Tiempo de entrega, Calidad del producto final, Facilidad de realizar un pedido, Precio del producto/servicio, Variedad ofrecida, Personalización del Producto/Servicio.

5.4.1. Estilo de vida

El estilo de vida se considera como un factor muy influyente para el mercado al que se dedica Easy-Food. Pues en función del estilo de vida que sigan las personas estas pueden padecer o ser futuros enfermos de las enfermedades anteriormente descritas. Es decir, que el estilo de vida está muy ligado con la salud, especialmente con las enfermedades a las que se dirige Easy-Food. Es por ello que a continuación se va a realizar un estudio de esta variable.

Sin duda, la alimentación es una de las claves del estado de salud de la población y los hábitos alimenticios están cambiando con los nuevos estilos de vida del siglo XXI. Según la Organización Mundial de la Salud la dieta típica en muchos países desarrollados se caracteriza por un exceso de alimentos ricos en grasas y azúcares, alimentos más refinados, menor contenido en fibra, reducción de la ingesta de líquidos y una deficiencia de carbohidratos complejos, que garantizan el aporte necesario de fibras¹⁹. Es decir, se instaurando malos hábitos alimenticios.

¹⁹ GRUPO DE ESTUDIOS DE LA OMS (1990), Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas, (Serie Informes Técnicos 797), OMS, Ginebra. Este informe señala la siguiente correlación entre la ingesta excesiva de alimentos y enfermedades: grasas y colesterol (cardiopatía coronaria); exceso de grasas, escasez de fibras (cáncer de mama, colon y próstata); exceso de encurtidos y escasez de verduras, frutas frescas y lentejas (cáncer de esófago); escasez de frutas y hortalizas (cáncer de boca y laringe); exceso de ahumados y alimentos en salmuera (cáncer de estómago).

En la mayoría de los países de la Unión Europea el tipo de alimentación difiere sensiblemente de lo que los expertos consideran una dieta óptima. El análisis del gasto familiar, basado en la Encuesta de Presupuestos Familiares, a lo largo del período 1964-2000 revela una mejora en la alimentación, puesto que disminuye el porcentaje destinado a grasas, pan, pastas, patatas y cereales mientras aumenta la de frutas, verduras, carne y pescado²⁰. En principio, esta modificación de hábitos de compra ha de tener un reflejo positivo sobre la salud de la población. Sin embargo no se han encontrado estudios que posibiliten afirmar este hecho. A continuación se muestran los resultados obtenidos por la encuesta a la población realizada por la ENS.

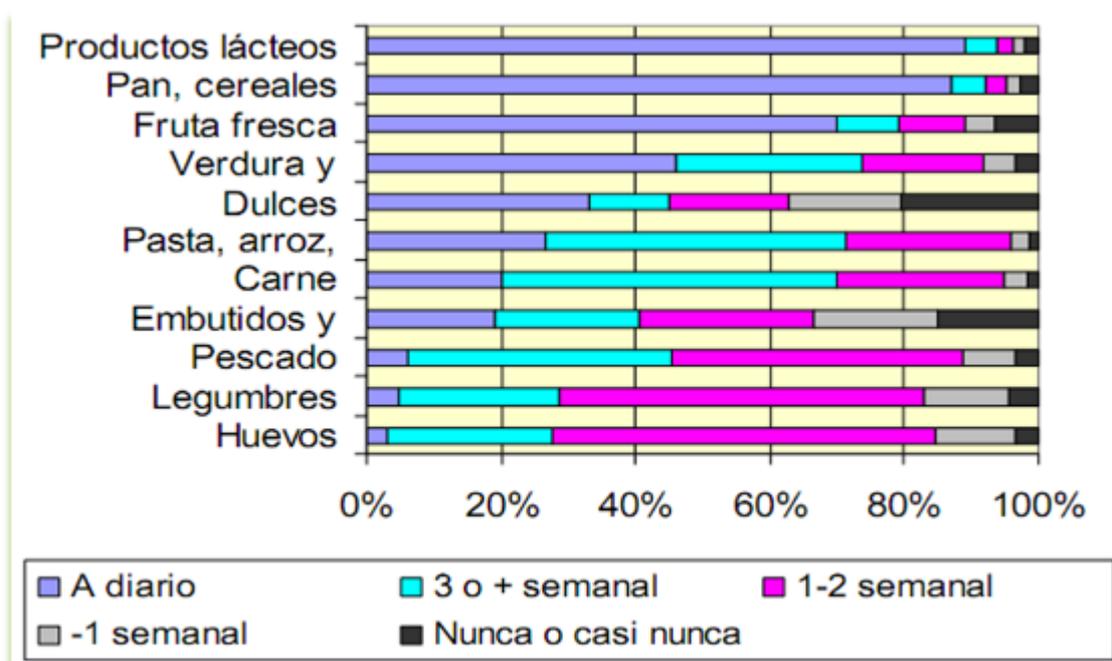


Figura: 67. Frecuencia de consumo de los alimentos más habituales. Fuente: Salud y Estilos de Vida en España. Autor: W.Actis Año 2001.

La conclusión extraída por la ENS es la siguiente:

- Consumo escaso de fruta fresca: 2,3 millones de adultos nunca o casi nunca consumen fruta, especialmente los varones, menores de 35 años, activos, con estudios secundarios, en los hogares de ingresos bajos pero también en los más elevados, residentes en Canarias, Cantabria, Ceuta y Melilla.
- Consumo escaso de verduras: 1,2 millones no las consumen nunca o casi nunca; presentan el mismo perfil dominante, aunque circunscrito al segmento de ingresos familiares bajo, y predominan los residentes en Melilla, Extremadura y Cantabria.

²⁰ Ver INE, 25 años de Constitución, pág. 100

- Consumo frecuente de embutidos: 6,8 millones lo hacen diariamente; en especial los hombres, los menores de 35 años (especialmente los menores de 25), activos, con estudios secundarios o superiores, pertenecientes a hogares con ingresos bajos, habitantes de Canarias, La Rioja o Asturias.
- Consumo frecuente de dulces: 11,7 millones de personas los consumen a diario; destacan las mujeres, las personas jóvenes (especialmente menores de 25 años), activas, con estudios secundarios o superiores, pertenecientes a hogares con ingresos medios o bajos, especialmente quienes viven en Asturias, pero también en Castilla-La Mancha, Extremadura y La Rioja

El estilo de vida dominante actual se caracteriza por el incremento del estrés²¹ y la disminución del descanso; además, por un incremento del sedentarismo²² que conduce, entre otras al aumento de peso de la población y al aumento de probabilidades de padecer alguna de las enfermedades anteriormente descritas. A continuación se verá cómo ha evolucionado en España el tiempo destinado al sueño diario y el tipo de actividad física.

El descanso diario es un componente básico de la salud. En la sociedad contemporánea el ritmo de vida (incluyendo las actividades de trabajo o estudio y las de ocio) tienden a limitar las horas de sueño, a veces más allá de un mínimo imprescindible. En el siguiente gráfico se observa la evolución del promedio de horas de sueño diario según datos extraídos de la ENS. De este gráfico puede observarse un leve pero sostenido descenso del tiempo destinado a dormir. Este ha pasado de ser 7h 36' en 1993 a 7h 24' en 2001, lo que supone una disminución de horas de sueño de apenas 12 minutos diarios para el conjunto de la población. Sin embargo, según datos de la ENS el tiempo destinado a dormir para la población comprendida entre los 45 y 64 años (público objetivo de Easy-Food) es aún menor, siendo éste de 7h 09'. Además añadir que el 22% de la población duerme solamente 6 o menos horas, siendo este grupo de población calificado como "de riesgo" en la medida en que el descanso diario no llega a los mínimos habitualmente considerados aceptables.

²¹ Estrés. Se cree que el estrés es un factor contribuyente al riesgo cardiovascular pero aún no se sabe mucho sobre sus efectos. No se han demostrado aún los efectos del estrés emocional, de los hábitos conductuales y del estado socioeconómico en el riesgo de padecer una enfermedad del corazón o un ataque cardíaco, porque todos nos enfrentamos al estrés de maneras diferentes. Cuánto y cómo nos afecta el estrés depende de cada uno de nosotros

²² El sedentarismo/ falta de ejercicio se considera uno de los mayores factores de riesgo en el desarrollo de la enfermedad cardíaca e incluso se ha establecido una relación directa entre sedentarismo y la mortalidad cardiovascular. Una persona sedentaria con falta de ejercicio tiene más riesgo de sufrir arterioesclerosis, hipertensión y enfermedades respiratorias.

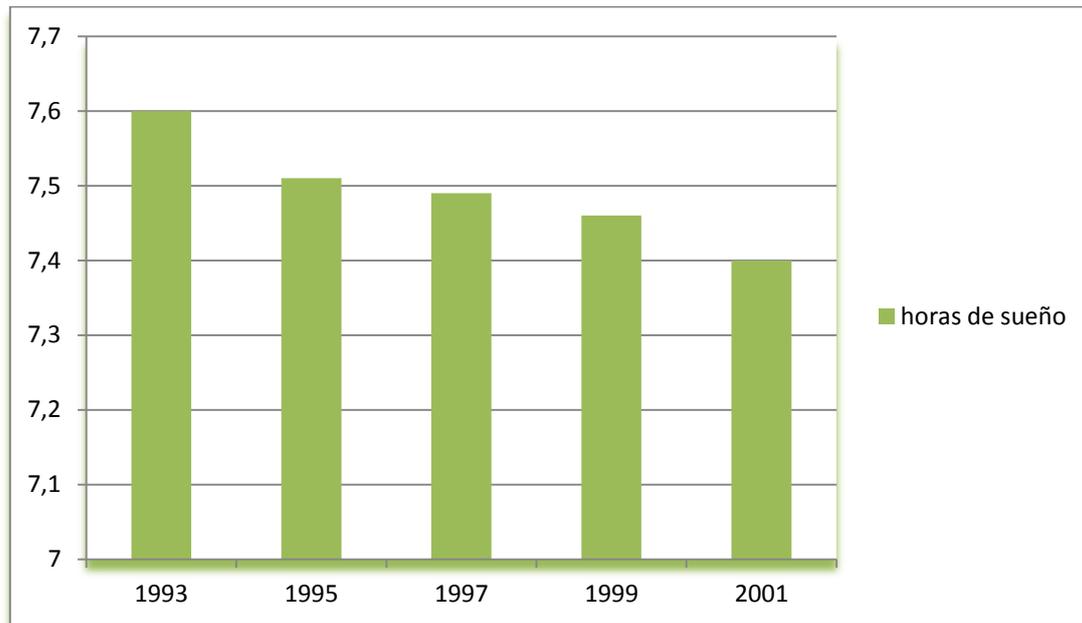


Figura 68. Promedio de horas de sueño diario (1993-2001). Fuente: SALUD Y ESTILOS DE VIDA EN ESPAÑA. Autor: W. Actis, C. Pereda y M.A. de Prada año 2001.

El sedentarismo excesivo es un factor con gran repercusión en situaciones de sobrepeso y de otros problemas de salud (coronarios, hipertensión, diabetes, sobrepeso, etc.). Es por ello que EURODIET establece que el nivel de actividad física necesario para mantener una buena salud equivale a una caminata diaria de 60 a 80 minutos; este gasto de energía es necesario para evitar el sobrepeso a raíz de las dietas ricas en grasas que son cada vez más frecuentes. Se afirma, además, que la actividad física es importante para prevenir enfermedades, el deterioro de los huesos y, en general, para proporcionar un estado general de bienestar. Bien sabido es que en la actualidad se ha reducido el gasto energético debido a que las profesiones cada vez son más sedentarias, se camina menos debido a la mejora de los transportes (coche, autobús, escaleras mecánicas, etc), los hábitos cotidianos son más sedentarios (TV, mandos remotos para casi cualquier cosa) y un estilo de vida que dificulta el deporte.

La información recogida por las ENS permite conocer el tipo de actividad física que las personas realizan tanto en su actividad principal como en su tiempo libre; la primera está condicionada por el tipo de tarea realizado en tanto que la segunda se ajusta más a las preferencias y actitudes del individuo.

Tipo de actividad	1993	2001	Variación (%)
Actividad física en el trabajo			
Sentado casi siempre	34,0	33,6	-1,2
De pie, sin esfuerzos	51,6	51,4	-0,4
Desplazamientos con peso	10,7	11,2	4,7
Trabajo pesado	3,7	3,8	2,7
Actividad física durante el tiempo libre			
Sedentario	55,1	46,8	-15,1
Actividad ocasional	31,9	38,5	20,7
Varias veces al mes	8,9	8,5	-4,5
Varias veces a la semana	4,1	6,1	48,8

Tabla: 69. Tipo de actividad desarrollada en el trabajo habitual y durante el tiempo libre. (1993-2001). Fuente: SALUD Y ESTILOS DE VIDA EN ESPAÑA. Autor: W. Actis, C. Pereda y M.A. de Prada). Año 2001

Como puede observarse la mayoría de la población adulta (ligeramente superior al 50%) realiza su trabajo habitual de pie sin efectuar esfuerzos físicos importantes. Aproximadamente una tercera parte lo hace casi siempre sentada. Se puede observar que estas dos modalidades han sufrido ligeros descensos entre 1992 y 2001. Por el contrario, se ha incrementado el peso de las otras dos modalidades, las cuales son minoritarias: los trabajos que requieren desplazamiento con peso (11%) y los trabajos pesados (4%). Es decir, que nos encontramos con que un tercio de los adultos que trabajan lo hacen casi siempre sentados sin realizar ningún tipo de ejercicio físico.

Si se observa ahora las actividades realizadas durante el tiempo libre, la mayoría son del tipo sedentario, aunque se ha registrado un descenso bastante acusado de esta modalidad entre 1993 y 2001. Esto es debido a la mayor importancia que cada vez más se le da a la salud. En segundo grupo de mayor importancia es el correspondiente a las personas que realizan actividad física ocasional; y por último el grupo correspondiente a "deportistas" que realizan actividades físicas varias veces al mes o a la semana. Por tanto, la tendencia muestra un incremento importante de las personas que realizan actividad física varias veces a la semana o de manera ocasional, y un descenso de aquellos que sólo practican un ocio de tipo sedentario. Aunque de todas formas este último grupo sigue siendo el más numeroso. Esto puede ser traducido como una gran oportunidad para Easy-Food debido a que cada vez la población le está dando más importancia a su salud y además si consideramos que la mayoría de la población en su tiempo libre realiza actividades de ocio sedentarias, hace que el interés por estar sano y la no actividad física potencien el interés por seguir una dieta sana y equilibrada como las ofrecidas por Easy-Food.

También se ha considerado interesante realizar un estudio del tipo de actividad física realizado en función de la edad. En la siguiente tabla se muestran los datos obtenidos por la Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana.

Grupos de edad							
Tipo de actividad física	16 - 24	25 - 44	45 - 64	65 - 74	75 - 84	>85	Total
Ninguna actividad. Sedentario/a	33,4	43,0	42,5	44,8	56,9	69,6	43,2
Actividad física suave ocasional	28,2	32,4	42,1	47,0	35,8	22,9	36,1
Actividad física varias veces al mes	20,8	12,8	7,8	2,7	3,4	2,3	10,6
Actividad física varias veces a la semana	16,9	10,6	6,5	4,9	2,6	2,7	9,0
NS/NC	0,8	1,2	1,1	0,7	1,3	2,5	1,1

Tabla 70. Tipo de actividad física que realiza la población en la C. Valenciana. Fuente Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

Como puede observarse en la tabla anterior (tabla 70) para el mercado objetivo de Easy-Food (personas mayores de 40 años) la actividad física predominante es el sedentarismo/ninguna actividad física y el grupo correspondiente a actividad física suave ocasional. Estos datos, muestran de nuevo el bajo nivel de actividad física que realiza la población adulta a pesar del creciente interés que muestran por su salud.

A continuación se muestra la relación que existe entre el tipo de actividad física realizado y el nivel de ingresos familiares. De este modo se puede analizar a qué grupo pertenece el mercado objetivo de Easy-Food (ingresos medios-altos)

Nivel de ingresos familiares							
Tipo de actividad física	Hasta 600€/mes	De 601€/mes a 1.200€/mes	De 1.201€/mes a 3.600€/mes	De 3.601€/mes a 6000€/mes	Más de 6.000 €/mes	NS/NC	Total
Ninguna actividad. Sedentario/a	52,2	48,6	37,3	24,7	30,6	40,7	43,2
Actividad física suave ocasional	39,3	35,5	37,1	39,2	48,1	34,6	36,1
Actividad física varias veces al mes	4,5	8,5	13,0	19,8	0,0	12,2	10,6
Actividad física varias veces a la semana	3,2	6,7	11,3	15,1	21,3	10,9	9,0
NS/NC	0,8	0,6	1,3	1,3	0,0	1,5	1,1

Figura.71. Tipo de actividad física de la población en la C. Valenciana según su nivel de ingresos. Fuente: Encuesta de Salud de la Comunidad Valenciana 2005

A pesar de observarse un aumento de la cantidad de actividad física realizada conforme lo hace el nivel de ingresos familiares, puede observarse de nuevo que los dos principales grupos con mayor porcentaje de población son de nuevo los pertenecientes a “sedentarismo/ninguna actividad física” y “actividad física suave ocasional”. Por lo tanto, se puede concluir que la gran mayoría de la población de ingresos medios-altos no realiza apenas actividad física, aunque se ve una relación directa creciente entre el tiempo destinado a actividades físicas y el nivel de ingresos.

Por tanto, en los tiempos que corren actualmente en los que la población cada vez tiene más interés por su salud y que dispone de menos tiempo para realizar actividades físicas, la opción de cuidar su alimentación es un claro propósito. Esto le brinda una gran oportunidad a Easy-Food debido a su gran especialización en productos 100% saludables.

5.4.2. Tipos de hogares

Para el estudio de mercado de Easy-Food se ha considerado interesante estudiar el tipo de hogar actual. Easy-Food está ligeramente más enfocada a hogares con menor número de miembros. El motivo de esto es porque parece ser que cuánto menor es el número de personas que viven en un hogar menor es el esfuerzo que la gente invierte en elaborar una comida sana y mayor es el abuso de la comida rápida. Easy-Food puede ser considerada por el cliente como una cadena de comida rápida (por el hecho de recibir la comida preparada en el punto de entrega indicado, aunque en realidad no se trata de comida rápida, ya que los platos son elaborados en una cocina tradicional, con el mayor esmero posible y con un cuidado especial de los ingredientes elegidos) y al mismo tiempo saludable. Es por ello que Easy-Food se considera como una opción muy atractiva para éste tipo de familias. No por ello se está despreciando al tipo de familias más numerosas, ya que considerando que hoy en día muchos “padres de familia” comen habitualmente fuera de casa y por tanto no influiría el tamaño del hogar.

El número de hogares crece más rápidamente que la población y, en consecuencia, el número medio de miembros por unidad de convivencia se reduce. Según datos extraídos de un estudio realizado por la Universidad de Barcelona²³ Entre 1970 y 2001 el número total de hogares españoles aumentó en 5.434.996 unidades y los grandes protagonistas de este incremento fueron los hogares unipersonales que representaron el 42,15% del crecimiento total del período. Lo cual demuestra el cambio que se está produciendo en el tipo de hogares españoles. Esta tendencia parece favorecer el mercado de Easy-Food. A continuación puede verse la evolución del tamaño de los hogares españoles (fig. dcd). En la tabla siguiente (fig.72) puede observarse como el tamaño medio de hogar ha ido decreciendo. Fijar especial atención al crecimiento que ha sufrido el tipo de hogar unipersonal, el cual ha pasado de 660.353 a 2.875.572 en 30 años.

	1970		1981		1991		2001	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
TOTAL	8.853.660	1000	10.586.440	100	11.852.075	100	14.184.026	100
Tamaño medio hogar	3,8	-	3,5	-	3,3	-	2,9	-
Unipersonales	660.353	7,5	1.085.078	10,2	1.581.307	13,3	2.875.572	20,3
2-4 miembros	5.227.222	59,0	6.704.327	63,3	7.920.525	66,8	9.633.289	67,9
5 o más	2.966.085	33,5	2.797.035	26,4	2.350.243	19,8	1.675.315	11,8

Figura72 . Hogares españoles según tamaño. Fuente: INE

²³ TRANSFORMACIONES SOCIODEMOGRÁFICAS Y TERRITORIALES DE LOS HOGARES UNIPERSONALES EN ESPAÑA. Elaborado por Cristina López Villanueva. Departamento de Teoría Sociológica, Filosofía del Derecho y Metodología de las Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Isabel Pujadas Rúbies.

Estos números pueden ser más fácilmente apreciados en la gráfica siguiente, ya que aquí se puede observar mejor esta evolución. Así pues, puede observarse el aumento del número de familias a costa del descenso del número de integrantes.

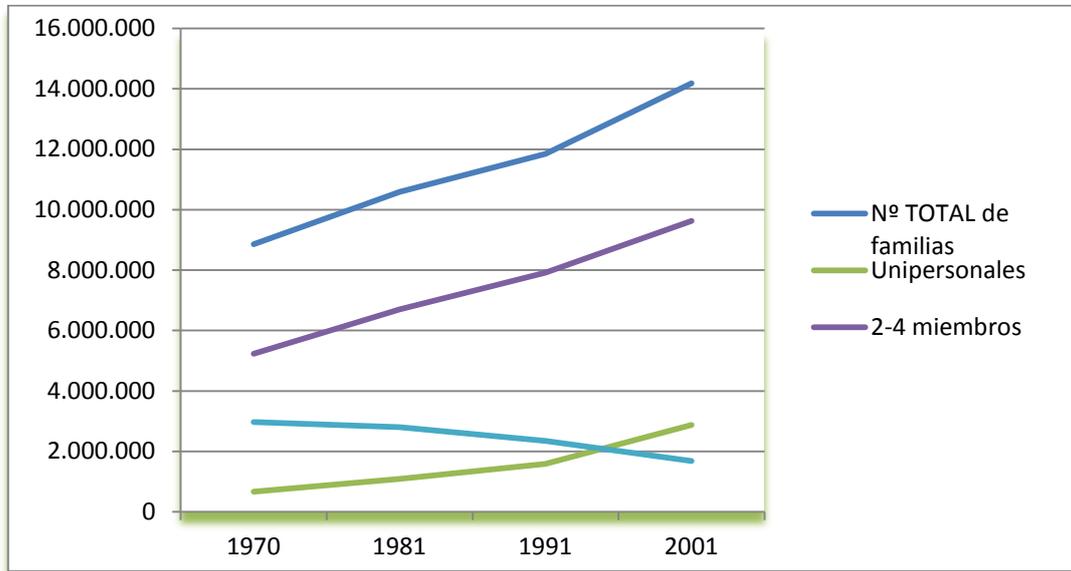


Figura 73. Evolución del tamaño de los hogares españoles. Fuente: INE

El incremento de los hogares sigue una jerarquía inversa a su tamaño en todos los órdenes: los de mayor tamaño decrecen con mayor intensidad, especialmente los de más de cinco personas; a partir de cuatro miembros empiezan a crecer de forma continua, con aumentos moderados los de tres y cuatro personas, algo mayor los de dos miembros y con una progresión muy destacada los de una sola persona. A continuación (fig. 74) se muestra esta distribución de los hogares en función del número de personas

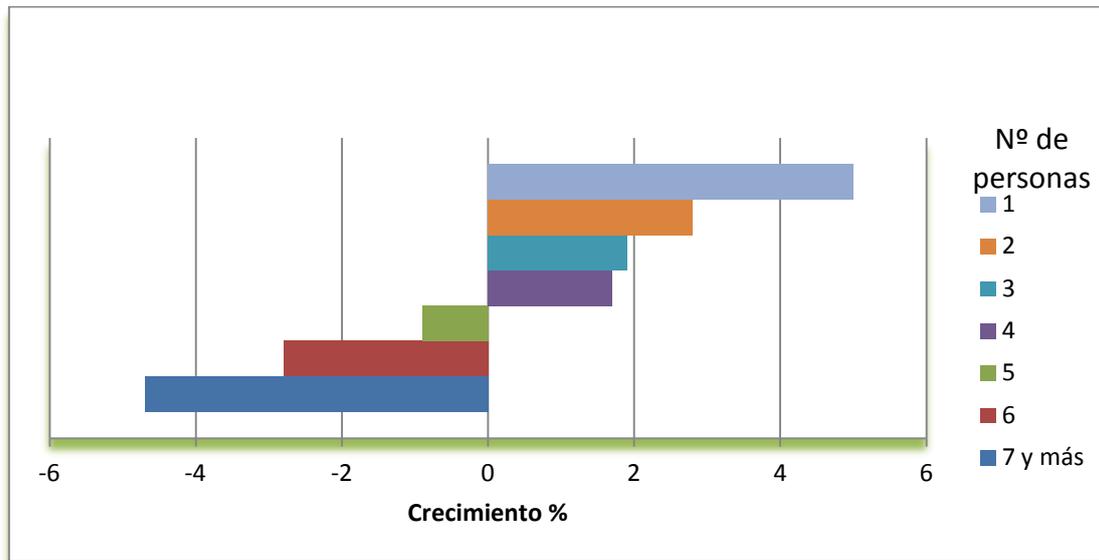


Figura. 74 Distribución de los hogares según el número de personas. España 1970-2001. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los censos (INE)

El aumento espectacular de los hogares unipersonales va acompañado de una diversificación de su composición, ya que el motivo de que este grupo haya crecido es diferente. El incremento de las rupturas familiares, el aumento de la independencia residencial de los mayores y el triunfo de la soltería constituyen factores explicativos del aumento y también del cambio en la composición los hogares unipersonales. Todos estos perfiles de hogares unipersonales son los que mejor encajan con el mercado objetivo de Easy-Food.

De nuevo a partir de los datos obtenidos en un estudio realizado por la universidad de Barcelona²⁴, si se analizan los hogares unipersonales, se observa que en 1970, tan solo 660.353 personas vivían solas en España, los hogares unipersonales representaban el 7,47% del total de unidades residenciales donde vivía el 1,95% de la población española. Treinta años después, en el año 2001 la cifra se quintuplicó: 2.876.572 personas vivían solas, representando el 20,78% del total de hogares y el 7,04% de la población. Concretamente, los divorciados y separados son los que mayor incremento relativo experimentan en relación a 1991 pero sin embargo el mayor crecimiento se concentra en los efectivos de solteros.

Se constata un crecimiento en el encabezamiento de hogares unipersonales a todas las edades; concentrándose, sobre todo, entre los 20 y 40 años —especialmente en el caso de los hombres— y manteniéndose entre los mayores —sobre todo en las mujeres de más de 75 años (Gráficos 51 y 52). Aunque el hecho de encabezar

²⁴ TRANSFORMACIONES SOCIODEMOGRÁFICAS Y TERRITORIALES DE LOS HOGARES UNIPERSONALES EN ESPAÑA. Elaborado por Cristina López Villanueva. Departamento de Teoría Sociológica, Filosofía del Derecho y Metodología de las Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Isabel Pujadas Rúbies.

hogares unipersonales —según se desprende del cálculo de la tasa de persona principal— es mayor en las mujeres, sin embargo en el caso de los hombres se ha duplicado pasando del 4,48% al 8,32%.

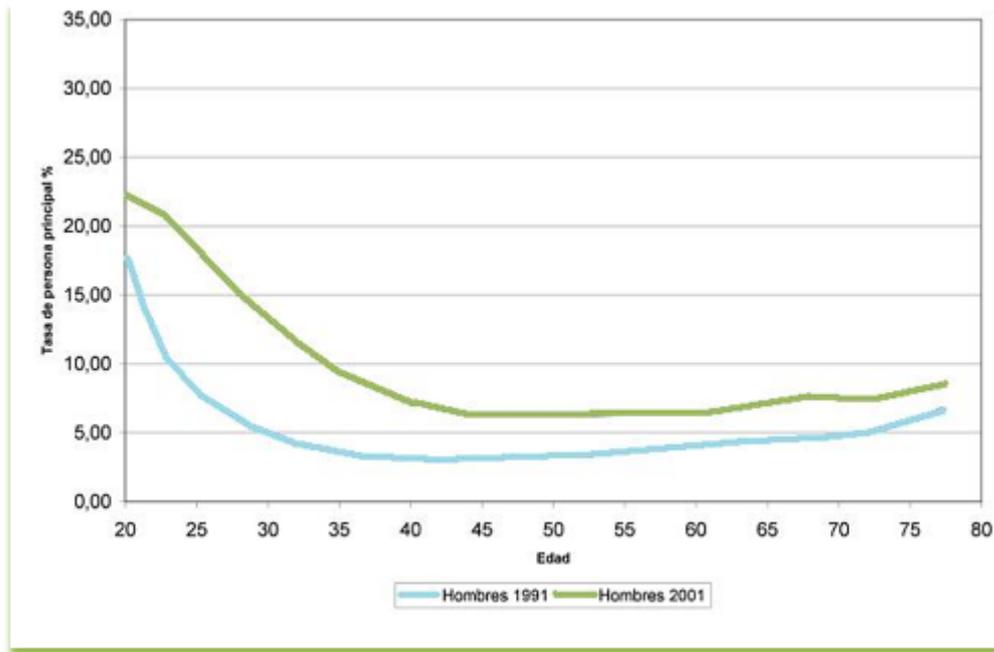


Figura: 75 Tasa de persona principal de los hogares unipersonales según edades. Hombres. 1991-2001. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los censos. INE

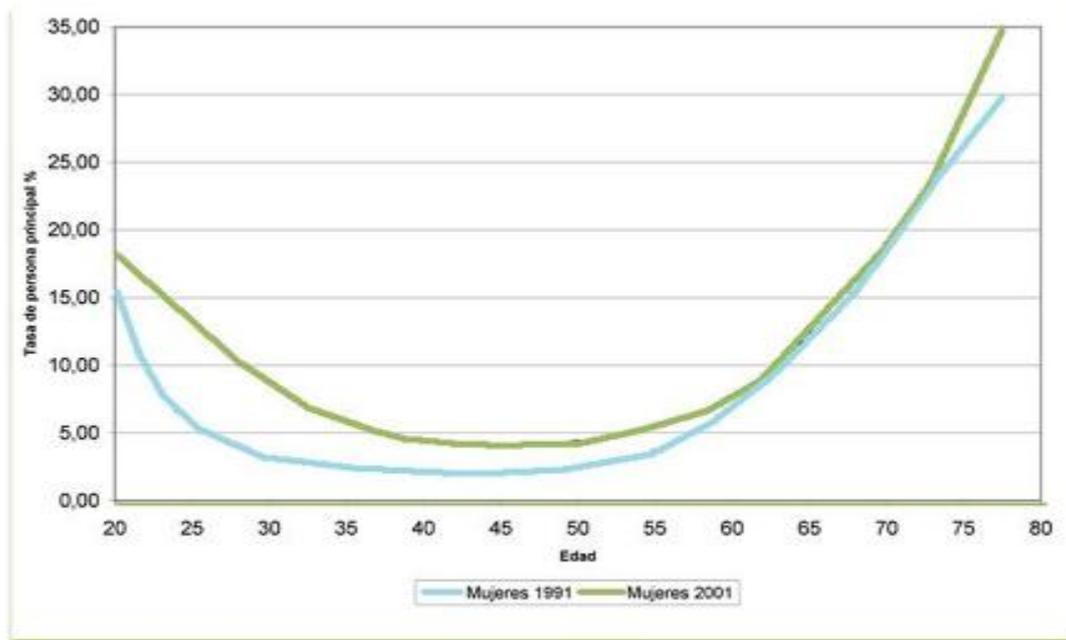


Figura:76 Tasa de persona principal de los hogares unipersonales según edades. Mujeres. 1991-2001.

Fuente : Elaboración propia a partir de los datos de los censos. INE

Por tanto, puede observarse como los hogares unipersonales cada vez son más frecuentes a edades más tempranas y no sólo en edades tardías debido al fallecimiento y viudez de uno de los miembros. Esto se traduce en que cada vez hay más personas de edades entorno a los 40 – 50 años que viven solas. Estas suelen ser personas con ingresos medios-altos que se preocupan por su salud, debido a que a estas edades empiezan a aparecer este tipo de enfermedades y también empieza a deteriorarse el aspecto físico. Por ello las personas entorno a estas edades que viven solas tienen un motivo añadido para cuidarse y ser clientes de Easy-Food, ya que quieren recuperar/mantener su aspecto físico y sentirse “jóvenes” otra vez.

Para observar de nuevo esta tendencia positiva hacia los hogares unipersonales que encajan con el perfil de Easy-Food, hay que observar lo ocurrido tan sólo en 10 años. A partir de datos extraídos del INE se han extraído las siguientes conclusiones. Si en 1991 el estado civil mayoritario entre los solitarios era la viudez (50,58%), en el año 2001 lo es la soltería (42,09%). Pero no solamente esto, ya que esta evolución también ha sido favorable para Easy-Food en cuanto al grado de formación y por tanto asimismo en cuanto al grado de ingresos. Si en 1991 predominaban los solitarios sin estudios (36,16%); diez años más tarde, las personas que viven solas en España han aumentado su nivel de instrucción: en 2001 el 47,23% de los residentes en hogares unipersonales tienen un nivel de estudios de segundo y/o

tercer grado. Los residentes en hogares unipersonales con un nivel de instrucción medio y alto son los que mayor incremento han experimentado y concretamente el nivel correspondiente al segundo grado concentra 53,4% del crecimiento del período.

A continuación en la siguiente tabla (número 77) se recogen junto a los datos anteriores, la evolución de la distribución civil de los hogares unipersonales, su tasa de crecimiento anual acumulativo y su distribución de crecimiento según sexo.

	Distribución del estado civil (%)						r% 1991-2001			Distribución del crecimiento (%)		
	1991			2001			1991-2001			1991-2001		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Soltero/a	54,12	29,18	37,56	56,20	32,26	42,09	8,72	5,97	7,38	57,90	37,27	47,62
Casado/a	11,46	4,25	6,58	13,23	6,06	9,01	9,88	8,69	9,39	14,67	9,01	11,85
Viudo/a	25,00	63,52	50,58	16,39	55,48	39,43	3,84	3,50	3,56	9,35	42,41	25,83
Separado/a	6,18	1,78	3,26	9,10	3,42	5,75	12,59	11,96	12,36	11,49	6,07	8,79
Divorciado/a	3,24	1,26	1,93	5,08	2,78	3,72	13,32	13,50	13,40	6,59	5,24	5,92
Total	100	100	100	100	100	100	8,31	4,91	6,17	100	100	100

Tabla: 77 Distribución del estado civil de los hogares unipersonales. Tasa de crecimiento anual acumulativo y Distribución del crecimiento por sexo. España 1991-2001. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del censo del INE

Como ya se ha comentado anteriormente, en esta tabla (77) de nuevo se observa el crecimiento de la población que vive en hogares unipersonales por motivos de separación, divorcio o soltería.

Los hogares unipersonales podrían ser clasificados en tres grandes grupos: 1) Mujeres mayores, viudas, inactivas con un nivel de instrucción bajo. 2) Hombres jóvenes, solteros, de condición socioeconómica y nivel de instrucción medios-altos. 3) Hombres jóvenes-maduros, separados y/o divorciados, técnicos y profesionales cualificados y con nivel de instrucción medio-alto. Desde el punto de vista de clientes potenciales de Easy-Food, los grupos 2 y 3 son los correspondientes con su target. Por ello a continuación se analizan en mayor profundidad estos dos grupos.

HOMBRES JÓVENES, SOLTEROS, DE CONDICIÓN SOCIOECONÓMICA Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN MEDIOS-ALTOS

Este es un perfil emergente que se está consolidando de manera contundente. Es predominantemente masculino, joven, soltero, instruido, activo y profesional o técnico cualificado. Dependiendo de la edad será más o menos cliente potencial de Easy-Food (a mayor edad mayores problemas de salud y mayor interés por cuidar su alimentación). Este tipo de perfil ha crecido especialmente por el cambio del estilo de vida, anteriormente la emancipación pasaba por la formación de una pareja, sin embargo, actualmente no. Por ello si tomamos datos del INE se observa que en 1991 la proporción de jóvenes menores de 35 años que vivían solos era del 1% sobre la población total en dicha franja de edad. Si observamos esta misma variable para la fecha de 2001 (tan sólo 10 años después) esta proporción se triplica pasando a representar el 3,59% de la población de la misma franja de edad, siendo el porcentaje de hombres superior debido a que las mujeres tienden a independizarse antes que los hombre y a instalarse, también, antes en pareja. Según los datos extraídos de un estudio realizado por la universidad de Barcelona (*TRANSFORMACIONES SOCIODEMOGRÁFICAS Y TERRITORIALES DE LOS HOGARES UNIPERSONALES EN ESPAÑA. Elaborado por Cristina López Villanueva. Departamento de Teoría Sociológica, Filosofía del Derecho y Metodología de las Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Isabel Pujadas Rúbies. Departamento de Geografía Humana*) en 2001 el 11,7% de los hombres que vivían solos en España eran solteros y además presentan un segundo grado en cuanto a nivel de instrucción, si además se añaden los solteros con formación universitaria este porcentaje pasa a ser del 15,35% de la población.

Si se analiza la condición socioeconómica de las personas jóvenes que viven solas, el perfil que nos encontramos que mayor nivel socioeconómico corresponde al siguiente: solteros técnicos y profesionales por cuenta ajena, y trabajadores cualificados y especializados. Aunque no por ello hay que desestimar la proporción de mujeres solteras, formadas y con ocupaciones de condición socioeconómica alta, ya

que este nicho representa un gran porcentaje y se estima que poco a poco vaya igualándose al de los hombres. Por tanto éste será un posible perfil aproximado de jóvenes clientes de Easy-Food.

HOMBRES JÓVENES-MADUROS, SEPARADOS Y/O DIVORCIADOS, TÉCNICOS PROFESIONALES CUALIFICADOS Y CON NIVEL DE INSTRUCCIÓN MEDIO-ALTO

El segundo perfil emergente en España es el de los solitarios, generado por las rupturas matrimoniales. Este grupo comprende gente de mayor edad y es un claro target para Easy-Food. Se observa según los datos del INE que durante el decenio 1991-2001 el máximo crecimiento relativo anual de personas que viven solas por motivo de separación o divorcio es el 12,38% y del 13,40% respectivamente. Destacar que el tipo predominante de las personas separadas y divorciadas que viven solas es masculino, con un nivel de instrucción de segundo grado y con una ocupación como técnicos profesionales. Perfil que encaja perfectamente con el mercado objetivo de Easy-Food. Mencionar que por cada ruptura se puede generar una o incluso dos unidades unipersonales. En el caso de que haya hijos el hecho frecuente es que estos vivan con la madre y por ello el número de personas adultas (35-60 años) es mayor en hombres que en mujeres.

A continuación se ha plasmado en una tabla la evolución de la composición de los núcleos familiares en España desde 1970 hasta 1991. Esto sirve para tener una imagen más global de la composición de las familias españolas

Composición de los núcleos familiares	1970		1981		1991	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
TOTAL	8.8448.602	100	8.799.062	100	10.300.765	100
Matrimonio sin hijos solteros	1.700.852	20,1	1.897.998	21,6	2.502.137	24,3
Matrimonio con hijos solteros	5.916.595	70,0	6.148.987	69,9	6.667.479	64,7
Padres con hijos solteros	179.432	2,1	135.241	1,5	194.016	1,9
Madre con hijos solteros	651.723	7,7	616.836	7,0	945.133	9,2

Tabla: 78 Composición de los núcleos familiares españoles. 1970 – 1991. Fuente: INE

Como puede observarse cada vez hay más matrimonios con hijos solteros, esto quiere decir que cada vez la gente tarde más en casarse, o que cada vez se casa menos gente. También es significado, como ya se ha comentado anteriormente de que cada vez haya más rupturas y divorcios, con lo que conlleva a que haya más personas solteras.

Como se ha comentado anteriormente Easy-Food en un principio estará establecida en la ciudad de Valencia, la cual es capital de provincia. Es por ello que nos ha parecido interesante estudiar la relación que existe entre el nivel de instrucción que posee la población, la cantidad de personas que viven solitarias y el tamaño de las poblaciones, ya que estas tres variables también definen un tipo de mercado competencial para nuestro caso.

Para el siguiente estudio se ha considerado el mismo criterio utilizado por el Instituto Nacional de Estadística para definir el tipo y tamaño de municipio, el cual utiliza las siguientes categorías: capital de provincia mayor o menor de 500.000 habitantes; corona – son aquellos municipios limítrofes con la capital provincial—; municipios mayores de 20.000 habitantes; municipios entre 20.000 y 5.000 habitantes; municipios entre 5.000 y 1.000 y municipios menores de 1.000.

Primeramente comentar que actualmente las grandes ciudades se están especializando en adultos de entre 35 y 60 años que viven solos en el caso de los hombres y hasta los 65 años de edad en el caso de las mujeres. Por el contrario los varones jóvenes que viven solos, residen en ciudades medias. Añadir que los mayores de 65 años viven mayoritariamente en municipios pequeños. Esto lo podemos observar en los siguientes gráficos (fig 79 y 80) en el que se muestra la proporción de personas que viven solas según edad y tipo de municipio.



Figura. 79 Proporción de personas que viven solas según tipo y tamaño de población y según edad. España 2011. Hombres. Fuente INE

Además para el caso de los hombres, destacar los siguientes hechos²⁵: 1.- Los hombres menores de 30 años están mayormente representados en municipios de entre 20.000 y 100.000 habitantes. 2.- Los hombres de edades entorno a los 30 y 34 años que viven solos se concentran en municipios de entre 100.000 y 500.000 habitantes. 3.- Los varones de entre 35 y 50 años se concentran en las grandes ciudades mayores de 500.000 habitantes. 4.- Los hombres mayores de 50 años tienden a ubicarse en los municipios pequeños de 10.000 y menos habitantes. Por lo tanto, considerando que Easy-Food operará en la ciudad de Valencia (más de 500.000 habitantes) se garantizará que tendrá un número elevado de clientes que cumplan las características de vivir solos y ser adultos (entre 35 y 50 años).

²⁵ Los datos de los siguiente hechos se han extraído del Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles Nº55



Figura 80 . Proporción de personas que viven solas según tamaño y tipo de población y según edad. España 2001. Mujeres. Fuente INE

En el caso de las mujeres ocurre algo parecido²⁶: 1.- Las mujeres que viven en hogares unipersonales menores de 35 años están más representadas en los municipios entre 20.000 y 50.000 habitantes; 2.- Las mujeres entre 35 y 65 años se ubican en las grandes ciudades mayores de 500.000; 3.- Las mujeres entre los 65 y los 70 años que viven solas se polarizan entre los municipios mayores de 500.000 y los menores de 1.000. Finalmente a partir de los 75 años las mujeres solas están más representadas en municipios menores de 1.000 habitantes. Con esto se observa de nuevo que la franja de edad del mercado objetivo de Easy-Food (40 a 65 años) viven en las grandes ciudades (>500.000 habitantes) como lo es Valencia.

A continuación, se continúa el estudio del tipo de hogares según el estado civil de las personas y el tipo y tamaño de la población. De las siguientes tablas (fig 81 y 82) se observa que la proporción de viudos y viudas es inversamente proporcional al tamaño del municipio: cuanto más grande es el municipio menor es la proporción de

²⁶ Los datos siguiente hechos se han extraído del Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N°55

viudos. En cambio, los solteros, los divorciados y separados siguen una relación directamente proporcional: a mayor tamaño de municipio más elevado es el porcentaje en estas categorías, con el matiz de que hombres y mujeres que viven solos como consecuencia de una ruptura se encuentran más representados en los municipios entre 50.000 y 100.000 habitantes -que es también donde existe mayor número de hogares familiares-. Esta es otra característica positiva para Easy-Food ya que son las grandes ciudades las que albergan a los separados, divorciados y solteros; y estos son los que suelen tener una edad entre los 40 y 60 años -los solteros también incluyen edades más tempranas-.

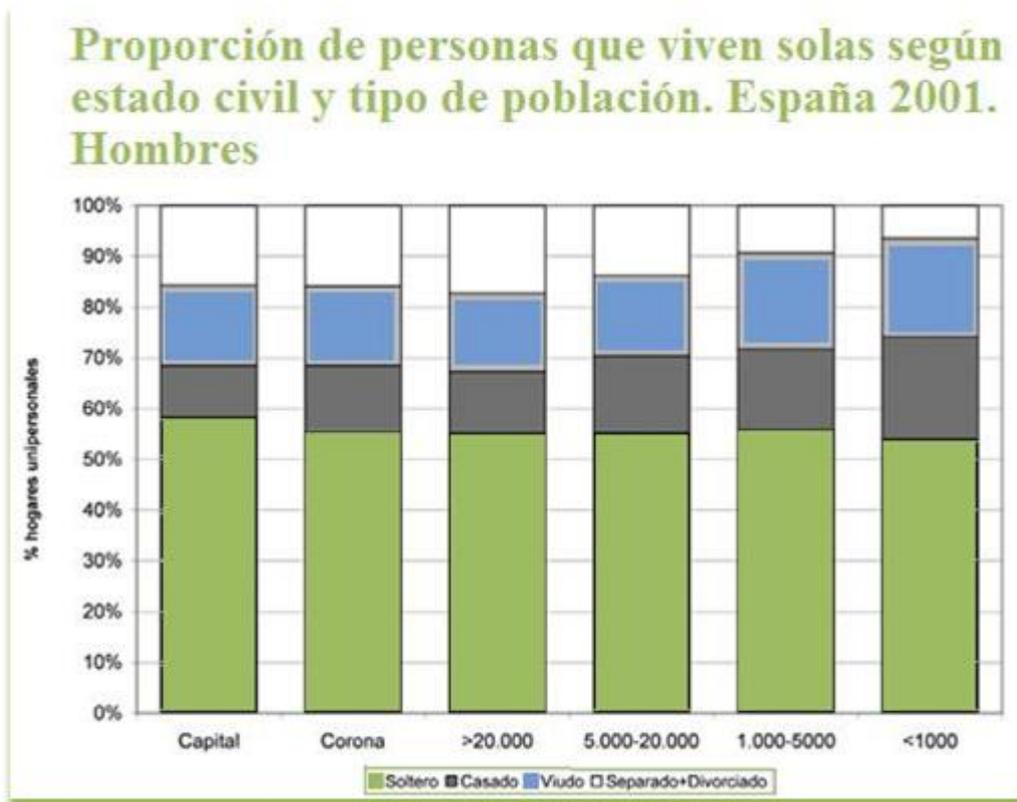


Figura 81. Proporción de personas que viven solas según tamaño y tipo de población y según estado civil. España 2001. Hombres. Fuente INE

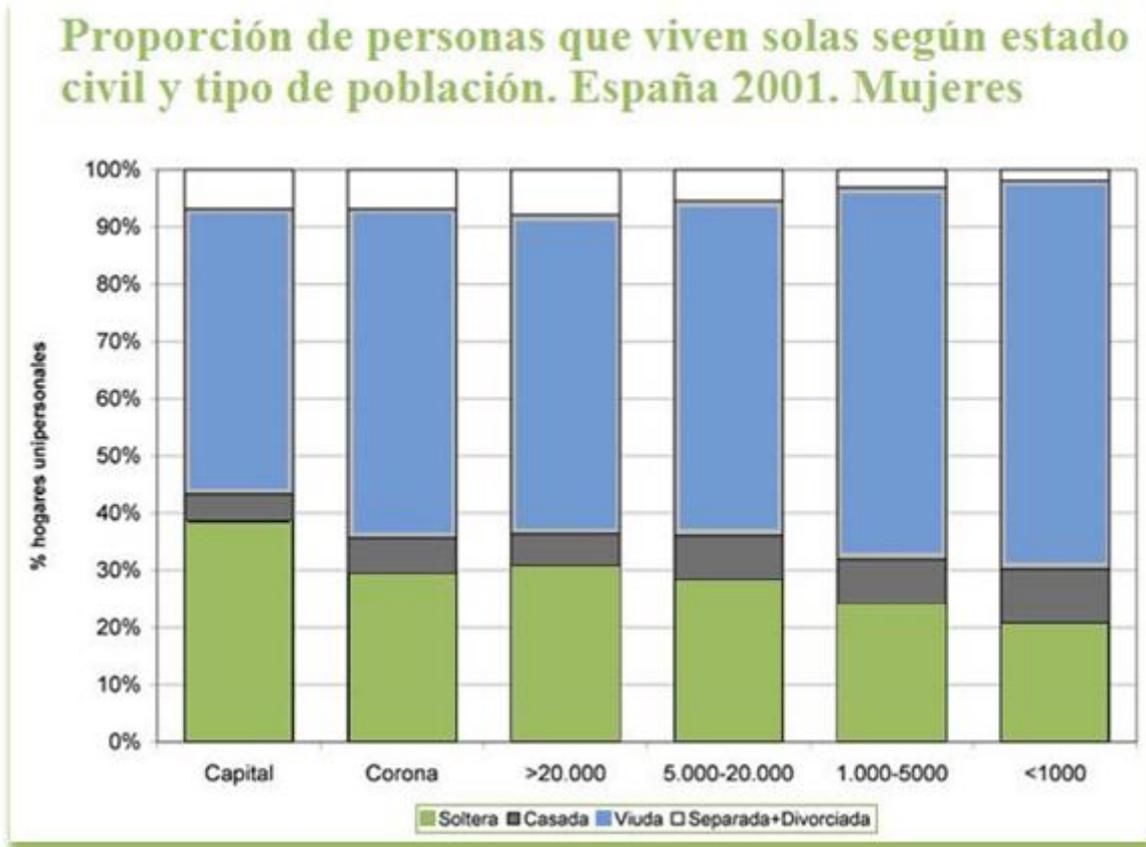


Figura: 82 . Proporción de personas que viven solas según tipo y tamaño de población y según estado civil. España 2001. Mujeres. Fuente INE

Como ya se explicó anteriormente, el mercado correspondiente a Easy-Food tiene unos ingresos medios-altos, por ello se ha decidido estudiar la variable “nivel de formación”, ya que por general son los que han desarrollado un nivel de formación elevado los que poseen este nivel de ingresos.

Según los datos encontrados en el Instituto Nacional de Estadística y plasmados en la siguiente tabla se observa que el nivel de instrucción también es proporcional al tamaño del municipio: a mayor tamaño de municipio mayor grado de formación. En las capitales están mayormente representados los solitarios con el máximo nivel de instrucción. Los centros de las ciudades poseen mayor atractivo para los singles jóvenes-maduros con un nivel socioeconómico medio-alto.

Por el contrario es en las zona rurales, sobre todo en las áreas de 1.000 a 5.000 habitantes donde predominan los solitarios con un nivel de instrucción insuficiente (analfabetos y/o sin estudios), correspondiéndose con la población de más edad.

También se ha observado que la condición socioeconómica y localización de solitarios presentan una fuerte correlación: en las grandes ciudades predominan los

profesionales y técnicos mientras, que en los municipios más pequeños predominan los trabajadores agrarios. De nuevo, todos estos datos son favorables para la localización y selección del mercado objetivo de Easy-Food.

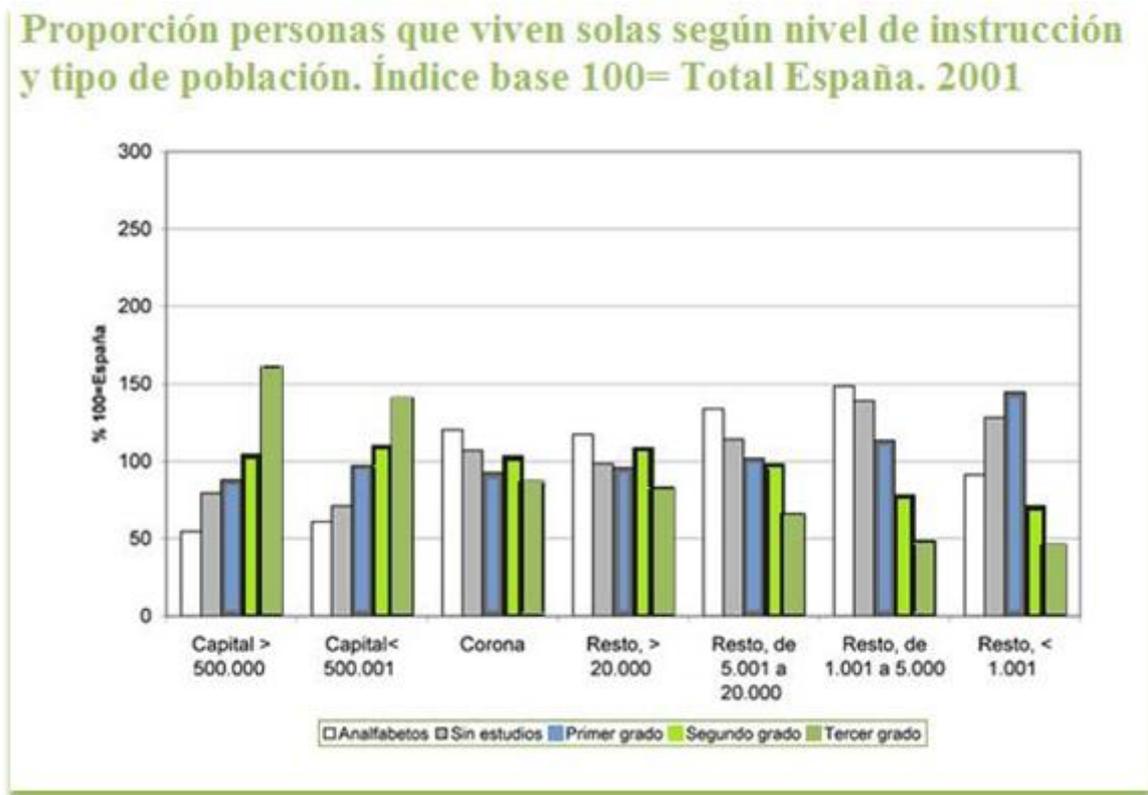


Figura 83 Proporción de personas que viven solas según tipo y tamaño de población y según nivel de instrucción. Índice base 100=Total España. 2001. Fuente: INE

Finalmente se ha considerado la condición socioeconómica y la localización de las personas que viven solas. Se observa de nuevo una fuerte correlación; en las grandes ciudades predominan los profesionales y técnicos mientras que en los municipios más pequeños predominan los trabajadores agrarios. Así pues las grandes ciudades se especializan en personas solitarias adultas, solteras, con instrucción elevada y condición socioeconómica alta (técnicos y profesionales); mientras que las residencias unipersonales de los municipios más pequeños tienen un perfil envejecido, viudo y en menor medida soltero, con un nivel de instrucción insuficiente e inactiva.

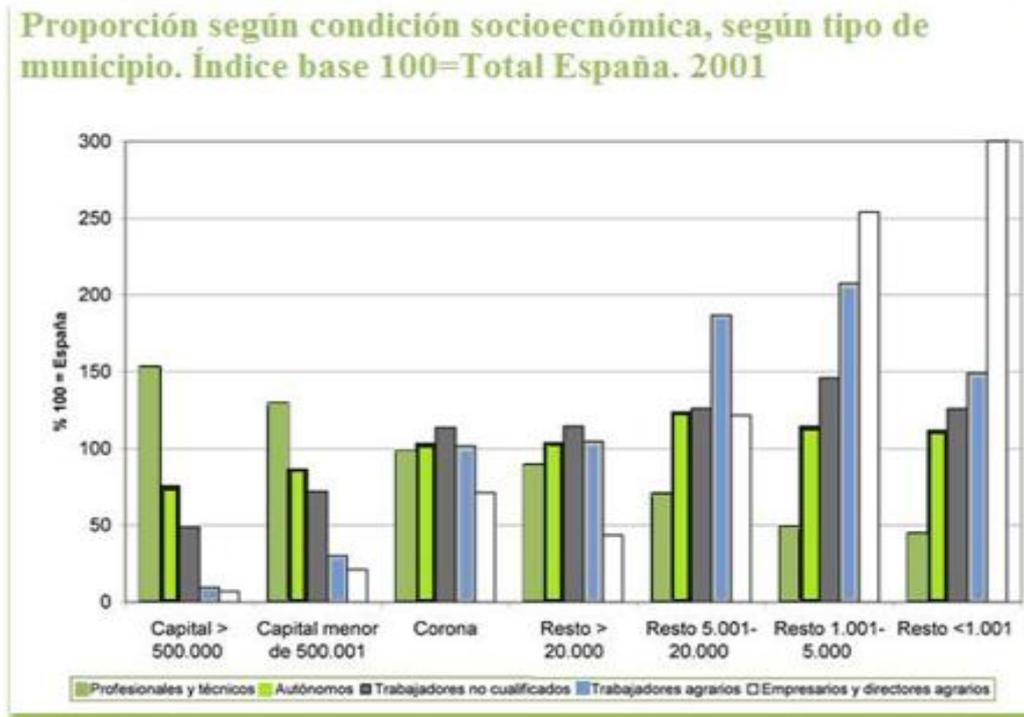


Figura 84 . Proporción de personas que viven solas según tipo y tamaño de municipio y según condición socioeconómica. Índice base 100=Total España. 2001. Fuente INE

Por tanto, se puede afirmar que:

Hoy el aumento de los hogares unipersonales va acompañado de una diversificación de su composición: el incremento de las rupturas de parejas, la emancipación en solitario o el aumento de la independencia residencial sitúan el hecho de vivir solo como una opción residencial más. Y no como antiguamente que el hecho de vivir solo era generalmente por la contracción del hogar impuesta por la defunción o emancipación del resto de sus miembros.

Desde hace unos años atrás están emergiendo nuevos tipos de solitarios a un ritmo creciente. Los hogares unipersonales se rejuvenecen, tienden a des familiarizarse y triunfa la soltería. Hombres, jóvenes y solteros o maduros-jóvenes separados y divorciados con un nivel de instrucción elevado y categoría socioeconómica media o alta se constituyen como perfil emergente en España.

Las grandes ciudades se especializan en solitarios adultos, solteros, separados y divorciados con instrucción elevada y condición socioeconómica alta (técnicos y profesionales).

Se está produciendo un aumento de la soltería, la emancipación en solitario y el incremento de separaciones y divorcios.

Todos estos hechos son favorables de cara al público al que está destinado Easy-Food.

5.4.3. ¿Qué moverá al cliente a recurrir a Easy-Food?

En la actualidad las Empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permitirá a Easy-Food tener éxito en un mercado cada vez más competitivo. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido. Es por ello, por lo que se han utilizado diferentes encuestas a la hora de buscar las necesidades de nuestros clientes.

Actualmente clientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios destinados satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los Consumidores.

La clave de Easy-Food está en la búsqueda de la excelencia de la Satisfacción de los Clientes. No la Satisfacción adecuada como se buscaba en la década pasada, sino la "óptima", ya que hoy en día esta empresa ya anticipa que encontrar el camino para satisfacer en forma excelente a sus Clientes no es una fórmula para crecer, sino para sobrevivir.

Por ello, esta empresa va a tener en cuenta las variables que más frecuentemente se repiten en las reclamaciones de los consumidores en este tipo de negocios. De este modo evitará que se produzcan: Baja calidad del producto, Baja calidad en el servicio, Precio no acorde, Publicidad engañosa y credibilidad de la publicidad.

ORIENTACIÓN HACIA NUESTROS CLIENTES

Toda la planeación y las operaciones involucradas en Easy-Food van orientadas hacia nuestro Cliente. Es decir, tanto la organización como los empleados procuraran, ante todo, averiguar y atender las necesidades de él. Una y otra vez se ha probado que es más fácil y más rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos, que buscar a toda costa consumidores nuevos. Easy-Food busca la fidelización del cliente, consiguiendo así su propósito de clientes fijos y fieles que realicen pedidos diariamente.

ESCUCHAR A LOS CLIENTES

Easy-Food escuchará a sus clientes, dispondrá de un sistema de quejas y sugerencias. Una organización como esta, centrada en el consumidor ofrecerá facilidades a los consumidores para que entreguen sugerencias y quejas. Esto se realizará destinando una sección de la página web a este propósito. También se repartirán formularios cada “X” tiempo a nuestros clientes para obtener retroalimentación sobre sus gustos o disgustos. Además se dispondrá de un número de teléfono -sin cargo para el cliente que llame – para maximizar la facilidad de contacto de cada cliente y que pueda así preguntar, quejarse o hacer sugerencias. Estos flujos de información ayudaran tanto a que el cliente se sienta especial y escuchado, como a que provengan buenas ideas para nuestra empresa directamente desde las necesidades de nuestros clientes y además nos dará la capacidad de actuar rápidamente para resolver posibles problemas.

Según datos extraídos de la Organización **Consumer Affairs Department** sólo cuatro de cada 100 clientes insatisfechos se queja. Los otros 96 se van y comienzan a buscar una nueva fuente para obtener el producto o servicio. El 96% de los Clientes es muy complaciente o no desea invertir tiempo y esfuerzo en hacer reclamos. A estos se les llama "consumidores silenciosos". Del 4% que proporciona una segunda oportunidad, el 95% continuará realizando negocios con la organización si ésta responde rápidamente y resuelve su problema. Si una organización no responde con prontitud a las quejas de los clientes, se convertirá en la mejor publicidad para su competencia. Un Cliente insatisfecho contará su historia a un promedio de nueve personas, y un 13% lo dirá a más de 20.

Easy-Food no sólo responderá a las quejas de sus Clientes, sino que medirá la satisfacción de éstos. Mediante cuestionarios y/o llamadas telefónicas de una muestra aleatoria de clientes se realizarán estudios periódicos. Por medio de esta práctica se obtendrá información directa de cómo ellos se sienten con respecto diversos aspectos del desempeño de la empresa.

LA EXCELENCIA ES IMPRESCINDIBLE

El crecimiento de la competencia ha generado un Cliente más exigente y exquisito en sus pretensiones, obviamente, por tener una mayor gama de ofertas. Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del producto, la calidad del servicio, los precios y la personalización se podrá superar a la competencia, para de este modo, captar con firmeza, la continuidad de los clientes.

A fin de lograr los objetivos planteados, sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de Easy-Food. Y para ello hay que empezar trabajando con los recursos humanos, elevando al máximo su preparación para la tarea y forjando una actitud positiva para que se entreguen a la misma, con la mejor energía. Para que puedan atender como corresponde al Cliente.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio de Easy-Food. En consecuencia hacer calidad (en el producto, en el precio, en el servicio), que es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la Satisfacción del Consumidor y en el propio negocio.

La filosofía de Easy-Food es la de Empresa Orientada hacia el Consumidor, es decir, hacia la Satisfacción de las Necesidades de los Clientes. De este modo no sólo garantizará la calidad de los platos elaborados, sino de los servicios aportados que agregan valor añadido al producto (menús) y que el cliente estima y valora. Se tendrá consciencia de que no sólo se vende un producto, sino que se proporcionan una serie de servicios a nuestros clientes que responde a ciertas necesidades demandadas por ellos.

El contacto con los Clientes es fundamental para el buen funcionamiento de la compañía. Por lo tanto, el personal de primera línea – en este caso los repartidores – que son quienes tienen contacto directo con los consumidores serán elegidos y entrenados para causar una buena imagen ante nuestros clientes. Deberán presentar una imagen limpia e ir muy bien uniformados, evitando llevar complementos que puedan dañar la imagen de la empresa, la cual principalmente es: Salud. Por tanto, la higiene y la calidad de los alimentos son fundamentales junto a una buena presencia del repartidor, quien equivaldría al camarero de un buen restaurante.

Ofrecer un buen servicio por parte de Easy-Food puede garantizar futuras ventas, mayores pedidos por parte de los mismos y sobre todo evitar el arrepentimiento de algunos consumidores lo que implica conservar al Cliente.

ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

Easy-Food ve en los pequeños detalles y matices del servicio oportunidades. Cree que la forma en que sepa llevar los pequeños detalles define el estilo con que se llevarán los grandes (detalles). Por ello las pequeñas cosas añadidas en beneficios del usuario marcan la diferencia. Por lo tanto Easy-Food será una empresa justa, consistente y fiable, garantizando así la confianza plena de sus clientes, proveedores y trabajadores.

SERVICIO DE DISMINUCIÓN DE TRABAJO

Otra característica de importancia para los clientes de Easy-Food es que el servicio tienda a facilitar la compra del Cliente haciéndola más cómoda y fácil. Por ello los pedidos desde la página web serán realizados de forma fácil e intuitiva, además de poder acceder desde cualquier plataforma electrónica (ordenador, tablet, móvil, etc). Ofreciendo a los Clientes un servicio de calidad.

LOS EMPLEADOS

Todos los empleados de Easy-Food tendrán un rol fundamental en el proceso de la calidad, realizando su tarea de la mejor manera, pensando en que ello conseguirá obtener la Satisfacción del Consumidor. Pues siempre habrá algo que salga de las manos, inteligencia o acciones de cualquier trabajador que tenga relación con el Cliente. Por tanto se educará a todos los empleados en la filosofía de “la Necesidad de Satisfacer al Cliente”. Para ello Easy-Food, no sólo ofrece un producto (comida) que satisface la necesidad de comer, sino que además añade diferentes servicios, como la entrega del producto al lugar deseado, seguimiento personalizado de la dieta por especialistas, menús adaptados a las necesidades de nuestros clientes, etc.

El Cliente puede medir su satisfacción no solo por la calidad del producto comprado, sino también por otros valores como la atención o los servicios recibidos.

SALUD DE NUESTROS CLIENTES EN EL DÍA A DÍA

El comportamiento de nuestros clientes está cambiando. Hoy en día debido al ritmo de vida de las grandes ciudades, más la integración de la mujer a las actividades productivas, ya es poco común que se coma en casa y mucho menos que se preparen los alimentos de manera apropiada en los hogares. Debido a ello la gente recurre cada vez más a la comida rápida, integrándola a sus costumbres alimenticias.

La comida rápida se refiere a un establecimiento donde primero se paga el consumo antes de que se sirva y donde no hay camareros. Sin embargo, las modalidades de servicio y de alimento de la comida rápida se pueden dividir en varias categorías: Para llevar, en el mismo restaurante o a domicilio.

Por lo general la comida rápida es comida insana con alto contenido de grasas saturadas, proteínas de origen animal, aditivos, azúcares simples, colesterol, sodio, etc. Sin embargo, Easy-Food se adapta a las necesidades de sus clientes ofreciendo un producto sano, variado y equilibrado para que sus clientes puedan disfrutar de las ventajas de comer de forma rápida y sana simultáneamente.

SERVICIO RÁPIDO Y SALUDABLE

Easy-Food no descuidará las características más solicitadas por los clientes que busquen un negocio de comida rápida, es por ello que además de garantizar una comida 100% sana y adaptada también ofrecerá: 1.-Atención rápida a los clientes 2.-Facilidad máxima de acceso para los clientes 3.- Precios moderados y adaptados a nuestro tipo de clientes y por supuesto 4.- Cumplir con todas las normas higiénico-sanitarias.

OFRECER TIEMPO LIBRE A NUESTROS CLIENTES

Debido a que la falta de tiempo hace que la dedicación a la comida esté cada vez más ausente en las familias, Easy-Food solamente ofrecerá a sus clientes la

posibilidad de servicio a domicilio para así ofrecer un ahorro de tiempo, ya que de este modo las personas pueden realizar sus actividades preferidas, sin estar preocupándose por la preparación de los alimentos, además de que la variedad es tan grande que siempre habrá un menú que cumpla con los deseos de cada tipo de cliente.

Por lo tanto Easy-Food cumplirá las características y aspectos más importantes de sus clientes ofreciendo las siguientes ventajas:

- ✓ Una manera rápida de tener comida lista para comer en el momento solicitado por el cliente.
- ✓ Un ahorro de trabajo al cliente.
- ✓ Gran variedad de menús para los diferentes tipos de necesidades.
- ✓ Menús equilibrados que aporten los nutrientes esenciales en su medida justa, garantizando el valor nutritivo de los platos.
- ✓ Valor energético adecuado de todos sus menús –Por lo general toda la comida rápida tiene un valor energético muy superior al recomendado-
- ✓ Utilización de productos frescos evitando así los aditivos que se suelen usar en los menús de comida rápida (conservantes, colorantes, condimentos...)
- ✓ Total información al consumidor de la composición de los productos. Su calidad, cantidad, aporte calórico, cantidad de los macronutrientes, etc.

De esta forma Easy-Food da otro enfoque completamente diferente a la comida rápida actual, adaptándose a las necesidades de sus clientes. Gracias a Easy-Food, sus clientes podrán convertir la comida rápida en un hábito alimenticio de sus día a día sin tener que preocuparse por su salud, sino todo lo contrario, verán mejorar su salud cuanto más fieles sean a la comida rápida ofrecida por Easy-Food.

A continuación, se ha elaborado una posible lista de ventajas que ofrece Easy-Food a sus clientes con respecto a muchos de sus competidores de comida rápida.

- ✓ Evitar una sobre alimentación, garantizando el aporte óptimo de calorías y nutrientes.
- ✓ Evitar el escaso desarrollo de masa ósea, garantizando el aporte necesario de calcio.
- ✓ Evitar/Controlar enfermedades cardiovasculares, sobrepeso, diabetes e hipercolesterolemia evitando la utilización de proteínas de origen animal, grasas saturadas y colesterol.
- ✓ Evitar el estreñimiento que padecen muchos clientes de comida rápida, mediante el aporte de fibra y alimentos como verduras y frutas.
- ✓ Evitar la aparición de caries provocadas por el alto índice de azúcares simples.
- ✓ Evitar el deterioro de la salud en general, por el desequilibrio de nutrientes.
- ✓ Evitar digestiones pesadas y lentas.
- ✓ Evitar la alteración del gusto que pueden llegar a sufrir clientes habituales de comida rápida, por las altas dosis de sodio, conservantes y potenciadores del sabor utilizados y que además los cuales al mismo tiempo están generando un aumento del apetito y hábitos en el consumidor.
- ✓ Evitar cambios bioquímicos a nivel cerebral, como los que generan las drogas. Esto sucede por la elevada cantidad de azúcares y grasas, lo que genera en consecuencia, adicción y engancho a este tipo de comidas.

A partir de los resultados obtenidos por las encuestas, los clientes de comida rápida piensan que las siguientes características son las más importantes según el orden explicado a continuación:

- 1º- Limpieza y Seguridad
- 2º- Rapidez de Servicio.
- 3º- Calidad del producto.
- 4º- Precio y Promociones.
- 5º- Conveniencia
- 6º- Variedad de productos.
- 7º- Hospitalidad
- 8º- Ambiente y decoración
- 9º- Información
- 10º- Marca.

Entendiendo cada uno de estos conceptos como:

- Limpieza/higiene: Limpieza del establecimiento y seguridad alimentaria.
- Calidad del producto: Presentación de los productos; sabor de los alimentos; temperatura de los productos; frescura de los ingredientes; consistencia de elaboración y cantidad de producto servido.
- Variedad de productos: Variedad de platos en la carta o menú; existencia del menú del día; poder componer el producto/ menú según el gusto personal.
- Rapidez de servicio: Tiempo de necesario en el envío del menú. Puntualidad de la entrega en la hora señalada
- Hospitalidad: Simpatía de los colaboradores; profesionalidad de los colaboradores; ser siempre atendido por los mismos “camareros/repartidores” en cada visita; que el servicio este siempre dentro de los mismos parámetros (consistencia); imagen y presencia de los colaboradores.

- Información: Información sobre el producto; información sobre el servicio; información sobre los precios y formas de pago.
- Conveniencia: Proximidad al lugar de trabajo/estudio/ residencia; existencia de parking; estructuras de apoyo.
- Marca: Pertener a una cadena/ marca/ grupo conocido; tener nombre/ ser conocido
- Precio: todo lo anterior a un precio adecuado (según nivel de producto, servicio, establecimiento, etc...)

Por lo tanto, a partir del análisis de los atributos más valorados por los clientes, Easy-Food buscará la diferenciación y creación de una ventaja competitiva mediante la máxima calidad de en todos los puntos mencionados anteriormente. Algunos ejemplos de ello son los siguientes:

1. Limpieza y seguridad: Este es un atributo de obligado cumplimiento al más alto nivel. Sin embargo no es fuente de diferenciación o ventaja competitiva. Simplemente el no cumplimiento de sus niveles mínimos provoca la deserción de los clientes.
2. Calidad del producto: Diferenciarse en el producto principal (comida), por su calidad es una de las más efectivas vías de diferenciación y creación de ventajas competitivas. Es por ello que Easy-Food buscará esta ventaja a través del sabor de los alimentos, de la calidad técnica de las materias primas, por la elaboración de las mismas, por el estilo y origen de la cocina, por la presentación de los platos, etc...
3. Nivel de servicio: Easy-Food buscará una ventaja mediante una profesionalidad de sus empleados (cocineros, dietistas, endocrinos, repartidores, etc.), así como con la mayor rapidez de entrega y puntualidad.
4. Hospitalidad: en este caso se buscará un nivel de atención e interacción de los colaboradores con los clientes. Es un atributo que por sí solo es capaz de crear un alto nivel de lealtad de los clientes; además

de ser bastante difícil de reproducir por parte de los competidores y por tanto es una interesante fuente de ventaja competitiva. Por supuesto no es suficiente sin un buen nivel en el resto de atributos.

5.5. Análisis de competidores

A continuación se va a realizar el análisis de la competencia de Easy-Food. Para ello se va a realizar un estudio de los competidores directos, indirectos y competidores futuros. Como ya se mencionó anteriormente en el punto 4 “Análisis de la industria” Easy-Food compite dentro del sector de la restauración, más concretamente dentro del sector de la comida preparada. Como ya se explicó anteriormente –punto 4 “Análisis de la Industria”- La industria en la que compite Easy-Food puede ser dividida en subgrupos. Atendiendo la clasificación del CNAE-2009 se puede clasificar según los siguientes grupos: 5610 “Restaurantes y puestos de comida preparada”, 5629 “Otros servicios de comidas” y 5630 “Establecimientos de bebidas”.

5.5.1. Competidores directos

Se ha considerado que los competidores más directos de Easy-Food son los pertenecientes a los grupos 5610 y 5630 del CNAE-2009 correspondientes con “Restaurantes y puestos de comida preparada” y “Establecimientos de bebidas” - dentro del cual se encuentra los bares- respectivamente. Estos dos grupos están formados por negocios que ofrecen productos/servicios muy parecidos a los ofrecidos por Easy-Food. Por ello, estos son los competidores que más en cuenta se han de tener, ya que tienen un mercado objetivo similar al nuestro. Destacar, que Easy-Food no tiene exactamente competidores del todo directos, debido a que no se han encontrado empresas que ofrezcan exactamente el mismo producto/servicio que el ofrecido por ésta. Esto nos dará una ventaja, debido a nuestra clara diferenciación de producto y servicio y también debido a nuestro nicho de mercado tan concreto.

Dentro del CNAE 5610 “Restaurantes y puestos de comida preparada” se encuentra la prestación de servicios de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o sirviéndose ellos mismos de un surtido de productos (autoservicio), bien consumiendo la comida en el mismo local, llevándosela o a domicilio. Se incluyen en este apartado las comidas preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos con motor o en carritos sin motor.

Esta clase comprende las actividades de:

- Restaurantes
- Cafeterías
- Restaurantes de comida rápida
- Establecimientos que ofrecen comida para llevar
- Vendedores de helados en carrito
- Carritos ambulantes de comida
- Preparación de comida en puestos de mercadillo

Esta clase comprende también:

- Las actividades de restaurantes y bares relacionadas con el transporte, prestadas por unidades independientes.

Para ver el listado de empresas que son competidores directos pertenecientes a este CNAE, mirar el anexo²⁷ correspondiente.

Dentro del CNAE 5630 “Establecimientos de bebidas” se encuentra los establecimientos que se dedican a la preparación y el servicio de bebidas para su consumo inmediato en el mismo local. Esta clase comprende las actividades de:

- Bares
- Tabernas
- Bares de copas
- Disco-bares y discopubs
- Cervecerías

Se ha considerado que es un competidor directo porque se encuentran los bares, tabernas y cervecerías que también se dedican a la venta de comida preparada para su uso inmediato.

Para ver el listado de competidores directos pertenecientes a este grupo ir al anexo²⁸ final correspondiente.

²⁷ Anexo correspondiente con CNAE-2009 5610 “Restaurantes y puestos de comida preparada”

²⁸ Anexo correspondiente con CNAE-2009 5630 “Establecimientos de bebidas”

5.5.2. Competidores indirectos

Como competidores indirectos se han considerado las empresas que ofrecen un producto/servicio parecido al ofrecido por Easy-Food y que por lo tanto, pueden llegar a ser sustitutivo al ofrecido por Easy-Food, ya que pueden cubrir alguna necesidad parecida de nuestros clientes; en este caso el hecho de alimentarse. En este caso se han encontrado las empresas pertenecientes al CNAE-2009 5629 “Otros servicios de comida”. Esta clase comprende la provisión industrial de comidas preparadas, es decir, la provisión de servicios de comida en función de unos acuerdos contractuales con el cliente y durante un periodo determinado. Comprende también la explotación de concesiones del servicio de restauración en instalaciones como las deportivas o similares. La comida suele prepararse en una unidad central.

Esta clase comprende:

- Las actividades de los contratistas de servicios de restauración (por ejemplo para compañías de transporte)
- La explotación de concesiones del servicio de restauración en instalaciones como las deportivas o similares
- La explotación de cantinas o cafeterías (por ejemplo, en fábricas, oficinas, hospitales o escuelas) en régimen de concesión

Se puede ver el listado de competidores indirectos de Easy-Food pertenecientes a este grupo en el anexo correspondiente²⁹

5.5.3. Competidores futuros

En cuanto a los competidores futuros, se considerarán todos aquellos posibles que negocios que a medio/largo plazo puedan introducirse en el mismo mercado que el de Easy-Food y por tanto, satisfagan las mismas necesidades o parecidas, a las satisfechas por Easy-Food. En este caso se ha considerado que todo tipo de supermercado, hipermercado, etc. puede llegar a convertirse en uno de ellos. Esto es debido a que cada vez más, estos tipos de establecimientos venden comida semi-preparada y lista para comer. Además se puede observar como con el paso del tiempo este tipo de comida está ocupando cada vez más espacio en las superficies de estos centros y por lo tanto en un largo plazo podrán convertirse en competidores indirectos (indirectos debido a que no ofrecen los mismos servicios que Easy-Food).

²⁹ Anexo correspondiente con CNAE-2009 “Otros servicios de comida”

Por tanto, a partir del estudio del CNAE-2009 se han encontrado los siguientes grupos que se dedican a este tipo de actividades y que por tanto serán considerados como competidores futuros:

- CNAE-2003 52111 Hipermercados (más de 2.500 m²).
- CNAE-2003 52112 Supermercados (entre 2.499 y 400 m²).
- CNAE-2003 52113 Otros Servicios (entre 399 y 120 m²).
- CNAE-2003 52114 Autoservicios (entre 119 y 40 m²).
- CNAE-2003 52115 Otros establecimientos no especializados.
- CNAE-2003 5212 Comercio al por menor de otros productos en establecimientos no especializados.

5.5.4. Análisis de la Competitividad

A continuación, se ha realizado un análisis de Easy-Food respecto algunos de sus competidores más directos. Para ello se ha cogido a diferentes competidores – cada uno de ellos con algún punto de diferenciación respecto al resto- y se ha analizado comparativamente el uno con el otro considerando las características más relevantes de este tipo de negocios. Para ello se utilizará la herramienta “Competitive Analysis Grid”. Con ello se pretende mostrar en una tabla la información recogida de los competidores de Easy-Food y su posición respecto a ella. De este modo podremos observar en qué áreas clave Easy-Food presenta una ventaja competitiva, o por el contrario en cuales está en desventaja con respecto a sus principales competidores.

En la tabla siguiente (fig.67) se puede observar este análisis. En el eje vertical se han puesto los factores clave para que la compañía alcance el éxito, a continuación se ha comparado el puesto que ocupa Easy-Food en dichos factores con respecto a sus principales competidores colocados en el eje horizontal.

Para el siguiente análisis en vez de coger empresas concretas, se han seleccionado diferentes tipos de empresas dedicadas a un determinado tipo de actividad concreto (según su CNAE) y que por tanto, representan un segmento del mercado que compite con Easy-Food. Se han seleccionado solamente los grupos de empresas que representan un mayor nivel de competencia (los competidores más directos). Esto se ha realizado con diferentes conjuntos de empresas que desempeñan actividades similares entre ellas, formando así diferentes grupo de empresas que compiten en el mercado de Easy-Food. Mediante esto se conseguirá un análisis más general y valido para este caso en concreto. De este modo, se ha obtenido la siguiente tabla de análisis de la competitividad (Competitive Analysis Grid)

Nombre Características	Easy-Food	Restau-rantes	Estableci- mientos que ofrecen comida para llevar	Restaurantes de comida rápida	Cafeterías	Bares	Establecimien tos de comida a domicilio
Servicio domicilio	Ventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Ventaja
Calidad del producto	Medio	Ventaja	Medio	Desventaja	Desventaja	Medio	Desventaja
Hospitalidad	Desventaja	Ventaja	Medio	Medio	Medio	Medio	Desventaja
Servicios extra personalizados	Ventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Desventaja
Personalización a las necesidades del cliente	Ventaja	Medio	Desventaja	Desventaja	Desventaja	Medio	Desventaja
Limpieza y Seguridad	Ventaja	Ventaja	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Variedad de Productos	Ventaja	Ventaja	Medio	Desventaja	Desventaja	Medio	Desventaja
Rapidez del Servicio	Ventaja	Desventaja	Ventaja	Ventaja	Medio	Medio	Medio

Tabla: 85. Competitive Analysis (Análisis de la competitividad). Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, a la vista de los resultados mostrados en el “Analysis Competitive Grid”, se puede observar que de primeras, Easy-Food no presenta ninguna desventaja crítica en las características clave del sector en el que compete. Por otro lado, mencionar que la “Calidad del producto” tiene una valoración media, esto quiere decir que en rasgos generales está igual que la mayoría de los competidores. Esta calificación es debida a que los alimentos utilizados en los menús no serán tan exclusivos y caros como los utilizados en gran parte de los restaurantes, lo cual no significa que las materias primas sean de baja calidad, todo lo contrario, se emplearán alimentos frescos y sobretodo naturales, evitando así aditivos añadidos dañinos para la salud. Es decir, los alimentos utilizados serán los más saludables posibles garantizando así la imagen principal de Easy-Food, la cual es SALUD.

Asimismo, se puede observar que el nivel de “Hospitalidad” ha sido calificado con una puntuación de “desventaja”, esto quiere decir que en este aspecto está por debajo que la mayoría de sus competidores. En este caso, la puntuación es debida al poco trato físico personal que tiene Easy-Food con sus clientes, debido a que prácticamente todo se realiza por internet, y únicamente es el repartidor el que tiene trato físico con los clientes. Por ello, a pesar de seleccionar cuidadosamente el personal adecuado encargado de realizar los repartos, Easy-Food estará en desventaja con la hospitalidad ofrecida generalmente en los bares, cafeterías y especialmente restaurantes dónde hay personal destinado exclusivamente a tratar personalmente con los clientes durante su estancia en el local. Por ello se cuidará el aspecto físico de los repartidores, haciéndoles vestir un uniforme limpio y distintivo, para que el poco contacto físico que haya con los clientes sea de profesionalidad y buena imagen. De éste modo se cuidará que la primera imagen que se lleven los clientes, sea positiva.

Por otro lado, resaltar los aspectos positivos en los que Easy-Food presenta ventaja con respecto a sus competidores. Obviamente presenta una ventaja en “Servicio a domicilio” y “Rapidez del servicio” debido a que ésta se encargara de entregar el pedido en el lugar y la hora indicada previamente (al menos 24 horas antes) por el cliente. Destacar también la ventaja que ofrece Easy-Food en “Servicios extras personalizados” debido entre otros, a sus servicios de seguimiento y asesoramiento de nuestros clientes por medio de especialistas. Otra ventaja que se ha encontrado es “Personalización hacia las necesidades de los clientes”, en este caso presenta una ventaja porque Easy-Food ofrece productos muy especializados para necesidades muy concretas de ciertos nichos de mercados, adaptándose así a estas necesidades de una forma muy superior a la ofrecida por sus competidores. Sin duda esta es la mayor ventaja competitiva que Easy-Food ofrece respecto a su competencia.

En cuanto a la característica “Limpieza y seguridad” se observa que de nuevo vuelve a presentar una ventaja competitiva. Esta vez es debido a que sin duda alguna, la imagen que quiere ofrecer Easy-Food, es la de SALUD para sus clientes, por tanto,

la limpieza y seguridad de los alimentos e instalaciones serán primordiales para la empresa.

Por último, la ventaja competitiva que destaca de Easy-Food es la “Variedad de productos” ofrecida. La explicación a esto es la especialización que ofrece a diferentes tipos de clientes con diferentes necesidades (enfermos de diabetes, de ECV, de celiaquía, sobrepeso), ofreciendo a cada uno de los diferentes grupos, platos adaptados para todos los gustos (carnes, pescados, pastas, ensaladas, etc). Esto es muy difícil encontrarlo en la competencia, ya que o no se adaptan a las necesidades de los diferentes clientes, también porque en el caso de la mayoría de los establecimientos que ofrecen comida a domicilio no ofrecen gran variedad de productos, ya que están especializados en un tipo de comida concreta. Sin embargo, Easy-Food ofrece: variedad de productos, adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, y la comodidad de la entrega a domicilio.

5.6. Estructura de la industria y cuota de mercado

A continuación se va a realizar una estimación de las ventas anuales iniciales de Easy-Food y de su cuota de mercado. En el punto 9 “Proyección financiera” de este plan de negocio se desarrolla con más detalle la proyección financiera de la empresa. De momento este análisis servirá para tener una primera idea del número de clientes y ventas que se producirán y así poder planificar el número de empleados que necesitaremos, el presupuesto destinado a marketing, etc.

Recodar que los siguientes números son estimados, y por tanto no serán exactos. Sin embargo, se han empleado supuestos realísticos y alcanzables.

Para la estimación de las ventas anuales se han seguido los siguientes pasos:

1. Determinar el número de clientes que Easy-Food tendrá. El objetivo de Easy-Food es contar con un número de aproximadamente 479 clientes dentro de los 12 primeros meses desde que se ponga en funcionamiento la empresa. Por cliente se entiende, personas dadas de alta y registradas en la página web (aunque se dé el caso de que pida varios menús a la vez).
2. Tomando como referencia los 479 clientes conseguidos durante el primer año, ¿Cuáles serán las ventas anuales de Easy-Food? Easy-Food estima que al finalizar 2013 –primer año de operación-, alcanzará los 479 clientes; alcanzará los 1437 al finalizar 2014, los 2156 al finalizar 2015, los 2491 al finalizar 2016 y finalmente lo 2.826 al finalizar el quinto año de funcionamiento de la empresa (2017) como se indicó en el punto 5.3.3 “Conclusiones selección del Mercado Objetivo”. Esto generará los ingresos siguientes.

Consideraciones: Se asume que los clientes fijos realizarán al menos un pedido al día (aunque también habrá quienes realicen dos pedidos al día: comida y cena). También se ha asumido que los pedidos se realizaran especialmente entre semana, ya que se ha estudiado que durante el fin de semana la gente dedica más tiempo a cocinar y a hacer de las comidas y cenas eventos sociales y por tanto, no se realizarán tantos pedidos durante el fin de semana. Por, ello se ha considerado que un mes tiene 22 días (de media los días lectivos de un mes) y que cada cliente fijo realizará 22 pedidos al mes. Evidentemente de los 480 clientes alcanzados durante el primer año, habrá quienes no serán fijos y realizaran menos pedidos, para este caso se ha considerado que realizaran un 50% de pedidos, es decir, 11 pedidos al mes. Asimismo se ha considerado que inicialmente en número de clientes fijos y clientes “semifijos” no será el mismo que el que habrá una vez transcurridos unos meses del inicio de la actividad. Se estima que con el paso del tiempo el número de clientes fijos irá creciendo en mayor medida que el de clientes “semifijos”. La política que seguirá Easy-Food para atraer a clientes fijos, es la de ofrecer mejores precios a los clientes que realicen pedidos semanales completos -5comidas por semana- y la de ofrecer un mejor seguimiento personalizado de sus clientes cuanto mayor sea su compromiso con Easy-Food, ya que un cliente que pida diariamente comida a Easy-Food podrá disponer de un seguimiento de su alimentación mucho más fiable que quién no lo haga, con esto se pretende fidelizar al cliente. Además se harán ofertas especiales a aquellos clientes que hagan más de 8 pedidos semanales –Clientes VIPS-. El propósito de esta estrategia, es conseguir fidelizar a los clientes y tener una demanda constante de pedidos. Por tanto, a continuación se muestra la estimación realizada para el primer año de vida de Easy-Food con las consideraciones anteriores.

NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES A LO LARGO DE 2013

AÑO 1	ENE	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CLIENTE SEMIFIJO	20	24	29	35	45	58	76	99	138	193	271	379	1.367
CLIENTE FIJO	15	18	22	26	31	40	57	79	111	155	217	304	1.076
CLIENTE VIP	12	11	13	15	17	19	23	28	33	40	48	57	315

Tabla 86. Número de nuevos clientes a lo largo de 2013Fuente: Estimación propia

En la tabla anterior puede verse la captación de nuevos clientes durante los primeros años de vida de la empresa.

A final de año se habrán alcanzado 740 nuevos clientes. Sin embargo, como cabe esperar a lo largo de los meses habrá clientes que pasarán de ser “clientes semifijos” a “clientes fijos” y “clientes VIPs”, es decir habrá clientes que por lo general irán fidelizándose con Easy-Food con el paso del tiempo.

Durante los años siguientes la tendencia ira hacia un aumento de los “clientes VIPs” y “clientes fijos” a costa de un menor incremento de los “clientes semifijos”. Esto lo podemos ver en la estimación que se ha plasmado en las siguientes tablas (87, 88 y 89).

Para el segundo año de vida de Easy-Food, puede observarse de nuevo la captación de nuevos clientes en la tabla y la evolución de los clientes a lo largo del segundo año en la tabla 87.

NUEVOS CLIENTES ESTIMADOS DURANTE EL AÑO 2014

ANO 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CLIENTE SEMIFIJO	385	400	415	431	447	464	460	477	497	516	537	559	5.587
CLIENTE FIJO	305	336	369	406	447	491	500	550	622	702	794	897	6.417
CLIENTE VIP	70	77	85	94	104	115	110	122	135	150	166	185	1.414

Tabla 87 . Número de nuevos clientes a lo largo de 2014. Fuente: Estimación propia

Como puede observarse en la tabla anterior, durante el año 2014 se ha estimado que se conseguirán 901 nuevos clientes, lo que se traducirá en un total de 1.641 clientes desde el inicio de Easy-Food.

Durante el tercer año de actividad -2015- se conseguirán 727 nuevos clientes. La captación de estos nuevos clientes puede observarse en la siguiente tabla número 88:

NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES ESTIMADOS DURANTE EL SEGUNDO AÑO DE ACTIVIDAD

AÑO 3	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CLIENTE SEMIFIJO	590	602	614	626	639	651	664	660	673	687	700	714	7.821
CLIENTE FIJO	890	899	908	917	926	935	945	940	949	959	968	978	11.215
CLIENTE VIP	201	229	261	298	339	387	405	400	456	520	593	676	4.765

Tabla: 88. Número de nuevos clientes a lo largo de 2015. Fuente: Estimación propia

Por lo tanto, transcurrido el tercer año de actividad Easy-Food contará con 2.368 clientes. A continuación se muestra la evolución de los clientes durante este tercer año de actividad (fig. 88). Puede observarse como el número de “clientes VIPS” y “clientes fijos” ha ido aumentando debido al traspaso de “clientes semifijos” en “clientes fijos” y en “clientes VIPS”.

Durante el cuarto año de actividad de la empresa el incremento de nuevos clientes se verá reducido, debido a que empezará a alcanzar el máximo de su mercado objetivo. En este caso el número de nuevos es nulo, sin embargo, el número de clientes VIPS aumentará. En la tabla siguiente puede observarse la distribución de los nuevos clientes para el año 2016.

NUEVOS CLIENTES ESTIMADOS PARA EL AÑO 2016

AÑO 4	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUNI	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CLIENTE SEMIFIJO	670	657	643	631	618	606	594	582	570	559	547	536	7.212
CLIENTE FIJO	990	941	893	849	806	766	728	691	657	624	593	563	9.101
CLIENTE VIP	911	920	929	939	948	957	950	940	949	959	968	978	11.349

Tabla:89. Título: Número de nuevos clientes a lo largo de 2016. Fuente: Estimación propia

Finalmente, se muestra para el quinto año de actividad el número de nuevos clientes (fig 90). Se estima que este año se habrá alcanzado aproximadamente el tope de clientes, es decir, alrededor de unos 2.098 clientes.

PREVISIÓN DE NUEVOS CLIENTES PARA EL 2017

AÑO 5	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CLIENTE SEMIFIJO	446	437	441	444	448	415	410	407	410	414	417	420	5.108
CLIENTE FIJO	563	568	572	577	581	586	591	595	600	605	610	615	7.061
CLIENTE VIP	1.100	1.106	1.111	1.117	1.121	1.126	1.100	1.050	1.053	1.056	1.059	1.063	13.061

Tabla:90 . Título: Número de nuevos clientes a lo largo de 2017, Fuente: Estimación propia

Para calcular los ingresos obtenidos durante los cinco primeros años de actividad de Easy-Food, se va a utilizar la tabla siguiente, la cual muestra el número de pedidos mensuales y el precio del menú en función del tipo de cliente. De esta forma, junto a la información de las tablas anteriores en las que se muestra los diferentes tipos de clientes que hay cada mes se pueden hallar los ingresos de la empresa.

CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CLIENTES

Tipo de cliente	Precio del menú	Nº pedidos mensuales
Cliente "semifijo"	12	De 4 a 16
Cliente fijo	10	De 17 a 32
Cliente VIP	7	Más de 32

Tabla 91: Clasificación de los tipos de clientes. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, los ingresos brutos totales después de cinco años serán los siguientes:

$$\begin{aligned}
 \text{Ingresos} = & \sum \text{Clientes semifijos} * N^{\circ} \text{pedidos mes}_1 * \text{Precio}_1 \\
 & + \sum \text{Clientes fijos} * N^{\circ} \text{pedidos mes}_2 * \text{Precio}_2 \\
 & + \sum \text{Clientes VIPS} * N^{\circ} \text{pedidos mes}_3 * \text{Precio}_3
 \end{aligned}$$

De tal forma en la tabla siguiente se muestran los ingresos para los cinco primeros años de actividad de la empresa

INGRESOS POR TIPO DE CLIENTE

INGRESOS / AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CLIENTE SEMIFIJO	65.617 €	273.543 €	390.569 €	367.364 €	265.407 €
CLIENTE FIJO	182.944 €	1.112.779 €	1.983.573 €	1.641.846 €	1.299.381 €
CLIENTE VIP	70.653 €	323.057 €	1.110.407 €	2.697.880 €	3.166.902 €
TOTAL	319.215 €	1.709.380 €	3.484.549 €	4.707.090 €	4.731.690 €

Tabla 92. Ingresos por tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia.

Con lo cual, sin haber considerado ningún tipo de coste (materia prima, transportes, instalaciones, sueldos, etc.) se tendrán unos ingresos de 4.7 millones de euros en el quinto año.

6. PLAN DE MARKETING

El mejor modo de describir el Plan de Marketing de una empresa es empezando por articular la estrategia de marketing, posicionamiento, puntos de diferenciación, y luego hablar sobre todo del conjunto de aspectos que el plan abarcará, como precio, mix promocional y proceso de ventas, así como la estrategia de distribución.

Todos los elementos del plan de marketing de la empresa se desarrollarán con el cliente como objetivo, extendiéndose más allá de producir un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente, de manera que es necesario conocer la cantidad de renta disponible que tienen, los periódicos que leen, el programa de televisión que ven o lo que sea necesario para nuestro tipo de negocio.

Además, se detallará quién comprará el producto y cómo funcionará el proceso de ventas.

6.1. Análisis DAFO

Se analizará la empresa desde dos puntos de vista: interno y externo. De cada uno de los dos análisis (el interno y el externo) se obtendrán factores positivos y negativos para la empresa, completando así lo que se denomina análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Es muy importante que la empresa tenga presente desde el primer momento estos factores clave para el éxito de la misma. Los factores pueden variar con el paso del tiempo, por lo que se aconseja realizar un análisis DAFO cada cierto tiempo.

- **Debilidades:** Son aquellos puntos flacos o débiles de la empresa que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y por tanto deben ser, en lo posible superados. Por ejemplo, la falta de recursos para comprar la maquinaria adecuada.

- **Amenazas:** Es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o reduce la rentabilidad de los ingresos esperados. Por ejemplo, una ley que nos impida producir con nuestro sistema.

- **Fortalezas:** Son aquellas capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y en definitiva, ventajas competitivas que puedan servir para alcanzar con éxito la estrategia de la empresa y superar las Amenazas. Por ejemplo, tener la patente de un producto que ha creado la empresa.

- Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios. Por ejemplo, si nos dedicamos a fabricar coches familiares, que se produzca una explosión demográfica.

El análisis DAFO correspondiente a nuestra empresa es el siguiente:

<p style="text-align: center;">SITUACIÓN EXTERNA</p> <p style="text-align: center;">SITUACIÓN INTERNA</p>		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		<p>A₁ Situación Actual de Crisis</p> <p>A₂ Sector de la Restauración muy perjudicado por las ventas</p> <p>A₃ Gran cantidad de empresas que ofrecen venta de comida a domicilio</p>	<p>O₁ Poco tiempo libre para hacer la comida</p> <p>O₂ Gente con más enfermedades debido a malos hábitos alimenticios y sedentarismo</p> <p>O₃ Aumento de las compras a través de internet</p>
DEBILIDADES	<p>D₁ Fuerte inversión para la compra de la maquinaria necesaria para la elaboración de los menús</p> <p>D₂ Capacidad de entrada en el mercado bastante limitada a corto plazo</p> <p>D₃ Área de reparto a clientes limitada en función de dónde esté situado el centro de distribución</p> <p>D₄ Escaso contacto directo, sólo existe contacto repartidor-cliente</p>	Estrategia Defensiva	Estrategia Adaptativa

Figura 93. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, la empresa Easy-Food tomará una Estrategia Ofensiva, de manera que aprovechará las ventajas competitivas aportadas por las fortalezas que tiene la empresa, junto con las Oportunidades que ofrece el mercado en este momento.

6.2. Estrategia Global de Marketing

La estructura de la estrategia de marketing marcará la pauta a seguir para el Business Plan, dado que es necesario que el plan de marketing de la empresa sea consistente y coherente con la misión global y el conocimiento del mercado.

El objetivo global de Easy-Food es conseguir que personas mayores de 40 años disfruten de los beneficios que puede aportar llevar una alimentación saludable. Además, el objetivo de la empresa será conseguir una estrategia de fidelización de los clientes mediante estrategias de marketing, ofreciéndoles salud y mejorando su calidad de vida.

La totalidad de la empresa estará implicada en las estrategias de marketing, desde la dirección, hasta los empleados, de manera que se pueda cumplir la misión de la empresa y hacer que el cliente perciba el eslogan de “salud con sabor a comida”.

Se definirá la Estrategia Global de Marketing mediante el posicionamiento estratégico y los puntos de diferenciación.

6.3. Posicionamiento

Después de seleccionar el mercado objetivo, que está compuesto por las personas con edad comprendida entre los 40 y los 65 años, del área metropolitana de Valencia, con ingresos medios-altos, el siguiente paso es definir la "posición" en el mercado. La posición hace referencia a cómo está situado con respecto a sus competidores potenciales. Para entender el posicionamiento en el mercado, se necesitan estudiar las características de sus bienes o servicios.

El posicionamiento estratégico de la empresa Easy-Food será ofrecer a cada cliente un menú personalizado de gran calidad adaptado cada perfil (enfermedades cardíacas, celíacos, diabéticos o régimen) y un seguimiento por parte de médicos y nutricionistas, que permita llevar una alimentación saludable y disponer de un tiempo libre del que carece debido a su situación laboral, todo ello por un precio asequible.

6.4. Puntos de diferenciación

Los puntos de diferenciación estarán relacionados con el análisis competitivo realizado anteriormente en el punto 5.5.4 “Análisis de la Competitividad”. En dicho punto se valoraban las ventajas competitivas de la empresa Easy-Food con respecto a otras empresas. Como resultado del análisis comparativo, se obtiene que cuenta con las siguientes ventajas competitivas: servicio a domicilio, servicios extra

personalizados, personalización de las necesidades del cliente, limpieza y seguridad, variedad de productos y rapidez del servicio.

Será más adecuado limitar los puntos de diferenciación a dos o tres para que sean reconocibles y distintivos con respecto a los de los competidores potenciales, además de asegurar que el valor de estos puntos sea apreciado por los clientes.

De las ventajas competitivas citadas anteriormente se han elegido tres en función de las valoradas como más importantes para los clientes, extraídas de las encuestas realizadas que figuran en los anexos. Por lo que los puntos de diferenciación para la empresa Easy-Food escogidos serán:

- Limpieza y Seguridad. Este punto se extenderá a toda la empresa, desde los niveles de limpieza de obligado cumplimiento tanto en el almacén de materias prima como en los puntos donde se realiza la comida, hasta el cuidado de una imagen o presencia limpia y saludable que ofrecerá el personal de primera línea, encargado de llevar los menús a los clientes, que son los únicos que tendrán contacto directo con los proveedores.

Además es importante que haya una limpieza y seguridad garantizada debido a la posibilidad de contaminación de productos en la elaboración de los diferentes menús, en los que no puede haber ningún fallo ya que se tratan enfermedades e intolerancias a ciertos productos.

- Nivel de Servicio. Se entenderá como conseguir un servicio a domicilio eficaz y rápido, así como el servicio personalizado que se ofrece a los clientes a través de la página web, con sus menús personalizados para cada nicho de mercado (enfermedades cardiovasculares, diabetes, celíacos y régimen) y con el seguimiento que se ofrece a los clientes por medio de especialistas, personalizado. También

- Calidad del Producto. Menús de gran calidad gracias al uso de buenas materias primas y a las condiciones de higiene con las que trabaja el personal cualificado. Se emplearán alimentos sin aditivos, naturales, para que puedan cumplir el objetivo de comer sano.

Para cumplir con dichas garantías de Calidad, la empresa Easy-Food posee la Certificación ISO 9001: 2000 del Sistema de Gestión de la Calidad.

La empresa Easy-Food dispondrá desde su apertura de un sistema de gestión de todas las actividades que se desarrollarán en línea con la mejora continua y la orientación al cliente plasmados en:

- Manual de Calidad (Misión, visión, mapa de procesos, valores, política de calidad...)
- Manual de Procedimientos (Procedimientos, registros e instrucciones técnicas)
- Manuales de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC).

6.5. Estrategia de Precios

En esta parte se explicará que estrategia seguirá la empresa para ponerle precio al producto. El precio que pone la compañía a un producto envía un claro mensaje para el cliente objetivo, por lo que si un producto crea valor a sus clientes en relación a productos de la competencia, no deben de tener precios bajos.

Existen varios métodos que permiten determinar el precio del producto. Los dos métodos principales son los de "Precio basado en el coste" y "Precio basado en el valor" que aportamos al cliente.

El método empleado en la empresa hará referencia a una estrategia de precio basado en el valor que aportamos al cliente, ya que el servicio que ofrece la empresa Easy-Food aporta valor al cliente gracias a la comodidad de recibir la comida en casa, con un menú personalizado y sano, lo que le permitirá disponer de más tiempo y comer saludable.

La lista de precios de los menús se determinará mediante una estimación de lo que los clientes están dispuestos a pagar por él, junto con los precios que tienen las empresas competidoras. Lo que un consumidor estará dispuesto a pagar está determinado por el valor percibido del producto y por el número de posibles elecciones en el mercado por parte de los clientes.

Este método permitirá a la empresa obtener un buen margen de beneficios, además del valor que percibe el cliente en un producto o servicio. Este margen no sólo estará definido por el precio del menú, sino por el bajo coste de cada menú debido a un estudio minucioso de las operaciones de fabricación y de la distribución.

Además, los precios también variarán en función del tipo de cliente con el que se trate, de manera que se tratará de fidelizar la mayor cantidad posible de clientes mediante un mejor precio en sus menús.

6.6. Proceso de Ventas y Mix Promocional

El proceso de ventas muestra los pasos a seguir para identificar perspectivas, establecer relación con los clientes y ventas próximas, mientras que el mix promocional hace referencia a las tácticas específicas que se usarán para dar a conocer a los clientes potenciales, como por ejemplo anuncios y relaciones públicas para apoyar el proceso de ventas y mejorar su marca global.

Esta área es capaz de maquillar una falta de fondos con trabajo duro e ingenio. Pero también es un área donde el dinero puede ser desperdiciado fácilmente si el proceso de compras no está cuidadosamente pensado y ejecutado, o si las tácticas promocionales están mal estructuradas o mal implementadas.

Ahora se estudiarán las dos secciones por separado:

6.6.1. Proceso de ventas

1. Perspectivas. Las perspectivas de ventas estarán cubiertas mediante:
 - Asociaciones con médicos cardiovasculares.
 - Asociaciones con médicos que tratan diabetes.
 - Asociaciones con médicos que tratan alergias celíacas.
 - Asociaciones con nutricionistas.
 - Clientes a los que les ha llegado la información mediante internet.
 - Clientes a los que les ha llegado la información mediante los anuncios impresos como trípticos.

2. Contacto inicial
 - Los empleados encargados del contacto directo con el cliente recibirán información de un manual elaborado por la empresa para que los clientes estén satisfechos con la compañía, gracias a un trato excelente hacia los mismos y con una imagen que aporte los valores que la compañía quiere transmitir.
 - Los empleados que no tengan contacto directo con el cliente también se formarán para poder ofertar un producto de buena calidad, mediante la motivación y la sensación de pertenencia a la empresa para conseguir entre todos el producto con la calidad deseada.
 - Las personas encargadas de dirigir grupos de trabajo o de departamentos deberán inculcar en los trabajadores la importancia de crear un producto de calidad, y lo necesario que es la motivación del personal que participa en ello.

3. Presentación de la venta
 - Todos los trabajadores de la empresa verán una pequeña demostración de lo expuesto en el punto anterior, que se repetirá anualmente, junto con los objetivos que se pretenden cumplir y los resultados obtenidos hasta el momento, para que se sientan partícipes de las mejoras conseguidas.

4. Cierre de la venta

- Los empleados encargados del contacto directo con el cliente estarán entrenados para conseguir una fidelización de sus clientes en el tiempo, y se les premiará a los trabajadores que consigan llegar a unos objetivos.

5. Post-venta

- Los clientes recibirán una llamada telefónica o un e-mail cada 2 meses, en el que se le preguntará si está satisfecho con los servicios prestados, con el personal y con los medios que se aportan para su consulta (sesión propia en la página web).
- Cada trimestre, la empresa elaborará un boletín que será enviado a cada cliente.
- Los empleados que se dedican a la distribución de los menús, por lo tanto en contacto directo con los clientes, se dedicarán a agradecer a los clientes su fidelidad, además de solicitar mejoras que puedan ofrecer en el servicio.

6.6.2. Mix promocional

1. Anuncios

Los anuncios hacen a la gente consciente de la existencia de un producto con esperanza de persuadirlos para que lo compren. El mayor objetivo del anuncio es mostrarle el producto, con sus características y beneficios, y hagan una asociación del producto con un estilo de vida, para el caso de la empresa un estilo de vida sana, mediante una alimentación saludable.

Estos objetivos se cubrirán a través de diferentes canales para poder llegar al cliente. Para el caso de la empresa se emplearán diversos medios, establecidos en función del mercado objetivo, y serán:

- Folletos explicativos (trípticos), que se repartirán en hospitales y en gimnasios.
- Anuncios en revistas especializadas en medicina y nutrición durante los primeros meses de vida de la empresa.
- Pequeñas cuñas publicitarias en la radio local durante los primeros meses de vida de la empresa.
- Correos electrónicos a gente que le pueda interesar los servicios de la empresa.

A pesar de que muchas de las formas de anunciarse pueden ser apropiadas, hay muchas desventajas sobre las formas convencionales de anuncios, de manera que se alejan de las puestas en marcha que se pretenden conseguir con la mayoría de los anuncios. Para ello no se debe descuidar transmitir una gran credibilidad del servicio que se ofrece y de los productos, que un gran porcentaje de la gente que reciba la información mediante los anuncios esté interesada en el contratar los servicios de la empresa, que el mensaje sea claro, conciso y esté bien redactado y que la percepción del anuncio no sea intrusivo.

2. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas hacen referencia a los esfuerzos necesarios para establecer y mantener la imagen de una compañía. La mayor diferencia entre los anuncios y las relaciones públicas es que no se paga por las relaciones públicas. Debido a esto, muchas de la empresas en sus comienzos optan por las relaciones públicas frente a los anuncios porque no tiene coste y ayuda a construir la credibilidad de la marca de la empresa.

Algunas de las técnicas de relaciones públicas que empleará Easy-Food serán:

- Comunicados de prensa
- Cobertura periodística, mostrando la empresa como pionera en la cobertura de los servicios que ofrece.
- Página web, blog, Facebook, twitter, ...
- Participación en actos sociales, cívicos y de comunidades relacionadas con los servicios que cubre.

6.7. Distribución y ventas

La distribución abarca todas las actividades que mueven un producto desde su lugar de origen hasta el consumidor, es decir, como el producto será distribuido y vendido.

6.7.1. Alternativas de distribución y ventas

Seleccionar la forma de distribuir y vender un producto no es un asunto trivial, sino que es una cuestión fundamental del plan de una empresa de marketing global y su capacidad para llegar con efectividad a su mercado objetivo.

Para determinar la estrategia de ventas y distribución es necesario clasificar las opciones existentes, de manera que la venta se puede llevar a cabo de las siguientes maneras: mediante la propia empresa o mediante intermediarios, como los mayoristas, distribuidores, o representantes de los fabricantes.

La clave para realizar las elecciones adecuadas entre estas diferentes alternativas es pensar detenidamente primero en dónde los clientes del mercado objetivo compran, y luego en las maneras más efectivas y económicas de que los productos obtengan su espacio en los puntos de venta, para el caso de la empresa la página web.

También es necesario saber las consecuencias operativas de la opción elegida, porque aunque parezca una opción adecuada un determinado intermediario, pueden surgir inconvenientes, dado que pocos comienzos de un producto están preparados para aumentar la producción lo suficientemente rápido como para satisfacerlos, o si se ha valorado cuidadosamente la elección de los mismos para que transmitir a su mercado objetivo la marca y la imagen deseada.

La empresa Easy-Food seguirá la siguiente red de distribución:

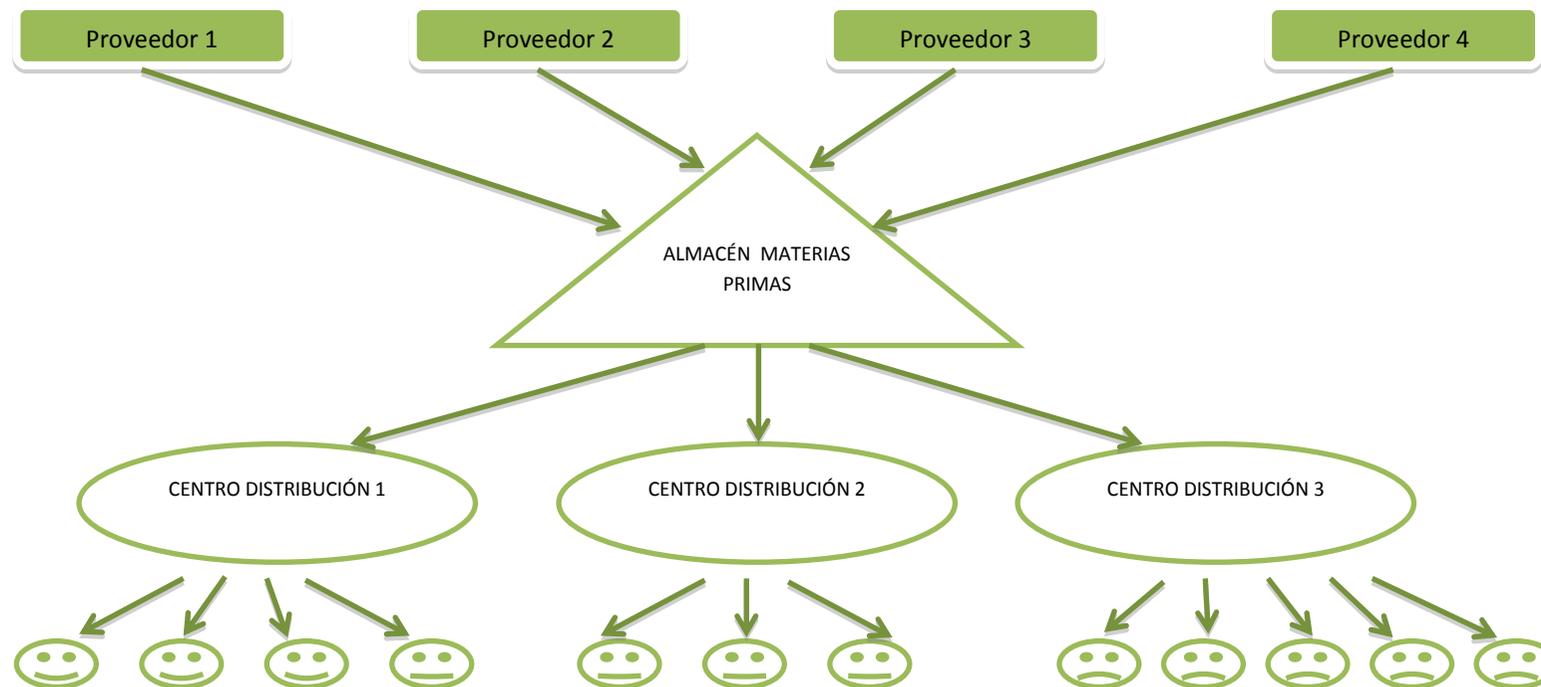


Figura 94 . Cadena de Distribución. Fuente: Elaboración propia

La empresa compra las materias primas a una serie de proveedores, elegidos por la calidad de sus productos y por un estudio que le permitirá a la empresa ahorrar costes de distribución.

Las materias primas se almacenarán en una nave industrial, desde la cual se distribuirán las materias primas a cada centro de elaboración de los menús, de manera que los centros no tengan stock y reciban cada día lo necesario para la elaboración de los menús contratados.

Desde los centros de elaboración se hará un reparto a las viviendas de los diferentes clientes, situados en la zona metropolitana de Valencia.

6.7.2. Estrategias de ventas y asuntos relacionados

Una vez que se ha elegido el plan de ventas y distribución, se deben de dejar claro varios aspectos, en función de si se decide realizar las ventas por parte de la propia empresa o mediante un intermediario.

Como Easy-Food se dedicará a la realización de las ventas, será necesario decidir el cuántos empleados de ventas se necesitan en principio, cómo se incrementará el número a medida que la compañía crezca, y cómo serán compensados.

La justificación de los empleados necesarios para el primer año y la estimación de los años siguientes se calculará detalladamente en el punto de la Cuenta de Explotación, a partir de los datos de las ventas previstas para el primer año y del crecimiento de las mismas.

Todos los empleados necesarios en la empresa, desde los repartidores de los menús, hasta el gerente de la empresa se detallarán también en el punto de “Equipo Directivo y Estructura de la Compañía”.

7. EQUIPO DIRECTIVO Y ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

7.1. Introducción

En este capítulo se describe el equipo directivo y la estructura de la compañía, se tendrá en cuenta el estatuto de los trabajadores y la ley de procedimiento laboral, la cotización al régimen general de la seguridad social y el convenio colectivo provincial que se utiliza para el sector de la alimentación. Con este estudio se podrá ver claramente la solidez que tiene compañía a través del equipo de gestión, la junta directiva y todas las personas que pertenecen a la empresa. Es muy importante que en la compañía haya una combinación de personal bien cualificado, se requiere de un buen conocimiento, donde se tendrá en cuenta a su vez la experiencia y la ética con que se realice cada uno de los trabajos, ya que el principal activo de la compañía está en poder formar excelentes equipos de trabajo en cada una de las áreas.

En esta parte del plan del negocio se dividirán en cinco secciones que serán detalladas a continuación en los siguientes puntos: Equipo Directivo, Consejo de Administración, Consejo de Asesor, y otros profesionales. Un punto importante que se tendrá en cuenta es el material para reclutar al personal como son las hojas de vida de cada uno de los empleados. Se tocarán aspectos relevantes como los salarios, se realizará el organigrama de la estructura de la empresa con todos sus departamentos.

Es de gran importancia la capacidad de la compañía Easy-Food de tener motivados a cada uno de los empleados y que se debe hacer feedback cuando sea necesario.

Hay dos cuestiones que se deben ser particularmente sensibles a medida que se habla de las secciones del plan. En primer lugar la forma en que se reúne el equipo de gestión proporciona una indicación del grado en el cual se está abierto a consejos y se estará en capacidad de generar entusiasmo por la compañía.

La segunda cuestión es ser sensible a medida que escribe la sección de equipo de gestión de su plan de negocio es describir claramente cómo va a evolucionar el equipo. Casi todas las empresas tienen deficiencias en sus equipos de gestión en la etapa de plan de negocios. Eso es normal, lo importante es describir donde están las brechas y cómo se hará para mejorar las brechas.

La filosofía establece la actitud de gestión se centra en la integridad, entusiasmo del trabajo en equipo, y proporciona un ambiente de estimulación tanto para los empleados de la compañía y sus miembros.

Los empleados serán seleccionados con base a sus calificaciones para el trabajo y su compromiso de servir a las necesidades de Easy-Food. Cuando se trata de implementar el departamento de marketing debe estar muy bien desarrollado el producto en nuestro caso Easy-Food se proyecta como una compañía de servicios dedicada a la venta de comida preparada a domicilio o de recogida en centros estratégicos para la zona metropolitana de Valencia.

7.2. Equipo directivo

El equipo directivo está conformado por los fundadores, se ha valorado la experiencia y perfil de cada uno de los integrantes llegando a estimar de una forma idónea la estructura del equipo directivo. La idea es formar equipos de trabajo muy equilibrado, consistente y con una mentalidad de globalización. Se considera que depende de la rapidez del éxito de la empresa se tendrá en cuenta el reclutamiento de más personal cualificado.

Se visualiza el presidente en primera línea de mando con mentalidad global de la compañía que con la ayuda y colaboración de cada uno de los integrantes de los diferentes departamentos se lleve a cabo toda la gestión establecida de la compañía.

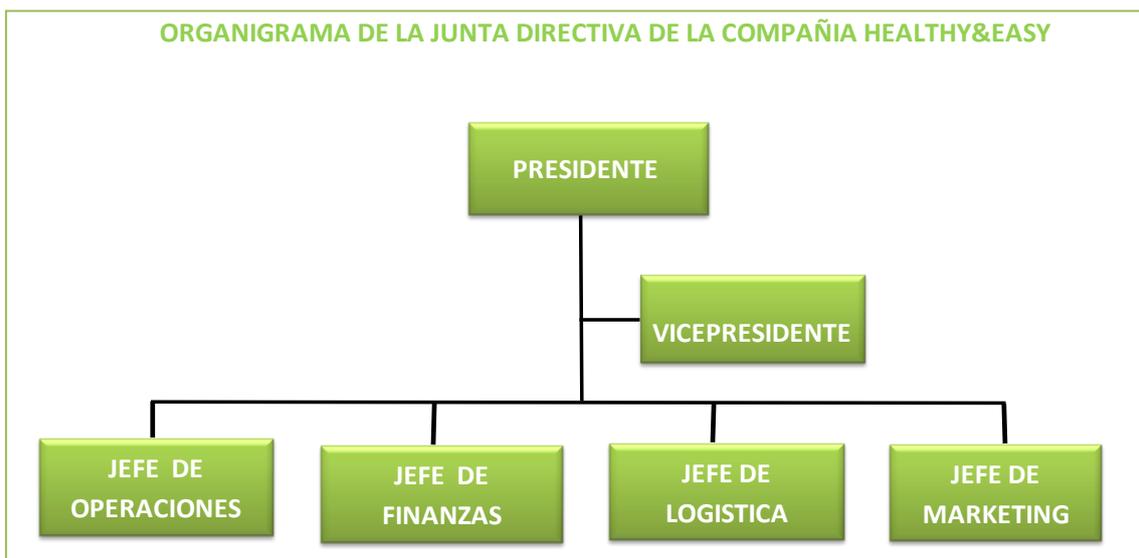


Figura 95. Organigrama. Fuente : Elaboración propia

7.2.1. Personal del equipo directivo

Debe proporcionarse el perfil de cada miembro del equipo directivo empezando por los fundadores de la empresa, estipulando los deberes y responsabilidades de la posición. Se explicará específicamente el individuo y cómo funcionan las personas y como contribuirán el desarrollo de la compañía.

Es de gran importancia los éxitos y logros anteriores de los integrantes de la Junta directiva especialmente si se refieren a los nuevos desafíos de ayudar a iniciar la nueva empresa, las aptitudes y la capacidad de los miembros de equipo se deben complementar para reforzar una habilidad única y competente. Este factor a menudo define la naturaleza del equipo y la gestión que tiene apilada con personas de la misma disciplina. Un inicio se resiste a esta tendencia y desarrolla un equipo de gestión.

Los inversores tienden a preferir un equipo que haya trabajado con anterioridad, normalmente significa que tienen confianza entre si y buen grado de responsabilidad y compromiso para sacar adelante las metas, objetivos, misión y visión de la compañía.

1. Presidente de la compañía Easy-Food

El presidente de la compañía Easy-Food en este caso nos referimos a Andrés Naranjo, será la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y sus funciones son: Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía. Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva. El Presidente es el representante Legal de la Coalición Empresarial, para todos los actos judiciales y extrajudiciales.

Son atribuciones del Presidente:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de Easy-Food, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas, la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales.
- Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.
- Apoyar las actividades de la Empresa.
- Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios: Vicepresidente y Tesorero.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.

- Dirigir las labores de la coalición Empresarial
- Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.

En caso de falta, ausencia o impedimento del Presidente, este podrá ser remplazado dentro del siguiente orden: Bien sea por el Vicepresidente ó por el Tesorero.

Cuando la presidencia es vista como un proceso la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo.

Es función de la presidencia determina el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial, es la dirección considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

Un presidente efectivo es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.

- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente cuando se habla del presidente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión.

2. Vicepresidente de la compañía

El vicepresidente es la “persona que hace o está facultada para hacer las veces del presidente”. Así, podemos afirmar que el cargo de vicepresidente está directamente relacionado con el de presidente, pues se encuentra justamente por debajo de éste en la jerarquía de la empresa y sus funciones son susceptibles de ser modificadas en tanto en cuanto el presidente de la compañía se halle o no disponible. En caso de ausencia o indisponibilidad, será el vicepresidente el que se haga cargo de todas las funciones que estaban asignadas al presidente. El cargo de vicepresidente actúa de la misma manera tanto en una empresa privada como en un Estado.

El vicepresidente, se puede decir que es la mano derecha de éste y deberá apoyar todas las decisiones que tome como el cargo más alto de la cúpula dirigente. La dirección de una empresa está enfocada hacia la obtención de beneficios. Por eso, será el presidente quien, cierre acuerdos comerciales o institucionales con el fin de mejorar el posicionamiento de una empresa. Dentro de esta función, el vicepresidente tiene un papel clave a la hora de prestar apoyo a las decisiones del presidente. El seguimiento de una línea de actuación u otra por parte de este cargo es de vital importancia para que la empresa siga un mismo patrón. Así, en ausencia del presidente, los estatutos de la empresa, sus principales objetivos, sus políticas más influyente y todo cuanto determine y define a dicha formación no han de ser modificados en absoluto. La función del vicepresidente es mantener el mismo rumbo que había marcado el presidente hasta el momento. Únicamente, los cambios de estrategia son aceptables cuando la empresa se encuentre en un momento crítico en caso, por ejemplo, de bancarrota.

Se puede decir que el vicepresidente es el más fiel escudero del presidente. Por lo que su elección está directamente relacionada con las simpatías que despierte en éste. No obstante, la convivencia en centros de poder puede corromper a las personas y modificar su conducta, por lo que no es de extrañar que haya casos de rebeldía por parte de los vicepresidentes ante lo que los presidentes manden. No obstante, estos casos son más que minoritarios. El vicepresidente se postula así como el futuro sustituto del presidente en caso de que éste no pueda ejercer sus funciones de mando.

3. Jefe de logística de la compañía

Se encargará del abastecimiento o aprovisionamiento, mediante el cual se realiza el proceso para proveer a la compañía, de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. Incluye las actividades siguientes:

- Cálculo de necesidades, es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento, involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.
- Compra o Adquisición, tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

1. Mantener la continuidad del abastecimiento.
2. Pagar precios justos pero razonablemente bajos por los productos de calidad adecuada.
3. Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
4. Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc; buscando calidad adecuada.
5. Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
6. Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
7. Estudiar e investigar nuevos procedimientos.

8. Preocuparse por la permanente capacitación del personal.
9. Mantener informado al presidente, sobre la marcha del departamento.
10. Obtención, esta actividad se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.
11. Almacenamiento, implica la ubicación o disposición así como la custodia de todos los artículos en los puntos de conciliación.

Los principales aspectos de esta actividad son:

1. Control de la exactitud de sus existencias.
 2. Mantenimiento de la seguridad.
 3. Conservación de los materiales.
 4. Reposición oportuna.
 5. Stock de seguridad
- Despacho, distribución, transporte, atender los requerimientos del usuario, encargándose de la entrega de la comida a domicilio. Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades, calidades de la comida llegue con la temperatura adecuada. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de tiempo con que se despachan así como la rapidez de su ejecución para cumplir las horas solicitadas por el cliente.
 - Control de Stocks, como objetivo asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación de abastecimiento. Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

Importancia de la logística

La función de logística existe a partir del momento en que un objeto o servicio deben ser buscados fuera de la empresa. Dentro de los objetivos tenemos los siguientes:

1. Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.

2. Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo.
3. Mantener unas normas de calidad adecuadas.
4. Buscar y mantener proveedores competentes.
5. Normalizar los elementos que se adquieren.
6. Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo.
7. Mantener la posición competitiva de la organización.
8. Conseguir unas relaciones de trabajo productivas y armoniosas con otros departamentos de la organización.
9. Conseguir los objetivos del aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.

Organizar las empresas para conseguir estos objetivos es muy difícil porque no sólo hay que tener en cuenta las necesidades internas sino también las del entorno exterior. Tanto el departamento de logística como el tráfico de materiales tienen un contacto directo en el mercado y han de responder a su solución. La tarea fundamental del jefe de logística consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

En la mayor parte de las organizaciones, los aprovisionamientos consumen aproximadamente entre el 20% y 50% de los ingresos totales de la compañía en mercadería y servicios.

En toda empresa de ciertas proporciones, debe de existir un jefe logística debe enfocar su labor hacia el desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones, que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

En esta área el jefe de logística debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los puntos conciliación, y de la eliminación de los desperdicios y los residuos sobrantes, de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados.

En lo que se refiere al cálculo de necesidades el jefe de logística debe considerar la política de la empresa para definir sobre los siguientes puntos:

1. Emplear en la producción materiales locales.

2. Tener o no almacenado la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan.

3. Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.

También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa, para determinar mayor o menor niveles de abastecimiento de consumo o reserva; la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

Para determinar el cálculo de las necesidades, el jefe logística debe coordinar con diferentes niveles, debido principalmente a que esta necesidad tiene su origen en otras dependencias de la empresa.

El jefe de logística, definirá:

- Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.
- Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar el momento de colocar los pedidos.

El Jefe de logística determinará:

- Cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock.
 - Capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo.
 - Nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos.
 - Equipo y material necesario para el mantenimiento.
 - Capacidad de equipo y material para el transporte.
- El jefe de logística coordinará el transporte en que va ser transportada la materia prima a los puntos conciliados o en su defecto coordinará los proveedores si hacen sus repartos a domicilio.
 - Hará las respectivas estrategias y rutas para la entrega de la comida para llevar a cada uno de los clientes.

Tendrá que estar en continua comunicación con el jefe de operaciones que es la persona que ejecuta todos los procesos productivos de la comida, así como una importante relación con el jefe financiero que suministra los recursos económicos. La mejor forma de llevar a cabo un buen equipo es involucrarse y tener una estrecha relación y coordinación de cada uno de los integrantes del equipo directivo con conceptos de globalización.

Una dirección eficaz de los aprovisionamientos contribuye de forma significativa al éxito de la gestión empresarial. La adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos centra la atención de muchos directivos de todos los sectores. Los rápidos cambios en los aprovisionamientos con ciclos de abundancia y escasez, variabilidad de precios y disponibilidades, proporcionan un reto permanente a las organizaciones que desean conseguir la máxima contribución mediante una gestión racional de compras.

4. Jefe de Operaciones de la compañía

Una tarea de jefe de operaciones es garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos de la empresa. El departamento de operaciones es responsable de la fabricación de productos de la compañía para el consumo del consumidor. El jefe de operaciones en el otro lado tiene que estar bien entrenado y capacitado especialmente en maquinarias y equipos ya que este puesto de trabajo hace hincapié más en las habilidades técnicas. Las operaciones en el lugar de trabajo, así como su productividad de los empleados, es la principal responsabilidad del jefe de operaciones. La mayoría de las veces, hay muy pocos que aprueban este tipo de posición, ya que hay muchos requisitos para alcanzar esta posición. Habilidad técnica es el requisito fundamental en este tipo de trabajo.

Deberes y Responsabilidades

Garantizar una calidad de los productos durante el proceso de producción. El departamento de producción es una de las áreas más importantes en una empresa ya que el nombre que está en juego. Es responsabilidad exclusiva del jefe de operaciones para asegurar que cada producto fabricado se somete a la calidad y las normas de la compañía. Por lo tanto, es importante para asegurar la buena reputación y conservar el buen nombre de la compañía.

Una de las principales responsabilidades del jefe de operaciones es mantener el buen funcionamiento en el lugar de trabajo. Hay muchos peligros en este tipo de lugar de trabajo. Por esa razón, es importante un jefe de operaciones para garantizar la seguridad de los empleados de la empresa. El jefe de Operaciones debe inspeccionar el lugar de trabajo para comprobar si hay problemas en el lugar de trabajo para evitar nuevos accidentes.

La gestión de los equipos y maquinarias para los problemas técnicos deben ser realizados por el jefe de operaciones. La mayoría de las veces el jefe de operaciones sabe las métricas con el fin de mantener el flujo normal de los servicios de fabricación de la empresa y productos. Maquinarias con deficiencia puede causar más problemas en la producción de la rentabilidad de la compañía.

Para mantener la productividad de un empleado es también el deber de un jefe de operaciones, debe realizar controles de rutina de vez en cuando a fin de garantizar que sus empleados están cumpliendo con su cuota de trabajo. La calidad de la

productividad de sus empleados es una de las principales responsabilidades. También son responsables a la hora de la toma de decisiones, ya sea que se necesitan para contratar o despedir a un empleado.

El jefe de operaciones puede ser uno de los ejecutivos de más alto rango en una organización, es responsable de la operación diaria de la empresa y de manera rutinaria realizar los informes al presidente lo que hace que desempeño sea de gran importancia para la compañía Easy-Food.

El trabajo del jefe de operaciones es similar a la un vicepresidente el papel pueden variar considerablemente, dependiendo del estilo y las necesidades del Presidente. Por lo tanto, el papel del jefe de operaciones depende en gran medida y de la situación, ya que los cambios en las funciones de una empresa esta estimada dentro de la misma empresa. Tiene la jerarquía de la empresa y sobre las divisiones operativas.

Un jefe de operaciones adquiere más funciones y responsabilidades. Hay que tener en cuenta que:

- Las empresas están cada vez más grandes y más complejas, por lo que es más difícil para una sola persona a tener la vigilancia total sobre toda la organización.
- Las empresas están encontrando una fuerte relación entre el rendimiento de la empresa y la presencia de un jefe de operaciones.
- Las empresas son cada vez más consciente sobre la planificación.
- El aumento de la movilidad del talento significa que el papel es probable que se utilizan con más frecuencia como un mecanismo de retención de ejecutivos claves que están en riesgo de pasar a un competidor.

Funciones del jefe de operaciones

- El papel del jefe de operaciones difiere de un sector a otro y de una organización a otra. Asignado para supervisar la parte operativa de la compañía.
- Un jefe de operaciones también vela por la integridad de la compañía
- Jefe de Operaciones es responsable de asegurar que las operaciones comerciales son eficientes y eficaces y que la gestión adecuada de los recursos, la distribución de bienes y servicios a los clientes, y el análisis de los sistemas de cola se lleva a cabo.

A pesar de la diversidad funcional asociado con el papel del jefe de operaciones, hay algunas funciones que suelen realizar:

- Calcular de referencias de recursos limitados para los usos más productivos con el objetivo de crear el máximo valor agregado para los productos.
- En desarrollo y en cascada de la organización de la estrategia la misión para el personal de menor rango, y la aplicación de las recompensas apropiadas y reconocimiento y formación, prácticas correctivas para alinear al personal con los objetivos de la empresa
- Planificación de necesidades de prioridad de los clientes, empleados y la organización.
- Mantenimiento y supervisión de personal, niveles de conocimientos habilidades, atributos, las expectativas y la motivación para cumplir con los requisitos de organización.
- Conducir las medidas de desempeño para la operación a menudo en forma de cuadros de mando adecuado para la revisión de los indicadores de alto nivel.

El jefe de Operaciones garantiza la entrega oportuna y accesible de productos manejando muchas áreas de negocio críticas: departamentos de compras, producción y servicios, y siempre debe trabajar mano a mano con el jefe de logística. Como jefe de operaciones, sobre él recae la responsabilidad de entregar las ganancias a la compañía obteniendo un producto de calidad a tiempo, lo más eficiente posible, con el mejor servicio de atención al cliente.

El resultado final el jefe de Operaciones, necesita herramientas efectivas para manejar una búsqueda de rentabilidad sin tregua. El rendimiento de operaciones es la clave para la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el crecimiento a simple vista, la mayoría de las compañías comparten los mismos procesos de negocios básicos. Pero las compañías no son igualmente rentables.

Para la compañía Easy-Food es importante mantener un nivel de disciplina y ejecución que crea una ventaja competitiva, es la misión primaria del jefe de operaciones.

Una forma sencilla de medir el impacto del jefe de operaciones sobre el rendimiento general de la compañía es comprenderlo en términos de una métrica clave de resultados financieros, Costo de Productos Vendidos (COGS), la medida utilizada para calcular el Margen de Ingreso Operativo.

El COGS está compuesto de gastos directamente relacionados con la provisión de productos y servicios que se reflejan en los ingresos. Este es claramente el mundo del jefe de operaciones. Si bien no existe un porcentaje estándar para COGS, es la base para todos los cálculos de rentabilidad. Y en todas las industrias COGS puede representar tanto como el 80% de la estructura de costos de la compañía, lo que

significa que para muchas compañías es un elemento esencial para alcanzar un crecimiento rentable.

Además, COGS es la base de casi todas las actividades de planificación, Si falla en el COGS probablemente no podrá cumplir con muchas otras expectativas de rentabilidad.

Para que el jefe de Operaciones presente mejoras, deberá manejar estos importantes impulsos de costos: Relaciones efectivas con los proveedores o servicios al mejor costo posible, en la cantidad y calidad adecuada, en el momento justo, puede reducir continuamente el costo de materiales directos y proteger los márgenes. Inventarios – Los niveles más bajos de inventario.

Planificación y control de operaciones reduce la cantidad de mano de obra requerida y mejora el retorno sobre el rendimiento de activos. La producción estable o los cronogramas de envío reducirán la cantidad de inventario requerido y minimizarán la falta debido a cronogramas erráticos e intervenciones impulsadas por la crisis. Entrega a tiempo, calidad y satisfacción del cliente capacidad de respuesta hacen la diferencia. En última instancia, la rentabilidad se basa en los clientes que compran el producto y el éxito de que siempre quieran volver a comprar nuestro producto y en nuestro caso que llegue al cliente la comida saludable y que cumpla todas las expectativas. Mantener una base de clientes fuerte significa equilibrar costos bajos con altos niveles servicio y comprender las compensaciones financieras todo el tiempo.

Como ejecutivo, el jefe de operaciones también ejerce impacto sobre áreas reconocidas como esenciales para la salud competitiva y el rendimiento general de la compañía de muchas otras formas. Estos incluyen:

- Acelerar la introducción de nuevos productos.
- Desarrollar habilidades y capacidades en los empleados.
- Brindar asistencia en actividades de planificación financiera.
- El escenario es similar para muchos jefes de Operaciones. Impulsado por las demandas de las operaciones

Los Jefes de Operaciones buscan reducir los gastos generales y costos optimizando los procesos de negocios se frustran en sus esfuerzos por problemas:

Los múltiples sistemas independientes dificultan la comunicación de información crítica entre ventas, servicio de atención al cliente, producción y distribución, afectando el buen servicio de atención.

Los sistemas dispares en diferentes unidades de negocios obstaculizan el flujo de información y materiales entre operaciones, muchas veces inflando los costos y los inventarios.

Se requieren esfuerzos manuales recurrentes y que llevan mucho tiempo para administración, creación de informes y análisis de negocios críticos.

Cuando los sistemas existentes obstaculizan el rendimiento, incrementan los costos generales. La latencia de datos (poca información demasiado tarde) genera la pérdida de envíos y problemas de atención al cliente. Asimismo, demasiadas versiones de la verdad incrementan el riesgo de una toma de decisiones errada debido a la imprecisión de los datos. El resultado final: Si bien los sistemas obsoletos y los parches de información pueden haber sido suficientes durante un tiempo, los ejecutivos de operaciones se dan cuenta que este gasto general y la latencia de decisiones los está retrasando.

Un sistema integrado puede incrementar la productividad del jefe de operaciones, de la siguiente manera, la mejora continua necesaria para sobrevivir en los competitivos mercados globales de la actualidad exige información actualizada. Los jefes de operaciones deben controlar las compras, operaciones de producción, productividad de los empleados, rentabilidad y los flujos de caja. Día a día el jefe de operaciones enfrenta el desafío continuo de identificar oportunidades específicas de crecimiento, reducción de costos y productividad. Aquí encontrará algunas áreas donde los sistemas ERP ahora brindan una visión holística de las actividades de la compañía; algo esencial para la gestión de operaciones de avanzada:

Visibilidad de la demanda e integración de clientes

En la actualidad, es necesario compartir información con clientes para satisfacer sus necesidades a largo plazo y para identificar y desarrollar los nuevos productos que comprarán.

Operaciones globales y conectividad de socios. Es la capacidad para coordinar rápidamente la actividad y colaborar con los cronogramas, proveedores y nuevos emprendimientos en múltiples sitios se está convirtiendo, con rapidez, en una habilidad esencial para todas las organizaciones. La fuerza crítica que hace que esto funcione es la disponibilidad de la información, algo que no puede faltar.

Los sistemas actuales hacen que la tarea de llegar y comunicarse con los socios e interesados se convierta en una actividad más simple.

Las compañías que se han destacado en esto han tenido reducciones de inventario experimentadas por sus proveedores.

Procesos de negocios optimizados.

Los sistemas ERP de la actualidad ofrecen muchas opciones nuevas en términos de múltiples formas de realizar varios procesos de negocios, así como también una gran flexibilidad al cambio. Esto posibilita al jefe de operaciones mejorar continuamente los procesos y saber que los datos esenciales para un proceso de

negocios crítico se encuentran disponibles, tanto para el participante activo, así como también para el resto de la organización que depende de ellos. Y existen beneficios adicionales para los procesos basados en ERP: Estandarización y responsabilidad. La estandarización institucionaliza los procesos de negocios, de forma tal, que sean estables, eficientes y repetibles. La responsabilidad ayuda a las personas a saber si un proceso se realiza, de manera correcta, y en el momento correcto para lograr la producción necesaria y así brindar un buen servicio de atención al cliente y rendimiento de costos. Cuando los procesos son estables y la organización está sincronizada, la producción puede incrementarse en factores de 15 a 20%.

- Gestión de Rendimiento

Un sistema integrado es la única forma de contar y brindar resultados actualizados en toda la compañía. Lo positivo es que los sistemas ERP actuales brindan muchas métricas de rendimiento integradas y pueden agregar, fácilmente, métricas personalizadas para satisfacer las necesidades de perspectiva del negocio deseadas que una compañía pueda tener. Más allá de las funciones: cómo los sistemas pueden tener éxito en operaciones. A pesar de todo lo que se ha dicho acerca de las capacidades existen varios atributos de cálculo que no aparecen como prestaciones o funciones, pero que son reconocidos posibilitadores de buen rendimiento de las operaciones. Aquí encontrará una compilación de atributos acerca de cómo ayudar a las organizaciones a realizar niveles más altos de productividad y logro.

Los jefes de operaciones confían en su personal para la ejecución diaria y saben que deben llevar el proceso de toma de decisiones hacia los niveles más bajos posibles de la organización. Esto solamente puede tener éxito si los empleados cuentan con el apoyo de sus jefes.

Una de las claves del éxito en el actual contexto competitivo es la coordinación de actividades entre los departamentos individuales y también para los clientes y proveedores, particularmente con respecto al desarrollo del mercado y las actividades de coordinación de la cadena de suministro.

De todas formas, muchos de los sistemas desconectados con los cuales conviven las compañías dificultan justamente eso. Y, tal vez lo que es más crítico, estos mismos sistemas no soportan múltiples formas de comunicación electrónica, documentos complejos y datos desestructurados, que son parte de la mayoría de las actividades inter- funcionales. Brinda datos analíticos para todos, son herramientas. El poder real de las métricas se genera cuando los jefes de Operaciones (y su personal) cuentan con datos en tiempo real acerca de las operaciones globales al alcance de tal forma, que puedan actuar en el momento que sea necesario.

Los jefes de operaciones ocupados no tienen tiempo para aprender sistemas complicados.

5. Jefe de finanzas de la compañía

Las principales funciones del jefe financiero son:

- La asignación eficiente de fondos dentro de la compañía.
- La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

Estas funciones ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas. Forma parte de la primera función, la determinación del monto total de fondos que emplee la organización. El jefe financiero usa en la asignación obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control. Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada.

Deben establecer ciertas normas con el fin de controlar el desempeño de sus funciones, se usan para comparar el desempeño real con el desempeño planeado.

Debe hacerse de acuerdo al objetivo subyacente de la empresa, maximizar la inversión de los accionistas. Nuestra preocupación se centra en el estudio de alternativas para administrar eficientemente los activos corrientes con el fin de maximizar la rentabilidad de los fondos ligados a ellos.

El nivel óptimo de un activo corriente depende de la rentabilidad y flexibilidad asociada con ese nivel en elección con el costo de mantenerlo.

La asignación de fondos entre diferentes activos fijos están considerados como inversiones de capital. El presupuesto de capital incluye la asignación de capital a propuesta de inversión de beneficio que se percibirán en el futuro.

Cuando incluya componentes de activos fijos se tratará como parte de las decisiones asociadas con el presupuesto de capital.

El crecimiento de la compañía Easy-Food puede ser interno, externo o mixto. En síntesis, la asignación de fondos dentro de la compañía determina el monto total de activos de la misma, la composición de sus activos y el negocio-riesgo que se tenga. Todos estos factores tienen una influencia importante sobre el valor de la compañía.

La obtención de fondos es segunda función del jefe financiero, desde variedades de fuentes de fondos cada una con ciertas características tales como, costos, vencimientos, disponibilidad, gravámenes sobre los activos y otras condiciones impuesta por los proveedores de capital.

El jefe financiero debe determinar la mejor mezcla de fondos, considerarse sus implicaciones sobre el capital de los accionistas. Se considera a la estructura de capital más apropiada para la compañía y se explora el concepto de “palanca financiera”, para entender mejor los riesgos financieros y sus interrelaciones con los riesgos operativos, además se analizan las utilidades retenidas como fuente de fondos, debido a que ésta fuente se conforma con dividendos no percibidos por los accionistas, las políticas del manejo se mezclan con las políticas financieras y viceversa.

La administración financiera se responsabiliza por la adquisición de fondos y su asignación dentro de la firma.

El papel de la función financiera dentro de la compañía ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, sobre todo a medida que las estructuras económicas han acrecentado su complejidad, así como el tamaño de las compañías ha aumentado.

Desde una primera concepción como un conjunto de simples tareas administrativas que se quedaban en un mero conocimiento de los mercados y las instituciones que los componían, la función financiera ha ido involucrándose cada vez más en la gestión de la empresa, pasando, en primer lugar, al análisis de las inversiones decididas por la dirección de la compañía; posteriormente, a la búsqueda de los recursos financieros necesarios y más económicos para hacer frente a dichos proyectos de inversión.

Estudios sobre la estructura financiera óptima, la liquidez empresarial, el aumento de la información financiera y el establecimiento del presupuesto y la planificación financiera han sido otras de las tareas de las que se ha ido encargando al departamento financiero de las empresas.

De esta forma, vemos cómo el papel de la función financiera ha evolucionado hasta fundirse en la consecución del objetivo de la empresa, que no es otro que el de aumentar su valor, esto es, maximizar la riqueza de los accionistas.

Para ello, se hace necesario que el jefe financiero tome las decisiones oportunas que conduzcan al logro de dicho objetivo, lo que se concreta, de forma simple, en tomar decisiones de inversión (presupuesto de capital), sobre el proyecto o proyectos de mayor conveniencia para la empresa teniendo en cuenta las características de rentabilidad-riesgo de cada uno de ellos; decisiones de financiación en el sentido de elegir, entre las fuentes financieras, disponibles aquella o una combinación de aquellas, que resulte más interesante para la empresa; y, finalmente, una decisión sobre la política de dividendos más adecuada a llevar a cabo —no hay que olvidar la distinción entre fuentes de financiación propias y ajenas— para la consecución del objetivo empresarial: maximizar el valor de la empresa y con ello la riqueza de los accionistas.

El jefe de finanzas, responsable de la función financiera en la compañía tiene, pues, asignadas una serie de funciones, todas ellas relacionadas con la dualidad inversión-financiación, entre las que destacan:

- Búsqueda de los fondos financieros más adecuados para la actividad de la empresa.
- Asignación de estos fondos en los proyectos de inversión más seguros y rentables.
- Determinación de la política de dividendos más conveniente.
- Planificación financiera a corto y a largo plazo.

Existen además otras tareas encomendadas al jefe de finanzas que, en este caso de nuestra compañía Easy-Food, son asignadas a otras personas como pueden ser el tesorero, el contable, etc.

Dichas funciones son:

- Contabilidad de las actividades financieras, nóminas, impuestos, etc.
- Control de la eficiencia en los procesos que atraviesan los fondos financieros.
- Y gestión de cobros y pagos, entre otras muchas otras cosas.
- Jefe de Marketing de la compañía Easy-Food

Es muy importante la investigación de marketing de la compañía Easy-Food para la recolección sistemática y análisis de los hechos relacionados con el consumidor, el cliente y el público para identificar problemas y oportunidades con las que se adelantarán acciones de mercadeo, supervisión y mejora del proceso, por otro lado el posicionamiento determina el grado en que la compañía puede lograr para su marca, producto y sus atributos la preferencia por parte del grupo meta, para influir sobre el consumidor y hacerlo reaccionar a nuestro favor cuando las características y producto se ajustan a las expectativas y satisfacen bien al consumidor.

La segmentación juega un papel muy importante, en nuestro caso las personas que quieren comida saludable, nos permite dividir el mercado en grupos con características homogéneas de tal forma que podamos orientar las acciones de mercadeo con un enfoque más acurado optimizando los recursos, el segmento debe ser medible, accesible y rentable.

Una vez analizado el entorno empresarial en sus aspectos económicos, políticos, legal, social, cultural, tecnológicos, ecológico y en lo concerniente al sector donde compite la empresa y los aspectos de proveedores, clientes, sustitutos, rivales actuales y potenciales, la compañía determinará las oportunidades y amenazas del mercado. Con el análisis interno y basada en la cultura propia, se determinan las fortalezas y debilidades con las que se debe enfrentar al entorno, para lograr los objetivos que se propone, tomando decisiones estratégicas en cuanto a producto, canales de distribución, comunicaciones y precios.

En cuanto a las funciones que debe desempeñar un jefe de marketing para cumplir lo anteriormente descrito tenemos las siguientes:

- Determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición o imitación

Publicidad, Promoción de ventas. El principal canal de marketing será la pagina WEB que como anteriormente hemos descrito será el principal forma de llegar a nuestros clientes.

- Distribución de mercados y planeación de canales y territorios de ventas que inicialmente será la zona de Valencia y sus alrededores.
- Análisis y control de ventas.
- Pronósticos y presupuestos de ventas.
- Servicios de los productos.
- Servicio al cliente en nuestro caso la venta de comida a domicilio.

La visión estructural del marketing, permite que enfoquemos los siguientes aspectos:

- La compañía Easy-Food en cuanto a su entorno, análisis estratégico, objetivos estratégicos y operacionales, además, las estrategias de personal, finanzas y de producción. Para el enfoque de nuestros productos.
- La estrategia básica de posicionamiento, ventaja competitiva y objetivos de mercadeo

Las estrategias de producto, precios, comunicaciones (publicidad, promoción y merchandising)

- La estrategia de gestión reflejada en la distribución, ventas y servicios.
- El sistema de información de mercadeo conformado por información informal de datos, y la investigación científica de la investigación de mercados, retroalimenta el proceso anterior.
- Las variables de mercado cliente, consumidor y competencia, mercado total, mercado potencial, mercado objetivo y mercado meta, suministran información para el sistema de información de mercados.

La dirección de marketing contribuye al logro de los objetivos participación el mercado para garantizar la supervivencia de la misma, de rentabilidad para garantizar el retorno de la inversión de los socios y los de crecimiento para la expansión de productos y mercados, maximizando el valor de la empresa en el mercado. Para logra lo anterior desarrolla una mezcla de marketing de productos, canales, comunicaciones

y preciso, con un proceso administrativo que comprende las fase de planeación en la que visualiza el futuro y determina las acciones a seguir, en la fase de organización determina la estructura necesaria para lograr los objetivos, la dirección le permite guiar y motivar a las personas hacia el logro de los objetivos. En la etapa de control se retroalimenta el proceso antes, durante y después para tomar acciones preventivas y correctivas.

El jefe de marketing de la compañía Easy-Food tiene las siguientes responsabilidades:

- Análisis de las oportunidades de mercadeo: determinar la influencia del medio ambiente, evaluación competitiva, identificación de los segmentos de mercado, selección de los segmentos, análisis de la demanda potencial y pronóstico de ventas.
- Establecimiento de objetivos para las actividades de mercadeo: volumen de ventas, participación en el mercado, imagen, utilidades, rendimiento sobre la inversión.
- Desarrollo de la organización interna de mercadeo: por productos, por territorios (Valencia y sus alrededores), por tipos de clientes.
- Adquisición de recursos para las operaciones de mercadeo: personal, instalaciones, capital y materiales
- Condiciones de la mezcla de mercadeo: las condiciones de venta condicionan el precio base, el crédito, transporte y manejo. Los elementos de la mezcla de distribución definen las facilidades de embarque, control de inventarios, condiciones de almacenamiento y los canales de distribución junto con el trabajo en equipo del jefe de operaciones y el jefe de logística.
- Comprender la evolución del mercadeo, por efecto de las presiones del consumidor, las reglamentaciones legales, la competencia, la evolución de la tecnología, cambios en la economía, nos permite desarrollar una estrategia competitiva para nuestro negocio, los enfoques del jefe de marketing han pasado por orientaciones de producto, producción, ventas, mercadeo, mercadeo social y mercadeo uno a uno.

La primera generación del marketing: el producto es considerado solo en función de su utilidad práctica. La eficiencia productiva es la prioridad de la organización, prevalece el punto de vista de la empresa sobre la del cliente.

La segunda generación del marketing: cambian los patrones de consumo debido a las costumbres, los valores, las actitudes, los juicios sobre las marcas, etc. Las leyes comienzan a proteger al consumidor, la opinión del consumidor no se tiene aún en cuenta sólo actúa como censor u opositor.

La tercera generación del marketing: el consumidor comienza a aportar información, se reconoce que el intercambio comerciales en dos sentidos. Se utilizan instrumentos para captar datos del cliente. Se analizan reacciones ante estímulos. Aún se planea en función de la empresa.

La cuarta generación del marketing: al cliente se le considera un ser activo, y no un simple objeto que se puede poseer, el consumidor se convierte en el centro del universo mercantil. Lo prioritario es identificar las necesidades, aspiraciones y deseos de los clientes. Las empresas comienzan a adaptarse a esos cambios.

La quinta generación del marketing: el consumidor tiene acceso directo a la información sobre productos y servicios, puede participar en el proceso de diseño de los productos, el enfoque se orienta hacia los factores claves de éxito. Se transforman los patrones de consumo de forma radical; economía global, se busca la lealtad de los clientes.

La sexta generación del marketing: aplicaciones comerciales de Internet, E-business, de tu a tu, de tu a él y más aplicaciones de nuevas tecnologías comerciales, negocios en línea que esta es la que consideraremos más efectiva y aplicaremos en nuestra compañía Easy-Food.

Cuando hablamos del proceso de Marketing de la compañía Easy-Food se refiere a:

- ❖ Declaración de la misión de la empresa.
- ❖ Análisis de las oportunidades de mercadeo, segmentación y análisis de la demanda.
- ❖ Selección el mercado objetivo.
- ❖ Programación de la estrategia de la mezcla de mercado.
- ❖ Implementación del programa de mercado
- ❖ Transacciones e intercambios con los clientes y consumidores.
- ❖ La retroalimentación sirve para la especificación de objetivos y la asignación de recursos. Los objetivos estratégicos de marketing son los logros fundamentales que se deben alcanzar para garantizar el crecimiento de una empresa o área de la misma en el corto, mediano y largo plazo, en función de las oportunidades.

Confluencia de la oferta y la demanda, interacción de proveedores, intermediarios, y personas naturales y jurídicas con necesidades y capacidad de compra

Un mercado existe porque hay personas con necesidades y a la vez productos que los satisfaga, la personas en nuestra actualidad no tienen tiempo para cocinar de una forma saludable y por eso es que se ha enfocado el negocio a un mercado muy específico que es las personas que empiezan a tener problemas de salud como diabetes, celíacos, etc. Easy-Food es la solución de esta forma suministrar un producto saludable.

7.2.2. Propiedad y remuneración del equipo directivo

También debe revelar la estructura de propiedad de la compañía Easy-Food y la remuneración de los miembros del equipo directivo. De esta forma es más fácil de evaluar rápidamente la información de los propietarios de la empresa, pueden incluir los miembros del equipo de gestión e inversores. Según el acuerdo que se haga en la primera reunión de la junta directiva y de acuerdo a los aportes de los accionistas.

La compañía Easy-Food está buscando inversores, se requieren personas de alta calidad de atracción para un inicio. La idea es tener personas tanto accionistas como personal, personas muy competitivas, con ética para así formar un buen equipo de trabajo con conceptos globales.

Lo importante de los accionistas y el equipo de trabajo es que se complementen los conocimientos, experiencias de la vida profesional de cada uno de los integrantes.

7.2.3. Errores comunes a evitar

Errores comunes a evitar allí es un conjunto común de errores para evitar al plan de armar su equipo de administración inicial y escribir en esta sección de la compañía. Estos errores lograrán la atención y tiende a socavar la credibilidad de los errores más comunes del plan. Son los siguientes:

- Comercialización incondicional clave de amigos o familiares en puestos de administración, asumiendo que éxito anterior en otras industrias se traduce automáticamente en la Compañía.
- Presentando un equipo unipersonal, filosofía que significa que una sola persona o un pequeño grupo de personas con ningún plan de globalización.
- Contratación sin compartir la opinión con el resto de los miembros del equipo directivo en cuestión de personas de alto nivel de responsabilidad.
- No revelar la habilidad del equipo o competencias.
- No ser claras las habilidades.

Si algunos de estos elementos están presente en el equipo de administración y el plan de negocios, se tendrá que tener cuidado, revisarlo puesto que hay que evitarlo.

La junta se debe reunir cada mes para evaluar el funcionamiento de la compañía. Todos los miembros de la junta directiva sirven como base y podrán interactuar sobre el equipo de administración y gestión.

7.3. Junta directiva

La Importancia de esta sección varía según el plan. Si la Compañía Easy-Food se organiza como una corporación, que estará obligado por ley a tener un consejo de administración. Un consejo de administración es un grupo de individuos elegidos por los accionistas de una corporación para supervisar la gestión de la compañía. La junta directiva puede ser restringida a los principios de funcionamiento de la compañía. En estos casos, la junta es poco más que una función legal. En otros casos, sin embargo, la junta desempeña un papel activo en la gestión y la supervisión de la compañía.

Si la compañía tiene un consejo de administración, y que desempeña un papel activo en la gestión de su empresa, debe ser incluido como parte de su equipo directivo.

Técnicamente, un consejo de administración tiene tres responsabilidades:

1. Nombrar a los funcionarios de la empresa.
2. Declarar dividendos.
3. Supervisar los asuntos de la corporación.

El tamaño óptimo del consejo de administración para un inicio es de tres a cinco personas. Una junta está normalmente compuesta por miembros tanto interior y externo. Un director interior es un empleado de la compañía. Un director externo es una persona que no es empleado de la empresa. Una lista de las cualidades más deseables en una junta directiva y las cualidades más deseables en los miembros individuales del consejo se proporciona de la siguiente manera:

- Atributos de una junta directiva eficaz.
- Comunicación fuerte con el presidente de la compañía.
- Con un punto de vista centrarse en el cliente.
- Combinación complementaria de talentos.
- Toma de decisiones firme cuando sea requerido.
- El respeto mutuo, el respeto por los demás y los altos directivos de la empresa.
- Capacidad y voluntad de hacer frente al presidente y los altos directivos de la empresa.

- Capacidad de enfocarse
- Ética sólida en todas las actividades a desarrollar.

Atributos de los miembros fuertes de la junta directiva

- Fuertes relaciones personales y profesionales
- La voluntad de hacer presentaciones personales en nombre de la empresa
- Estabilidad emocional
- Fuertes habilidades de comunicación interpersonal
- Habilidades de reconocimiento de patrones
- Capacidad para asociarse
- Inversión y la experiencia operativa
- Capacidad y voluntad enseñar los conocimientos y experiencias anteriores al presidente y los altos directivos que puedan ser fructíferas orientación en un momento dado.

Una junta directiva activa proporciona orientación y confiere legitimidad a los principios de la compañía.

7.2.2. La Junta directiva

A pesar de que una Junta de directiva tiene responsabilidades de supervisión formal. Su función principal en su mayoría es proporcionar orientación y apoyo a los directivos de la compañía. Los miembros experimentados de la junta directiva a menudo pueden ver los errores potenciales antes de que ocurran y ayudar a los equipos de administración a evitarlos. Muchos de ellos podrán interactuar frecuentemente con sus miembros de la Junta y obtener importante orientación. La clave para lograr esto es seleccionar miembros de la junta directiva con habilidades necesarias y experiencias útiles que estén dispuestos a dar consejos, hacer preguntas y de esta forma hacer un sondeo en la medida en que resulte efectiva y se pueda ayudar a amoldar y mejorar en todos los aspectos a la compañía.

Se debe tener en cuenta que la junta directiva escuche y participe en cuestiones más apremiantes de la compañía y los directores de compartan su experiencia, sabiduría aprendan juntos y de esta forma surja, sabiduría colectiva y se mejore la gestión del equipo. De esta forma la compañía tendrá una ventaja competitiva en el mercado. Todo debe estar equilibrado y organizado para estructurar lo mejor posible los equipos de trabajo, gestión y tener en cuenta que debemos

pensar de una forma global y así poder alcanzar los objetivos, la misión, visión que se ha propuesto la compañía Easy-Food.

No podemos olvidar que el principal activo y lo más importante de la compañía Easy-Food es el recurso Humano y de este depende que se formen los correspondientes grupos de trabajo y se logre de la mejor forma el desarrollo de la compañía.

7.3.2. La Junta directiva proporciona legitimidad

La legitimidad para una empresa es otra función importante de la junta directiva. Los miembros de la Junta deberán aportar credibilidad instantánea a la compañía. El individuo de alta calidad es necesario en la compañía, de lo contrario podría caer en la baja calidad y debido a esto podría poner en riesgo la reputación de la misma. Así que cuando hay una alta calidad podría llegarse a un acuerdo individual de servir en Junta directiva por parte y de esta forma lograr que la empresa tenga un potencial para ser exitosa. Lograr la legitimidad a través de miembros de la Junta de alta calidad puede resultar en otros inversionistas de resultados positivos y otros como ver los equipos de administración.

Incluyendo Junta de directores, que tienen personas con suficiente influencia para conseguir potenciales proveedores y clientes. Miembros de la Junta también son a menudo instrumentos para ayudar a las empresas como Easy-Food a organizar la financiación.

7.4. Otros (Consejo de Asesores)

Cuando hablamos de asesores para la compañía Easy-Food nos referimos a las personas que son especialistas y tienen mucha experiencia en el área de Alimentación que nos podrán dar un enfoque más amplio de la parte operativa referente a los sistemas aprovisionamiento, suministro, logística, etc.. que junto con el trabajo de nuestros jefes de cada departamento y equipos de gestión se hará una perfecta combinación de conocimientos para hacer un trabajo excelente. Sin perder detalles al respecto para evitar a toda costa posibles errores a mediano y largo plazo.

Se hará el correspondiente reclutamiento del consejo de asesores, puesto que cuando se contrata a especialistas se corre el menos riesgo y cometer errores.

Tenemos por el momento una persona especializada en nutrición que será pieza clave y fundamental del equipo. Nos proporcionará las dietas balanceadas cuyos objetivos específicos de producto se estima, y así se podrá lograr la meta principal que es suministrar la venta a domicilio de comida saludable, hacer un seguimiento a cada uno de nuestros clientes cuyo valor añadido se hará cuando se formule la dieta balanceada y saludable a cada uno de nuestros clientes.

Tendremos que considerar de gran importancia la logística y la forma como van a llegar nuestros productos a nuestros clientes en el momento justo, suministrando el servicio que el cliente requiera para lograr la satisfacción y que nuestros clientes potenciales se conviertan en clientes reales y se logre fidelizar al cliente.

7.5. Estructura de la compañía

Lo que se refiere a la estructura de la compañía Easy-Food tendremos en cuenta los grupos profesionales tanto de área de oficinas como el área de producción y sus respectivas tablas salariales de cada una de las áreas.

- Grupos Profesionales

A continuación se desarrollan las áreas y grupos profesionales a los que quedarán encuadrados los trabajadores que presten servicios en la compañía Easy-Food. La movilidad funcional no tendrá más limitaciones que la pertenencia al grupo profesional.

1. Área de Oficinas:

Grupo I:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Jefe Administrativo de 2.^a, Jefe Administrativo de 1.^a, Titulado de Grado Medio, Titulado Superior y Director.

Grupo II:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Auxiliar Administrativo, Oficial Administrativo de 2.^a y Oficial Administrativo de 1.^a.

2. Área de Producción

Grupo I:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Jefe de Equipo de Obrador, Jefe de Almacén, Sub-encargado de establecimiento y Encargado de establecimiento.

Grupo II:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Oficial Delivery, Oficial Obrador, Oficial Mecánico, Oficial Almacén.

Grupo III:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Repartidor, Auxiliar de Tienda, Ayudante de Obrador, Ayudante Delivery/Ayudante Cocinero, Ayudante Mecánico, Conductor y Mozo de Almacén.

- Definición grupos profesionales y categorías:

1. Área de Oficinas:

Grupo I: Coordinan, planifican y dirigen las funciones que deben ser realizadas por los colaboradores a su cargo y responden de su formación. Dirigen y detentan la jefatura de la organización en su más amplio sentido.

Categorías Profesionales incluidas en el Grupo I:

Jefe Administrativo de 2.^a: Es el trabajador/a que realiza de manera cualificada y responsable, las funciones de organización, verificación y control de las tareas propias dentro de un departamento, bajo la supervisión del Jefe Administrativo de 1.^a de la sección a la cual se encuentre asignado.

Jefe Administrativo de 1.^a: Es el trabajador/a que realiza de manera cualificada, autónoma y responsable las funciones de control y coordinación del departamento asignado, bajo la supervisión del Director correspondiente. De este modo, planificará el departamento de su responsabilidad, organizando y coordinando las tareas del personal a su cargo, y colaborando en su instrucción y formación.

Titulado de Grado Medio: Es el trabajador/a que, con título facultativo, reconocido oficialmente como de Grado Medio, se encuentra vinculado a la empresa en virtud de relación laboral, concertada en razón del título poseído.

Titulado Superior: Es el trabajador/a que, poseyendo título universitario o de enseñanza técnica superior, se encuentra vinculado a la empresa en virtud de relación laboral, concertada en razón del título poseído.

Director: Es el trabajador/a que realiza de manera cualificada, autónoma y responsable la dirección, planificación, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el área de trabajo de su responsabilidad en el más amplio sentido. Del mismo modo, planificará y coordinará la instrucción del personal a su cargo.

Grupo II:

Personal que tanto bajo instrucciones concretas y claramente establecidas como bajo especificaciones precisas y con cierto grado de autonomía desarrollan labores administrativas y de gestión en general.

Categorías Profesionales incluidas en el Grupo II:

Auxiliar Administrativo: Es el trabajador/a que con limitada autonomía y responsabilidad se encarga de actividades administrativas sencillas, propias de la gestión y administración bajo la responsabilidad y supervisión directa y constante de sus superiores. Así, deberá manejar sistemas informáticos sencillos a nivel de usuario, junto con la tramitación, registro y archivo de correspondencia y documentos.

Oficial Administrativo de 2.ª: Es el trabajador/a que, con cierta iniciativa y subordinación a otras categorías superiores, efectúa una o varias actividades de carácter administrativo entre las que pueden encontrarse las siguientes operaciones: realización de estadísticas y contabilidad que requieran cálculos de no excesiva complejidad; manejo y utilización de ficheros y archivos complejos; redacción de correspondencia con iniciativa propia en asuntos que excedan a los de mero trámite. Del mismo modo, prestará otros servicios, cuyo mérito, importancia e iniciativa y responsabilidad tengan analogía con los citados.

Oficial Administrativo de 1.ª: El indicado trabajador/a tendrá un sector de tareas administrativas a su cargo que, con iniciativa y responsabilidad, con o sin otros empleados/as a su cargo y mando, ejecuta bajo la dependencia de un Jefe, una o varias de las siguientes funciones: redacción de correspondencia, manejo y custodia de los caudales de la empresa; planteamiento, cálculo y extensión de facturas complejas; realización de informes solicitados por sus superiores; transcripciones en libros de contabilidad; liquidación y formalización de seguros sociales y demás servicios, cuyo mérito, importancia, iniciativa y responsabilidad tengan analogía con los citados, de carácter estrictamente indicativo.

2. Área de Producción:

Grupo I:

Personal que desarrolla la jefatura organizativa en Los puntos de recogida, almacenes, obradores y similares conociendo todas las labores que se ejecutan en los mismos. Coordinan y dirigen las actividades del personal a su cargo, dando a éstos las pertinentes ordenes de actuación y formación.

Categorías Profesionales incluidas en el Grupo I:

Encargado de establecimiento: Dirigirá todo el funcionamiento del establecimiento en su más amplio sentido y a todos los niveles.

-Deberá atender al cliente, resolviendo las quejas que le sean planteadas referentes al servicio o al personal de su competencia, manteniendo informada en todo momento a la dirección de la empresa, desarrollando una labor de relaciones humanas y sociales con sus subordinados.

- Es el responsable directo del personal a sus órdenes y deberá efectuar el plan de trabajo de todas las personas que integran la plantilla, controlando su asistencia y horarios de trabajo.
- Está facultado para exigir a los trabajadores a sus órdenes la máxima disciplina.
- Cuidará de la presentación y decoro del personal, manteniéndolos correctamente uniformado y exigiendo la limpieza y pulcritud necesarias.
- Entre sus funciones se encuentra la gestión del almacén de producción, comercial, reparto y la administración.
- Dentro de las labores de administración, se encargará y responsabilizará personalmente, de los cuadros económicos y dinerarios del centro de trabajo. Así, caso de producirse cualquier tipo de desviación contable, deberá justificarla documentalmente.
- Igualmente deberá cumplir siempre aquellas normas operativas que emanen de sus superiores jerárquicos en la empresa. En atención a sus conocimientos generales de funcionamiento del establecimiento, dominará la técnica de la utilización del teléfono junto con la atención al cliente, así como la elaboración de «pizzas» u otros alimentos precocinados para aquellos casos puntuales en los que sea necesaria su colaboración al respecto.

Sub-encargado de establecimiento: Sus funciones serán las de ayudar, en su más amplio sentido, al encargado de establecimiento, responsabilizándose ante él de todos sus actos, de la calidad de los productos y encargándose especialmente de la óptima operatividad del centro.

Será el máximo responsable del centro ante las ausencias del encargado, asumiendo, por tanto, todas sus funciones y obligaciones, las cuales se estipulan en la definición de su categoría. En caso de que se encuentre vacante la figura del encargado de centro y en el supuesto de que el sub-encargado asuma íntegramente las funciones y responsabilidades de aquél, percibirá, durante el período de duración de dicha vacante, el salario establecido en el Convenio para el citado encargado de establecimiento.

Jefe de Equipo de Obrador: Es el empleado/a que realiza de manera cualificada, autónoma y responsable las funciones de control y supervisión del equipo de personas asignadas. Así, desarrollará el control y seguimiento de procesos junto con el conteo de masas y las tareas administrativas propias del obrador.

Jefe de Almacén: Es el trabajador/a que, organizando y planificando las labores de su área, establece las necesidades de mercancías y materiales de acuerdo con las demandas de la producción y de los establecimientos de la empresa. Del mismo

modo, recepcionará las mercancías que lleguen al almacén, controlando y planificando sus existencias, todo ello en coordinación con el área de oficinas y con la de producción y tiendas, al igual que controlará y efectuará el preceptivo seguimiento de los procesos y del personal del almacén.

Supervisaré los inventarios así como su conteo.

Igualmente distribuiré el trabajo entre el personal a sus órdenes.

Grupo II:

Personal que realiza trabajos cualificados bajo especificaciones precisas y con cierto grado de autonomía, pero que necesitan adecuados conocimientos profesionales y aptitudes prácticas para su correcta ejecución.

Categorías profesionales incluidas en el Grupo II:

Oficial Delivery: Es el empleado que, fundamentalmente, se encarga de elaborar y condimentar personalmente los productos precocinados que se expenden en el centro de trabajo. Para el desempeño del cometido deberá dominar las distintas elaboraciones y variedades de productos así como el arte de su presentación.

Deberán conseguir un buen rendimiento de las mercancías que se le entreguen para su elaboración, así como llevarán el control de las existencias de materias primas en todo momento. Como responsable del producto final controlará, por delegación del Encargado, la óptima operatividad del establecimiento.

Igualmente dominará la técnica de la utilización del teléfono y la atención a clientes, para aquellos casos en que fuese necesaria su colaboración en dichas funciones.

Oficial Obrador: Es el trabajador/a que tiene a su cargo los trabajos de amasado y preparación de la masa, pasta y/u otros productos, cuidando asimismo de vigilar el buen funcionamiento y estado de la maquinaria a su cargo, efectuando su limpieza por sí mismo o encargando que la realicen sus ayudantes y colaboradores.

Oficial Mecánico: Es el trabajador/a que tiene a su cargo el mantenimiento y cuidado de los vehículos de la empresa, vigilando en todo momento por su correcto funcionamiento y perfecto estado, efectuando él mismo o a través de sus ayudantes todos los controles y pruebas pertinentes al respecto.

Oficial de Almacén: Es el trabajador que lleva a cabo, fundamentalmente, la gestión y recepción de las mercancías y materiales bajo la supervisión del Jefe de Almacén, controlando las fechas de caducidad de los productos y su calidad y cantidad.

Contribuye al establecimiento de las necesidades de mercancías y materiales de acuerdo con las demandas de las diferentes áreas de la empresa. Del mismo modo almacena y distribuye las mercancías y materiales recibidos.

Grupo III:

En este grupo profesional se encontrarán encuadrados tanto el personal que sirve a domicilio los productos solicitados por los clientes, cobrando a éstos su importe, haciéndose cargo de éste y liquidándolo a sus superiores correspondientes, como aquellos otros que realizan labores de carácter auxiliar y de apoyo bajo específicas instrucciones, en las tiendas, almacenes, obradores y similares.

Categorías Profesionales incluidas en el Grupo III:

Repartidor: Es el empleado/a que sirve a domicilio los productos solicitados por los clientes, cobrando a estos su importe, haciéndose cargo de éste y liquidándolo al encargado o jefe respectivo.

Complementariamente y en ausencia de actividades de reparto, podrá ser destinado a labores de carácter auxiliar tanto dentro como fuera del centro de trabajo.

Normas básicas de actuación:

El trabajador/a deberá cumplimentar, personal y escrupulosamente la documentación que las empresas implanten para el control de los servicios a efectuar, básicos para la correcta facturación y control de éstos.

El trabajador está obligado a servirse del equipo de trabajo y/o uniforme que le sean facilitados, debiendo utilizarlos exclusivamente con los distintivos publicitarios e identificativos decididos por la empresa, no pudiendo ostentar ningún otro. El trabajador responderá ante la empresa de la pérdida o deterioro de dicho equipo de trabajo y/o uniforme.

Deberá conducir el vehículo con la máxima prudencia, cumpliendo con todo detalle la legislación de tráfico y demás normas de régimen interior.

Está obligado expresamente a asegurar con candado la moto cada vez que aparque para hacer entregas o cuando la estacione en las proximidades del centro de trabajo.

Realizará el reparto sin demora eligiendo siempre los recorridos más rápidos, sencillos y seguros a fin de que el producto llegue al cliente en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones de calidad y consumo.

Deberá dar cuenta, inmediata y telefónicamente, de cualquier anomalía producida durante la realización de su trabajo, así como de cualquier avería o accidente sufrido por el vehículo empleado.

En el caso de que se comprobara fehacientemente que la avería, accidente, multa o robo del vehículo se deriva de dolo, negligencia o imprudencia temeraria del repartidor, se podrá repercutir sobre él los gastos que de ello se deriven.

Obligaciones del repartidor:

Disponer o mantener siempre su vehículo o el asignado en cada momento, en perfectas condiciones de uso y presencia, tanto material como administrativa.

Deberá llevar consigo tanto el permiso de conducir y DNI como la documentación del vehículo.

Conocerá los callejeros urbanos y demás circunstancias de ordenación del tráfico.

Circulará llevando puesto el casco, el cual deberá encontrarse debidamente homologado, sea cual fuere la duración, distancia y recorrido del servicio.

Dispondrá en el vehículo de los elementos reglamentarios y necesarios de protección, reparación y recambio.

Auxiliar de Tienda: Es el empleado/a que atiende con la debida corrección los pedidos que los clientes efectúan por teléfono o la pagina Web, y anotándolos. A tal fin deberá conocer los diferentes productos ofertados, así como su composición. Así mismo cobran las compras de productos que se realicen directamente en los puntos de recogida.

Efectúan además trabajos auxiliares dentro o fuera de la tienda, así como repartos peatonales a domicilios, y otras funciones de carácter complementario, como recoger y controlar los vales, extender recibos y controlar los mismos, o en su caso, realizar labores de ayudante de reparto ó ayudante de cocinero, así como cualquier otro u otros cometidos que dentro de su grupo profesional le sean encargados por sus superiores. Tendrá la obligación, en caso de anomalías relacionadas con sus funciones, de comunicarlo al encargado del centro.

Ayudante de Obrador: Es aquel trabajador/a cuya misión principal es la de auxiliar al oficial obrador en sus funciones propias, es decir, el amasado y preparación de la masa o pasta u otros productos, con el fin de adquirir la práctica, perfeccionamiento y experiencia necesaria que le permitan un ascenso de categoría.

Igualmente realizará otros trabajos, tales como el perfecto cuidado de la maquinaria que utilice y otros análogos, los cuales le serán encargados por sus superiores.

Ayudante de reparto/Ayudante Cocinero: Es el trabajador/a que desarrolla sus labores a las órdenes del oficial de reparto, ayudándole en su cometido y auxiliándole en todo lo requerido y relacionado con la elaboración y condimentación de los productos a expender. Igualmente deberá cumplir con todos los cometidos que dentro

de su grupo profesional le sean encargados por el oficial de reparto ó por cualquier otro superior.

Procurará asimilar y aprovechar los conocimientos obtenidos e impartidos por sus superiores en relación a sus concretas funciones con el objeto de completar su formación profesional y, de este modo, promocionarse en la empresa.

Ayudante Mecánico: Es el trabajador/a que bajo la directa supervisión del oficial mecánico, auxilia a este en todas sus labores propias con el fin de alcanzar unos mayores conocimientos que le permitan promocionarse dentro de la empresa.

Conductor: Es el trabajador/a que provisto de carné de conducir de la clase correspondiente al vehículo que tiene encomendado y con conocimientos teórico-prácticos del automóvil, se encarga de la ejecución del transporte, cargando y descargando la mercancía. Del mismo modo, mantendrá en perfecto estado o funcionamiento el mismo.

Mozo de Almacén: Es aquel trabajador que lleva a cabo labores de almacenaje, carga y descarga de camiones y preparación del género para su posterior distribución.

Clasifica las mercancías de acuerdo con sus características, situándolas debidamente en los lugares destinados al efecto.

En las figuras 78 y 79 se puede ver los diferentes grupos profesionales y de empleados que necesitará la compañía Easy-Food; sus correspondientes tablas salariales en el área de oficinas y en el área de producción. Lo más importante es que la estructura de la compañía estará liderada por los diferentes jefes de departamentos anteriormente mencionados: (Finanzas, Logística, Marketing, Operaciones) y a su vez como cabeza principal de la compañía será el Presidente y Vicepresidente.

Se tendrá presente que cada jefe de departamento, presidente y vicepresidente percibirá un salario según el convenio y tendrá además el 1% del beneficio anual de la compañía.

CONVENIO COLECTIVO PARA ELABORADORES DE PRODUCTOS COCINADOS PARA SU VENTA A DOMICILIO							
TABLAS SALARIALES DEL AREA DE PRODUCCIÓN							
	Salario Base	PPP Extras	Descanso Legal	PP y Vacaciones	Hora	Plus	Salario
	Hora				Nocturna	Responsabilidad	Anual
GRUPO I							
Encargado de Establecimiento	6.606	1.057	0.2654	0.6838	--	43.976	14.499
Subencargado de Establecimiento	5,275	0,9192	0,2308	0,5946	--	43,976	12.607
Jefe de equipo Obrador	5,275	0,9192	0,2308	0,5946	--	43,976	12.607
Jefe de Almacén	5,275	0,9192	0,2308	0,5946	--	43,976	12.607
GRUPO II							
Oficial Delivery	4,7978	0,8361	0,2099	0,5408	0,8323		11.466
Oficial obrador	4,7978	0,8361	0,2099	0,5408	0,8323		11.466
Oficial mecánico	4,7978	0,8361	0,2099	0,5408	0,8323		11.466
Oficial Almacén	4,7978	0,8361	0,2099	0,5408	0,8323		11.466
GRUPO III							
Repartidor	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105
Auxiliar de Tienda	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105
Ayudante Obrador	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105
Ayudante Delivery/Ayudante cocinero	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105
Ayudante Mecánico	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105
Conductor	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105
Mozo de Almacén	3,8099	0,6639	0,1667	0,4294	0,6609		9.105

Tabla 96. Tablas salariales área de producción. Fuente: Elaboración propia.

TABLA SALARIAL DEL ÁREA DE OFICINAS							
	Salario Base	PPP Extras	Descanso Legal	PP Vacaciones	Horas	Plus	Salario
	Hora				Nocturna	Responsabilidad	Anual
GRUPO I							
Jefe Administrativo de 2ª	5,3404	0,9306	0,2336	0,602	--		12.763,47
Jefe Administrativo de 1ª	5,5697	0,9706	0,2437	0,6478	--		13.311,57
Titulado Grado Medio	5,7422	1,0006	0,2512	0,6472	--		13.723,70
Titulado Superior	6,8331	1,907	0,299	0,7702	--		16.331,07
Director	6,8331	1,1907	0,299	0,7702	--		16.331,07
GRUPO II							
Auxiliar Administrativo	3,7327	0,6505	0,1633	0,4207	0,6475		8.921,11
Oficial Administrativo de 2ª	4,8806	0,8505	0,2135	0,5501	0,8466		11.664,55
Oficial Administrativo de 1ª	4,9955	0,8705	0,2186	0,5631	0,8666		11.939,16

Tabla 97. Tabla salarial del área de oficinas. Fuente: Elaboración propia

8. PLAN OPERATIVO

8.1. Operaciones y procedimientos

8.1.1. Flujo básico de procesos en la cadena de suministro

A continuación se detallan los procesos dentro del área de operaciones. Los procesos de operaciones se coordinan mediante un sistema informático de gestión implementado a medida para el control y gestión de la cadena de suministro.

Los principales procesos de la cadena de suministro son los siguientes:

- Procesos de transporte
 - Recogida de materias primas desde proveedores a almacén central o cross dock
 - Distribución desde almacén central a centros de distribución
 - Entrega desde centro de distribución al cliente final
- Procesos dentro de almacén
 - Recepción de componentes
 - Registro de entrada y control de calidad
 - Almacenamiento
 - Preparación de pedidos consolidados para los centros de distribución
- Elaboración de comida
 - Comida preparada para cliente final en los centros de distribución
 - Comida semi elaborada para reducir tiempos de cocinado final, en el centro de consolidación
- Gestión del aprovisionamiento de materias primas
- Gestión de pedidos. Recogida de pedidos y agrupación según centros de distribución
- Control de stocks y sistema de planificación de los abastecimientos.

El esquema básico de estos transportes es el siguiente:

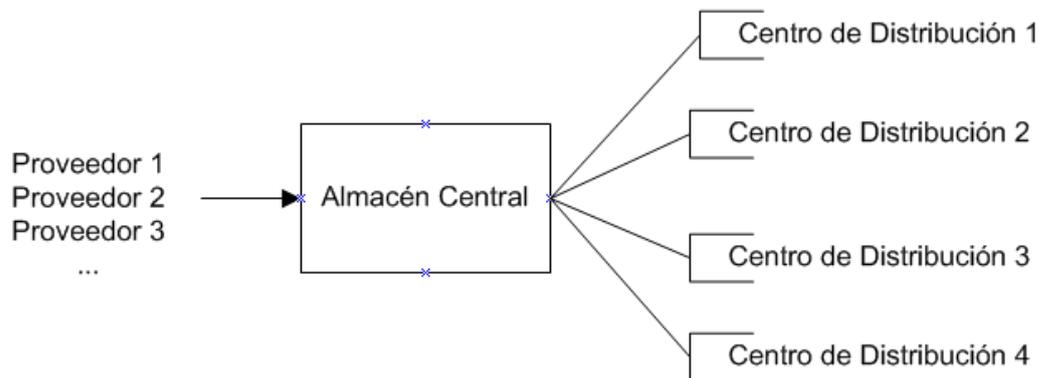


Figura: 98. Esquema de transporte desde el proveedor hasta el centro. Fuente: Elaboración propia.

Las materias primas se suministran desde los proveedores o se recoge mediante camión de reparto y se almacena en el Almacén Central, según el tipo de producto o proveedor.

Este almacén central tiene 3 funciones básicas:

- Almacenaje de alimentos, diferenciando entre perecederos y no perecederos.
- Sirve además de Cross-Dock para consolidar las materias primas recibidas para agruparlas por cada Centro de Distribución y servir las de forma separada.
- Cocina de alimentos precocinados y cocina para los clientes de ese distrito (para cubrir necesidad en horario de comida).

Aprovechando el hecho de tener una cocina, y con intención de fidelizar al cliente se ha decidido suministrar a los polígonos de alrededor. De esta manera, los clientes residentes en Valencia, que trabajen en todos estos polígonos pueden recibir sus menús tanto en su casa como en su lugar de trabajo.

Se ha estimado que la cantidad de demanda procedente de los polígonos será de un 10% de la demanda total. Además solo se suministrará en el horario de mañana ya que es cuando los polígonos tienen mayor afluencia de trabajadores. Aprovechando la cercanía y la concentración de los pedidos se realizará el reparto en camión si fuese posible.

Para conseguir reducir costes y ofrecer nuestros productos a un precio competitivo, la empresa no tiene puntos de recogida de comida, sino que se distribuye directamente al cliente final. El pedido solicitado a través de la página web de la compañía se prepara en el centro de distribución más cercano al lugar de entrega solicitado y desde este punto, mediante motocicletas de reparto se entrega.

Gráficamente es sería el diagrama de proceso completo, integrando la recogida de material prima, almacenamiento, cross dock, envío a centros de distribución y entrega a cliente final:

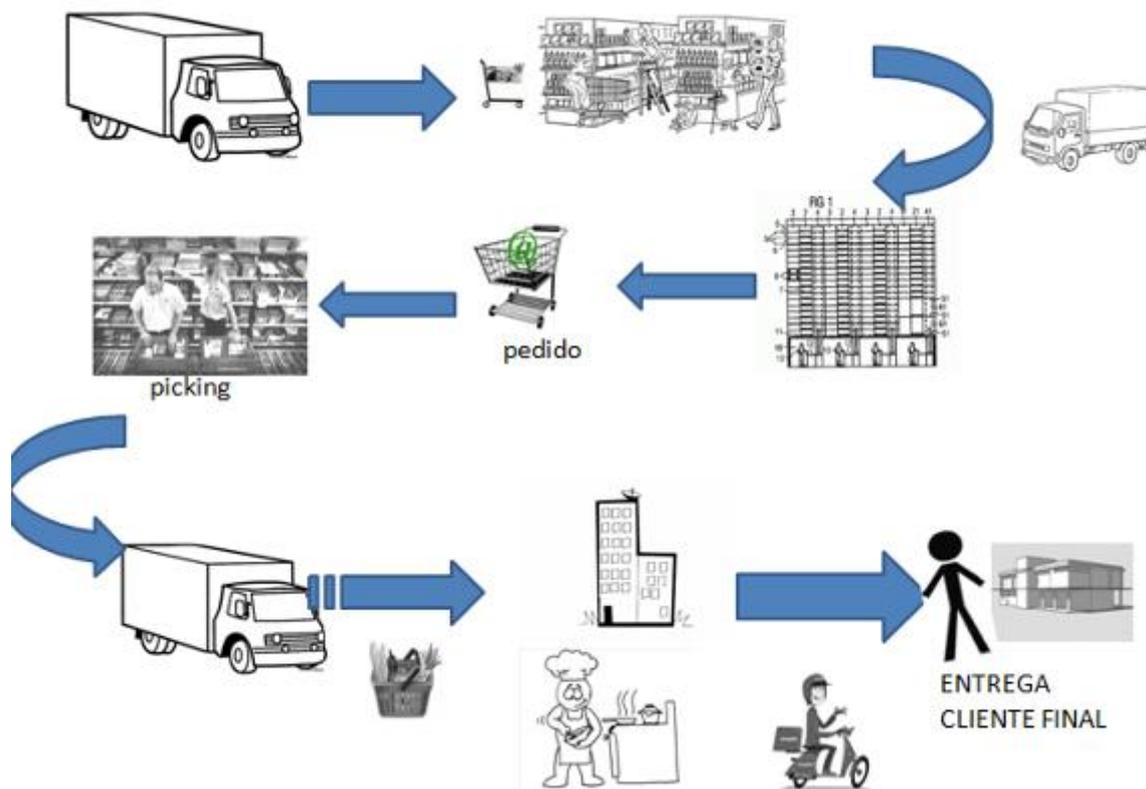


Figura 98. Supply Chain Management. Cadena de Suministro. Fuente: Elaboración propia.

Mediante es diagrama de Gantt básico, se muestra la secuencia horaria en la que ocurren los procesos dentro de la cadena de suministro:

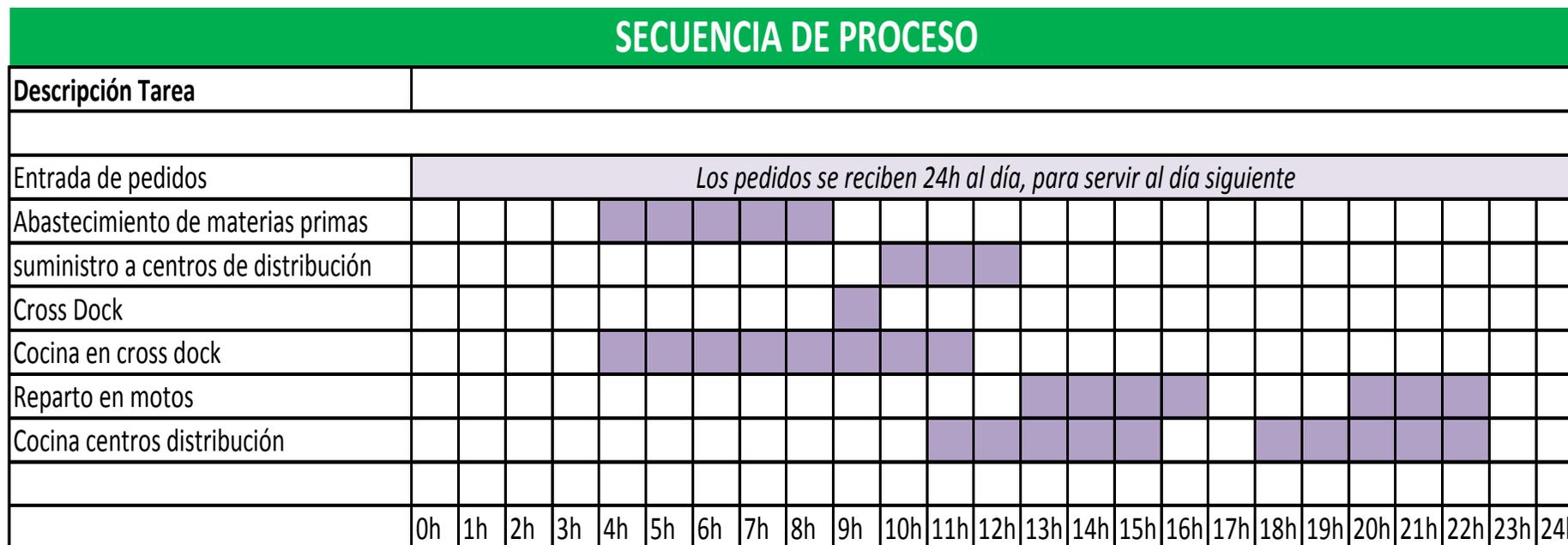


Figura 99. Diagrama de Gantt .Fuente: Elaboración propia

- **Entrada de pedidos:** los pedidos se reciben durante 24h al día a través del servicio de página web diseñado a tal efecto.
- **Abastecimiento de materias primas:** la compra, transporte y abastecimiento del almacén central se hará en horario de 4 a 9 AM
- **Cross Dock:** la manipulación y consolidación de pedidos para los centros de distribución se hará en horario de 9 a 10 AM
- **suministro a centros de distribución:** tras la consolidación de los pedidos se transportará hasta los centros de distribución en horario de 10 a 13h
- **Cocina en cross dock:** el horario de cocina en el cross dock será de 4 a 12h. En este horario se preparará la comida precocinada que será la base para los menús de todos los centros y además se elaborará la comida para servir a los clientes de este distrito desde el cross dock.
- **Reparto en motos:** el reparto en moto desde los centros de distribución a los clientes finales será desde las 13h a 16h y de 20h a 23h
- **Cocina centros distribución:** el horario de cocina en los centros de distribución se dividirá en 2 jornadas, dentro de la jornada de 8 horas. Será de 11.30- 15.30 en horario de mañana y 18.30-22 en horario de tarde.

8.1.2. Abastecimiento de materias primas

En este punto se distinguen dos procesos: la gestión o cálculo de necesidades y planificación de la ruta y el proceso de recogida a los proveedores.

Los pedidos se reciben en el sistema informático a través de la web diseñada a tal efecto. En el sistema informático están dados de alta los menús como platos individuales, de forma que se dispone de la lista de materiales de cada plato que se cocina. Se tiene entonces el escandallo de cada producto, tanto a efectos de cálculos de coste como a efectos de abastecimientos de materias primas.

Según el tipo de abastecimiento se distinguen dos tipos de alimentos: alimentos no perecederos, que se gestionarán con stock de seguridad y los alimentos perecederos, que se gestionaran por el MRP propio del sistema informático.

Alimentos no perecederos son el aceite, la sal, el azúcar, las conserva. etc. Para estos artículos se ha calculado un stock de seguridad en base a su consumo y al tiempo de aprovisionamiento. Para simplificar la gestión y puesto que su consumo es

regular y no representa un volumen excesivo, el stock de seguridad se ha redondeado a unidades de almacenamiento lógicas, como envases o cajas.

Para los alimentos perecederos y puesto que es absolutamente necesario para garantizar la calidad de nuestro producto y preservar la frescura, la gestión de su abastecimiento requiere de mayor complejidad. Por ello se utilizará la aplicación del MRP del sistema informático. El funcionamiento es el siguiente:

- La gestión de pedidos a clientes se hace de forma centralizada, durante todo el día.
- Mediante explosión de la lista de materiales y comparando con los stocks existentes en el almacén central se genera la lista de necesidades agregadas.
- El responsable de abastecimientos de nuestra compañía valida las cantidades que según sistema le propone suministrar ese día. En base a su experiencia tomará la decisión de incrementar o reducir las cantidades que le propone el sistema.
- Cada alimento básico está dado de alta en el sistema con un proveedor asignado por defecto y en base al precio de la última factura tendremos la relación entre producto-proveedor-precio.
- Cada proveedor también está dado de alta en sistema, junto con la información de su ubicación, con lo que una vez que el responsable de los abastecimientos ha confirmado la cantidad a pedir, el sistema informático podrá devolver un listado con la siguiente información agregada para la ruta:
 - Proveedor
 - Dirección proveedor
 - Alimento a comprar, con la cantidad (y volumen aproximado según maestro de artículo)
 - Coste aproximado (en base a los precios de las últimas facturas)
- En este momento no se ha planteado disponer de una aplicación informática de optimización de rutas de transporte, ya que su ROI no lo justifica. El responsable de los abastecimientos, en base a su conocimiento y experiencia trazará la ruta que mejor adapte a los proveedores a los que visitar.

8.1.3. Registro de entrada y almacenamiento

Una vez la mercancía llegue a las instalaciones del almacén central se llevarán a cabo los siguientes procesos:

- **Recepción de mercancía.** Se descargará la mercancía del transporte y se dejará en un área determinada para su posterior ubicación.
- **Control de calidad.** Se volverá a inspeccionar visualmente la mercancía descargada. En la mayoría de las situaciones que la recogida de los proveedores corre por nuestra parte, será el mismo transportista quien la inspeccione antes de cargarla.
- **Ubicación de la materia prima.** Como se ha comentado en el punto anterior la materia prima la clasificamos en perecedera y no perecedera. La no perecedera se almacenará en estanterías convencionales sin necesidades especiales de temperatura. En cambio las perecederas se almacenará en cámara frigorífica.
- **Registro de entrada de stock en almacén.** La entrada del inventario se dará en sistema a través del albarán de compra. Puesto que cada artículo de compra estará codificado en sistema, la entrada del stock al sistema informático se dará a través de la confirmación del albarán de compra. Para garantizar la fiabilidad del inventario y el correcto funcionamiento del análisis del MRP, esta operación deberá llevarse al día.

8.1.4. Gestión de pedidos

Los pedidos de los clientes se recogen de manera **centralizada a través del sistema informático**. Mediante el código postal del cliente, que previamente se ha registrado en la página web, se liga un pedido con un centro de distribución. Los pedidos se reciben durante las 24h al día, siempre para servir al día siguiente.

Una vez recogidos los pedidos de los clientes finales, comienza el proceso dentro de este almacén central de preparación de pedidos a centros de distribución.

Este almacén está diseñado no sólo para almacenar la mercancía sino para hacer una **preparación parcial de los pedidos a servir a nuestros centros de distribución**. Servirá de centro de consolidación, cross dock, de forma que las compras se harán por el conjunto de la necesidad agregada y después en esta área se

harán preparaciones individuales para servir a cada centro de distribución. Como se ha comentado en el punto anterior, este cálculo agregado se hará a través del sistema informático, con la herramienta de MRP en base a las necesidades de pedidos a clientes, lista de materiales, stocks en almacén y stocks de seguridad. El mismo sistema informático, puesto que tiene ligado los pedidos a servir desde cada centro de distribución y puesto que además tiene la lista de materiales de cada plato elaborado, devolverá un listado de preparación individual para cada centro de distribución. Será el encargado de este almacén quien hará la preparación del pedido en base a este listado. Las necesidades a enviar a cada centro de distribución se almacenarán en cajas de plástico, que serán plegables con el fin de poder almacenarlas ocupando el menor espacio cuando estas no se utilicen. Estas cajas serán de tamaño homogéneo y las dimensiones y características se detallan en un punto posterior.

8.1.5. Control de stocks en almacén

Es fundamental un correcto control de los stocks de este almacén para garantizar tener el mínimo stock (menor valor almacenado) y que el sistema de planificación mediante MRP sea consistente.

La entrada de stock a los almacenes se hará mediante el registro de los albaranes de compra. Las salidas de este almacén se harán mediante la confirmación de las preparaciones consolidadas hacia los centros de distribución. El sistema informático devolverá las listas de preparación para cada centro. Confirmando estas listas en sistema se hará el descuento en almacén.

En principio no se considera llevar el control de los inventarios en cada centro de distribución, puesto que la cantidad a almacenar será pequeña, no siendo superior a 1 día de consumo.

Periódicamente, una vez al mes, se hará un control de inventarios para garantizar la fiabilidad de los mismos y procediendo a regularizar si es necesario.

8.1.6. Expedición desde centro de consolidación a centros de distribución

La expedición hacia los centros de distribución se hará a diario desde este almacén cross dock. Se enviará, en nuestro transporte, la cantidad necesaria que demande cada centro ya preparada en las cajas de transporte.

Está previsto que un mismo transporte sea el encargado de hacer el reparto en los 4 centros de distribución. No es necesario ningún programa especial para la gestión de rutas.

Para disminuir el tiempo de preparación se dispondrá de ayuda del sistema informático, el cual listará, mediante un reporte diseñado a tal efecto, las necesidades de materias primas a consolidar para cada centro de distribución. A través de los pedidos generados para preparar en cada centro de distribución y explosionando la lista de materiales, dará como resultado la cantidad individual de cada componente a preparar para cada centro en concreto.

8.1.7. Sistema informático de gestión

Para la gestión de operaciones se ha pensado en un sistema informático de gestión, sencillo que nos permita ligar pedidos, stocks, necesidades de compra, consumos, etc.

Puesto que no es demasiado complejo se decide implementar dicho sistema informático mediante aplicación en Acces, con lo cual los costes de implementación, equipos necesarios y mantenimiento informático serán mínimos. Prácticamente serán los mismos que a nivel doméstico, siempre contando con un buen sistema de copias de seguridad que garanticen la imposibilidad de perder los datos.

Las tablas y campos básicos serían los siguientes:

Maestro de artículos

- Código
- Descripción
- Conversión a unidades de caja equivalentes.
- Proveedor por defecto

Menús: escandallo de producto

- Código y nombre del menú
- Lista de materiales: cantidad individual de cada componente por cada menú elaborado.

Cliente

- Código cliente
- Dirección contacto (teléfonos, fax, mail, dirección, nombre contacto, etc)
- Código postal de la dirección

8.1.8. Materias primas: ingredientes

Antes de definir los las materias primas que van a ser necesarias para la elaboración de los productos habrá que definir cuál es la gama de productos que Easy-Food va a ofrecer.

Easy-Food ofrece una gran variedad de platos saludables, elaborados siguiendo unas pautas muy estrictas y unos procedimientos estandarizados que son los que garantizan la calidad de los platos, tanto desde el punto de vista del sabor como de la salud. Es por eso que las materias primas con las que se trabaja deben de ser las mejores y lo más frescas posibles. Por eso se va a intentar, en la medida de lo posible, utilizar productos de la zona y así reducir los tiempos de suministro a nuestros centros de distribución.

Como se ha dicho anteriormente, uno de los objetivos es ofrecer una amplia de productos elaborada con el menor número de materia primas posibles, ya que esto permitirá reducir considerablemente los costes (reducción de los stocks, simplificación de las rutas logísticas, simplificación de almacenes, simplificación gestión de materiales, reducción del tipo de proveedores...

A continuación se presentan los platos que se ofrecen:

PLATOS CLASIFICADOS POR TIPO DE MENÚ
CARNE
ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO
ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA
CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO
FAJITAS DE POLLO
GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO
GUISADO DE TERNERA
HABAS SALTEADAS CON POLLO
MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS
PAELLA Y PECHUGA DE PAVO
PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS
PECHUGA CON VERDURAS
TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR
ENSALADA

ENSALADA CAMPERA
ENSALADA DE ARROZ
ENSALADA DE ESCAROLA
ENSALADA DE ESPINACAS
ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA
ENSALADA DE GARBANZOS
ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE
ENSALADA MIXTA
FRUTA
ALBARICOQUE
CEREZAS
FRESAS
KIWI
MANZANA
MELON
NARANJA
PERA
PIÑA
SANDÍA
UVAS
PASTA
CANELONES DE CARNE
FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO
MACARRONES BOLOGNESA
PIZZA
RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA
PESCADO
ALUBIAS CON SARDINAS
BACALAO
BACALAO EN BLANCO
CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS
DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS
DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS
EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS
LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA
LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS
MARMITAKO
MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA
MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS

PESCADO CON CEBOLLA CAMELIZADO
REVUELTO DE GAMBAS
SALMÓN A LA PLANCHA CON PIMIENTOS VERDES
SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS
SALMÓN AL HORNO CON PATATAS
POSTRE
YOGUR DESNATADO
VARIADOS
ARROZ CUBANA
HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN
HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO
TORTILLA DE PATATA
TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA
VERDURAS
PURÉ DE CALABACÍN
ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS
BERENJENAS RELLENAS DE CARNE PICADA
CREMA DE CALABACÍN
CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE
ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN
ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS
GUISANTES CON JAMÓN
HERVIDO DE VERDURAS Y PATATAS
HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO
LENTEJAS CON VERDURAS
PASTEL DE VERDURAS
PLATO DE CALABACÍN
POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS
VERDURAS AL VAPOR
WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES

Tabla 100 Elaboración Productos. Fuente: Elaboración propia

Para elaborar estos platos son necesarias estas materias primas básicas:

MATERIA PRIMAS: INGREDIENTES				
Aceite de oliva	Calamar	Guindilla	NARANJA	Queso rallado
Acelgas	Canelones	Guisantes	Nuez moscada	Raviolis
Agua	Canónigos	Habas	Pan	Sal
Ajo	Carne madra picada	Harina	Pan blanco	Salmón
Ajos tiernos	Carne Picada	Huevos	Pan rallado	SANDÍA
ALBARICOQUE	Carne Picada de Ternera	Jamon	Pasta de fideos	Sardinas
Albóndigas	Cebolla	Jamón Pavo	Pasta de sopa	Setas variadas
alcachofas	Cebolla morada	Jamón serrano	Patatas	Tinta calamar
Alubias	CEREZAS	Judías Verdes	Pechuga de pavo	Tomate
Alubias Rojas	Champiñones	KIWI	Pechuga de pollo	Tomate triturado
Apio	Coliflor	Laurel	Pepino	Tomates cherry
Arroz	Conejo	Leche	PERA	Tortitas de trigo
Atún en lata	Dorada	Lechuga	Perejil	UVAS
Atún natural	Emperador	Lentejas	Pimenton dulce	Vinagre
Bacalao fresco	Escarola	Limón	Pimienta	Vinagre de modena
Bacon	Espárragos	Lubina	Pimiento Rojo	Vino blanco
Base de Pizza	Espárragos	Macarrones	Pimiento Verde	YOGUR DESNATADO
Berenjena	Espinacas	Magro de cerdo	PIÑA	Zanahoria
Bonito	Espinacas frescas	Mantequilla	Puerro	Queso lonchas
Brócoli	Filete de Salmón	MANZANA	Puerros	Muslo de Pollo
Calabacín	Filete Ternera	MELON	Queso	Garbanzos
Calabaza	Foie	Merluza	Queso de cabra	Canónigos
Calamar	FRESAS	Mero	Queso en porciones	
Canelones	Gambas peladas	Mostaza de dijon	Queso fresco	

Figura 101 Materias primas empleadas. Fuente: Elaboración Propia

8.1.9. Identificación de proveedores de dichas materias primas

Una vez conocidas las necesidades de compras se procede a la búsqueda de proveedores.

Para su localización se ha utilizado la base de datos SABI. Filtrando la búsqueda en la zona de Valencia capital.

Tras analizar la situación de los proveedores ha detectado la concentración geográfica de los mismos en una zona determinada. Es por eso que se ha decidido que todos los proveedores sean de Merca Valencia, ya que existe gran variedad y cercanía geográfica, con los ahorros en costes que ello supone.

8.1.10. Selección de proveedores

La selección de proveedores es un proceso muy delicado, ya puede marcar el éxito o el fracaso del proyecto.

Para tomar dicha decisión se han tenido en cuenta en tres factores:

- Localización geográfica y proximidad al área metropolitana de Valencia.
- Precio.
- Condiciones de entrega.

Debido al atractivo del sector de la alimentación, la competencia es altísima y el precio de los productos varía muy poco en los puntos de venta al por mayor.

Otro factor importante son las condiciones de entrega del producto por parte de los proveedores. Con el fin de controlar el proceso lo máximo posible y debido a la delicadeza de los productos alimenticios, la distribución de los productos desde el proveedor a nuestros centros de distribución la va a realizar la propia empresa. Con esto, como se verá más adelante, se pueden reducir costes, ya que el beneficio del transporte no lo añade al precio el proveedor, sino Easy-Food, que además se controlarán las rutas logísticas para minimizar el coste (ruta del lechero, etc...).

Con lo cual, el factor determinante a la hora de elegir a los proveedores va a ser su situación geográfica y su proximidad a los centros de distribución y/o a las posibles rutas de distribución.

8.2. Localización

8.2.1. Decisión de localización del almacén central

Disponer de un almacén central, que cumplirá con las 3 funciones citadas anteriormente, es clave para la logística de nuestra compañía. El factor determinante para su localización es la distancia cercana a nuestro principal suministrador de materias primas: Merca valencia.

Merca Valencia está ubicada en la comarca de Valencia, concretamente en la Carretera de les Corts, 231, 46013, Valencia.



Figura:102. Ubicación Proveedor. Fuente: Google Maps.

A continuación se detallan las razones que justifican la selección de la nave y los motivos que han llevado a considerar el polígono de Sedaví como la ubicación idónea para alojar el almacén.

Se ha realizado una comparativa entre el polígono de Sedaví y el de Mislata, atendiendo a los siguientes criterios:

- Distancia total recorrida
- Precio del alquiler
- Proximidad con nuestro proveedor
- Posibilidad de suministrar a polígonos de alrededor (puesto que una de las funciones del almacén central es además servir de centro de distribución a clientes finales)

En la siguiente tabla se han comparado ambas ubicaciones en base a los criterios anteriormente mencionados puntuando 1 si cumple favorablemente en ese aspecto, 2 si es media y 3 si en ese aspecto está muy valorada.

Criterio de selección y puntuación (1 a 3)	SEDAVI	MISLATA
Distancia total	2	1
Precio del alquiler	2	2
Proximidad con nuestro proveedor	3	1
Posibilidad de suministrar a polígonos de alrededor	3	2
TOTAL	10	6

Figura 103 Puntuación según criterios para elegir ubicación del almacén. Fuente: Elaboración propia

1	BAJA
2	MEDIA
3	ALTA

Según la puntuación obtenida, la mejor opción para los intereses de la empresa es Sedavi y es allí donde se ha buscado y localizado la nave industrial que actuará del almacén central.

A continuación se muestran fotos tanto de la localización de la nave así como de las propias instalaciones.



Figura 104. Imágenes Nave. Fuente: Inmobiliaria.

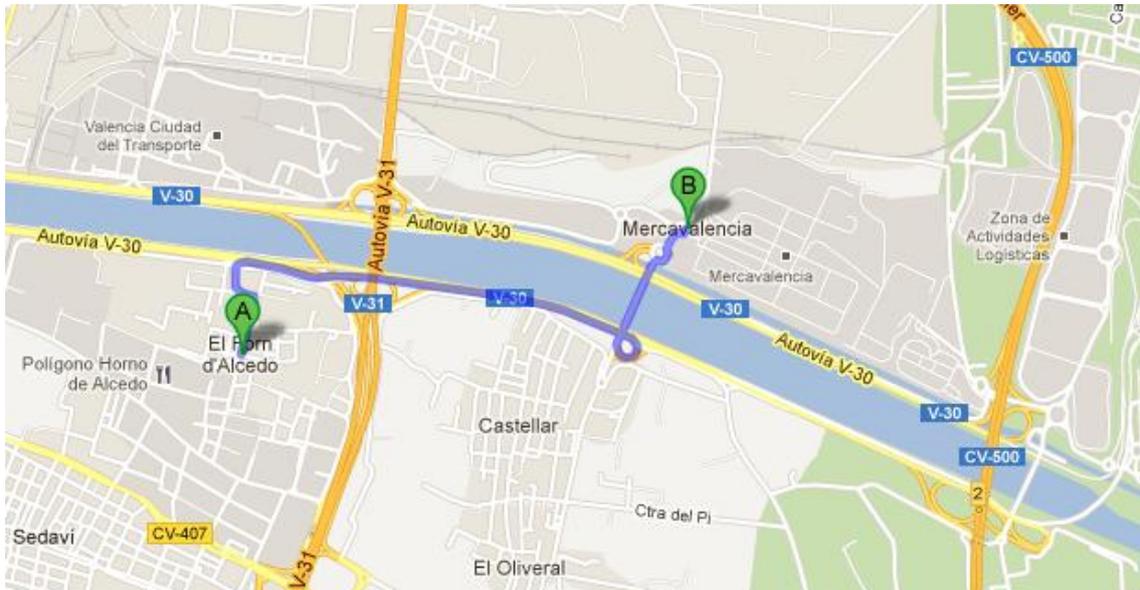


Figura 105. Mapa gráfico de distancia entre el proveedor y el almacén. Fuente: Google Maps.

Cómo se puede ver en los planos adjuntados la distancia entre Merca Valencia y la nave que finalmente se ha elegido es de apenas 2,8 kilómetros que en furgoneta se traslada a tan sólo 5 minutos. El hecho de haber encontrado una nave tan cercana y con un acceso tan estratégico a Valencia favorece considerablemente un ahorro de combustible y de tiempo.

8.2.2. Localización de los centros de distribución

El factor clave para determinar la ubicación de los centros de distribución será la cercanía a los núcleos de clientes potenciales. Esta estrategia sin duda contribuirá a reducir costes de transporte lo que hará que el coste del producto disminuya.

8.2.2.1. Localización de clientes

Anteriormente se ha elaborado un estudio de mercado para analizar el tamaño del mercado así como lo atractivo del sector y otros muchos aspectos relevantes. En este caso para localizar los clientes y definir las rutas logísticas se va a proceder de la siguiente forma.

Se ha estudiado a la población en el municipio de Valencia y se ha extraído la localización y la cantidad de personas que cumplen los requisitos para ser potenciales clientes.

El nicho de mercado elegido es un perfil con estas características:

- Hombres o mujeres.
- Solteros/Divorciados/Viudos
- Nivel de ingresos medio alto
- Vida laboral muy intensa (administración y empresarios).
- Entre 40-65 años
- Padecen algún tipo de enfermedad o patología que requiere un especial cuidado de la alimentación (enfermedades cardiovasculares, diabetes, intolerancia al gluten, etc.)

Para decidir la localización de los centros de distribución se ha supuesto que “solo” suministrará este tipo de cliente ya que este núcleo será nuestro cliente potencia, pero evidentemente no exclusivo.

8.2.2.2. Proceso para determinar la localización de los centros de distribución

El proceso para determinar la localización de los centros de distribución está basado en encontrar las localizaciones que sean capaces de suministrar al máximo número de clientes con el mínimo tiempo de transporte. Este proceso se puede desglosar en lo siguiente:

- Analizar para cada distrito de Valencia el nicho de mercado: la cantidad de clientes potenciales. Personas que cumplen con las características descritas arriba. Esto sería nuestra previsión de demanda por distrito
- Creando una matriz de distancias entre los 19 distritos de Valencia y poniendo como restricción el que la distancia entre distritos sea inferior a 10 minutos, minimizar la función objetivo que proporcione la localización y el mínimo número de distritos.

Determinación del número de clientes potenciales por distrito de la zona metropolitana de Valencia.

Se ha partido de una base de datos estadísticos que clasifica a la población en función de diferentes características. En base a los criterios anteriores se ha cruzado diferentes tablas para obtener como resultado un dato de demanda potencial por distrito.

El proceso de cálculo es el siguiente:

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
DIRECTIVOS	Hombres	824	1424	1526	689	894	1205	793	1386	941	1398	971	1123	1044	786	600	576	141	176	380
	Mujeres	420	654	705	285	402	490	372	594	417	662	547	497	429	332	275	260	70	86	202

Tabla 106. Distribución de directivos en la ciudad de valencia. Hombres y mujeres (40-65 años). Fuente: Elaboración propia

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Solteros	Hombres	4099	6384	7083	4585	7049	4626	6992	8043	7323	10818	8625	8071	6294	4438	6711	5866	932	1176	2722
	Mujeres	231	406	394	241	406	227	477	444	476	649	525	518	293	236	382	310	46	119	148
Divorciados,	Hombres	190	302	327	171	272	177	341	344	304	442	342	337	222	174	198	169	28	65	102
	Mujeres	3962	7117	7644	4423	7048	4767	6543	7746	6626	9629	7339	7493	5935	4190	5681	5039	870	1514	2310
Separados	Hombres	303	526	608	428	623	356	698	742	708	900	754	756	525	406	608	471	49	155	177
	Mujeres	278	607	639	331	500	344	598	624	491	786	564	611	478	326	375	335	40	93	121

Tabla 107. Distribución de solteros, divorciados y separados en la ciudad de valencia. Hombres y mujeres. Fuente: Elaboración propia.

Grupos de edad	16-24	25-44	45-64	65-74	75-84	85 y más
Tensión alta	1,70%	4,60%	21,00%	39,10%	39,60%	38,90%
Infarto de miocardio o corazón	0,50%	0,40%	2,30%	6,60%	8,30%	8,10%
Otras enfermedades de corazón	0,60%	0,90%	2,50%	9,70%	11,00%	18,00%
Total	1,80%	5,90%	24,80%	35,40%	58,90%	65%

Tabla 108 . Enfermedades Cardiovasculares en la población de la ciudad de Valencia. Fuente: Elaboración propia.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Hombres	9062	16102	18378	11668	18613	11597	18844	22664	20428	28265	22865	21755	16276	11994	17684	16241	2667	5027	7944
Mujeres	10792	20574	22886	13122	21738	3603	21718	25336	22224	31042	25202	24067	18055	13257	18863	17153	2891	5278	8373

Tabla 109. Título: A partir de los datos de la Tabla anterior, agregando se obtienen los hombres y mujeres que se incluyen dentro del grupo de “Solitarios” (solteros, divorciados o separados). Fuente Elaboración propia.

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Solteros Divorciados Separados	hombres	4520	7092	7804	4997	7727	5030	7810	8831	8103	11909	9492	8926	6809	4848	7291	6345	1006	1360	2972
	mujeres	4543	8250	8891	5182	8171	5467	7839	9112	7825	11315	8657	8860	6938	4922	6664	5845	959	1762	2608

Tabla 110 Cifra de solteros, divorciados y separados por sexo. Fuente: Elaboración propia.

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
%solitarios	hombres	49%	44%	42%	42%	41%	43%	41%	38%	39%	42%	41%	41%	41%	40%	41%	39%	37%	27%	37%
	mujeres	42%	40%	38%	39%	37%	51%	36%	35%	35%	36%	34%	36%	38%	37%	35%	34%	33%	33%	31%

Tabla 115. Con los datos de las tablas anteriores se obtiene el porcentaje de mayores de edad que viven solos. Fuente: Elaboración propia

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Publico	hombres	411	627,2	648,0	295,1	371,1	522,6	328,7	540,1	373,3	589,0	403,1	460,8	436,8	317,7	247,4	225,0	53,2	47,6	142,2
	mujeres	176,8	262,2	273,9	112,5	151,1	743,5	134,3	213,6	146,8	241,3	187,9	183,0	164,9	123,3	97,2	88,6	23,2	28,7	62,9

Tabla 116. Teniendo en cuenta los porcentajes de “solitarios” se calcula la cantidad de hombres y mujeres directivos entre 45-60 años que son “solitarios. Fuente: Elaboración propia.

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Enfermos	hombres	79	120	124	57	71	100	63	104	72	113	78	89	84	61	48	44	11	10	28
	mujeres	34	51	53	22	29	143	26	41	29	47	36	36	32	24	19	17	5	6	13
total		113	171	177	79	100	243	89	145	101	160	114	125	116	85	67	61	16	16	41

Tabla 117. Datos cruzados de los porcentajes de enfermos, obteniéndose una previsión de los potenciales clientes de cada distrito. Fuente: Elaboración propia.

Este sería el resultado final de demanda objetiva para cada distrito, en número de personas:

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
DEMANDA	113	171	177	79	100	243	89	145	101	160	114	125	116	85	67	61	16	16	41

Determinación del número óptimo de centros de distribución y localización en los distritos

Se parte de la premisa de que se va a cubrir el 100% de la demanda del público objetivo definido. Además se establece un tiempo de suministro de como máximo 10 minutos, es decir, cada centro de distribución solo podrá suministra a clientes que se encuentren a 10 minutos o menos de distancia.

Además de definir el número de establecimientos necesarios hay que definir la capacidad de cada uno de ellos así como su situación. Para definir la situación se ha formulado una función que representa el tiempo total utilizado para suministrar a la totalidad de los clientes. Una vez definida la función, utilizando la herramienta Solver de Excel se ha encontrado la combinación de establecimientos que, cumpliendo las restricciones de tiempo de servicio y de satisfacción de la demanda, supongan un menos coste.

En las siguientes tablas se puede seguir paso a paso el procedimiento de cálculo, así como observar las restricciones que tiene el problema y analizar cómo afectan al resultado.

Se ha diseñado esta matriz donde se indica el tiempo medio entre desplazamientos entre centros de distribución.

Imponemos la condición, para reducir el tiempo entre desplazamientos, que el tiempo medio de un distrito a otro sea inferior a 10 minutos. Estos se marca en la matriz en color rosa. La combinación que no cumpla con esta condición se marca en color azul.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
D1	6	8	8	9	8	8	12	12	13	14	14	10	11	12	13	13	18	21	21
D2	8	5	8	10	10	8	10	10	9	8	14	8	11	12	14	16	20	20	18
D3	8	8	6	8	10	10	8	7	8	10	15	10	13	14	15	16	19	18	17
D4	9	10	8	7	8	10	8	10	12	16	18	17	17	16	13	8	10	8	23
D5	8	10	10	8	6	7	10	13	16	18	15	13	10	9	9	9	11	13	23
D6	8	8	10	10	7	7	11	13	14	10	10	8	8	8	9	12	15	19	18
D7	12	10	8	8	10	11	8	7	10	12	15	13	14	15	15	12	16	15	15
D8	12	10	7	10	13	13	7	5	7	11	14	12	15	16	18	18	20	20	14
D9	13	9	8	12	16	14	10	7	7	9	14	13	15	17	19	19	21	21	12
D10	14	8	10	16	18	10	12	11	9	8	10	8	10	12	19	19	22	22	10
D11	14	14	15	18	15	10	15	14	14	10	5	7	7	11	15	17	20	23	15
D12	10	8	10	17	13	8	13	12	13	8	7	5	7	10	12	15	18	23	14
D13	11	11	13	17	10	8	14	15	15	10	7	7	5	9	11	15	18	21	18
D14	12	12	14	16	9	8	15	16	17	12	11	10	9	5	8	11	12	16	19
D15	13	14	15	13	9	9	15	18	19	19	15	12	11	8	5	8	9	12	21
D16	13	16	16	8	9	12	12	18	19	19	17	15	15	11	8	5	8	9	22
D17	18	20	19	10	11	15	16	20	21	22	20	18	18	12	9	8	8	12	25
D18	21	20	18	8	13	19	15	20	21	22	23	23	21	16	12	9	12	8	29
D19	21	18	17	23	23	18	15	14	12	10	15	14	18	19	21	22	25	29	10

Tabla 118. Análisis de tiempo empleado por cada distrito en el desplazamiento. Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla se indica el tiempo total que se tardaría en suministrar a un distrito si se suministrara el 100% de la demanda para ese centro tardando en cada pedido el tiempo medio. Se ha indicado con 0 aquellas combinaciones no viables por no cumplir con la condición de 10 minutos de tiempo máximo.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	tiempo total que tarda en suministrar a todos los chiringuitos
D1	678	1368	1416	711	800	1944	0	0	0	0	0	1250	0	0	0	0	0	0	0	8167
D2	904	855	1416	790	1000	1944	890	1450	909	1280	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	12438
D3	904	1368	1062	632	1000	2430	712	1015	808	1600	0	1250	0	0	0	0	0	0	0	12781
D4	101	7	1710	1416	553	800	2430	712	1450	0	0	0	0	0	0	488	160	128	0	10864
D5	904	1710	1770	632	600	1701	890	0	0	0	0	0	1160	765	603	549	0	0	0	11284
D6	904	1368	1770	790	700	1701	0	0	0	1600	1140	1000	928	680	603	0	0	0	0	13184
D7	0	1710	1416	632	1000	0	712	1015	101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7495
D8	0	1710	1239	790	0	0	623	725	707	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5794
D9	0	1539	1416	0	0	0	890	1015	707	1440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7007
D10	0	1368	1770	0	0	2430	0	0	909	1280	1140	1000	1160	0	0	0	0	0	410	11467
D11	0	0	0	0	0	2430	0	0	0	1600	570	875	812	0	0	0	0	0	0	6287
D12	113	0	1368	1770	0	0	1944	0	0	0	1280	798	625	812	850	0	0	0	0	10577
D13	0	0	0	0	1000	1944	0	0	0	1600	798	875	580	765	0	0	0	0	0	7562
D14	0	0	0	0	900	1944	0	0	0	0	0	1250	1044	425	536	0	0	0	0	6099
D15	0	0	0	0	900	2187	0	0	0	0	0	0	0	680	335	488	144	0	0	4734
D16	0	0	0	632	900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	536	305	128	144	0	2645
D17	0	0	0	790	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	603	488	128	0	0	2009
D18	0	0	0	632	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	549	0	128	0	1309
D19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1600	0	0	0	0	0	0	0	0	410	2010

Tabla 119. Cálculo de función objetivo .Fuente: Elaboración propia.

Se resuelve la función que minimiza el tiempo entre desplazamientos y devuelve el número de los distritos desde los cuales el tiempo de reparto es el menor.

Nodo a cubrir	Ubicaciones potenciales
1	1,2,3,4,5,6,12
2	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12
3	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12
4	1,2,3,4,5,6,7,8,16,17,18
5	1,2,3,4,5,6,7,13,14,15,16
6	1,2,3,4,5,6,10,11,12,13,14,15
7	2,3,4,5,7,8,9
8	2,3,4,7,8,9
9	2,3,7,8,9,10
10	2,3,6,9,10,11,12,13,19
11	6,10,11,12,13
12	1,2,3,6,10,11,12,13,14
13	5,6,10,11,12,13,14
14	5,6,12,13,14,15
15	5,6,14,15,16,17
16	4,5,15,16,17,18
17	4,15,16,17
18	4,16,18
19	10,19

Restricciones

$$\begin{aligned}
 &x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_{12}=1 \\
 &x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_7+x_8+x_9+x_{10}+x_{12}=1 \\
 &x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_7+x_8+x_9+x_{10}+x_{11}+x_{12}=1 \\
 &x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_7+x_8+x_{16}+x_{17}+x_{18}=1 \\
 &x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_7+x_{13}+x_{14}+x_{15}+x_{16}=1 \\
 &x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_{10}+x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}+x_{15}=1 \\
 &x_2+x_3+x_4+x_5+x_7+x_8+x_9=1 \\
 &x_2+x_3+x_4+x_7+x_8+x_9=1 \\
 &x_2+x_3+x_7+x_8+x_9+x_{10}=1 \\
 &x_2+x_3+x_6+x_9+x_{10}+x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{19}=1 \\
 &x_6+x_{10}+x_{11}+x_{12}+x_{13}=1 \\
 &x_1+x_2+x_3+x_6+x_{10}+x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}=1 \\
 &x_5+x_6+x_{10}+x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}=1 \\
 &x_5+x_6+x_{12}+x_{13}+x_{14}+x_{15}=1 \\
 &x_5+x_6+x_{14}+x_{15}+x_{16}+x_{17}=1 \\
 &x_4+x_5+x_{15}+x_{16}+x_{17}+x_{18}=1 \\
 &x_4+x_{15}+x_{16}+x_{17}=1 \\
 &x_4+x_{16}+x_{18}=1 \\
 &x_{10}+x_{19}=1
 \end{aligned}$$

La solución final es disponer de 4 centros de distribución localizados en los distritos D4, D8, D11 y D16

DISTRITO	DIRECCIÓN DEL CENTRO	DSTANCIA (EN KM)	TIEMPO (EN MINUTOS)	COSTE DEL COMBUSTIBLE (IDA Y VUELTA)
▪ A3_04_01 CAMPANAR	Calle Marqués de San Juan, nº 5	25,10 Km	25 minutos	6,40 €
▪ A3_08_05 PATRAIX	Calle de Juan Garay, nº 10	16,7 km	26 minutos	4,82 €
▪ A3_11_02 CABANYAL	Calle de La Reina, 128	11,20 km	14 minutos	3,34 €
▪ A3_16_01 BENICALAP	Calle Doctor Nicasio Benlloch, 52	15,6 km	22 minutos	4,60 €

Tabla 121. Coste de combustible de ida y Vuelta entre el Almacén central y cada centro. Fuente: Elaboración propia.

Para optimizar el tiempo y los recursos disponibles se ha obtenido según la ubicación de cada centro y su distancia al almacén central una ruta que se hará diaria o semanalmente desde donde se irá desde el almacén central hasta cada centro repartiendo los productos que se hayan requerido según las necesidades de producción planificadas.

Ésta ruta calculada a través de la siguiente página web <http://blogistica.es/optimizador-rutas/> da como resultado la ruta que debemos hacer de ida y vuelta con la furgoneta de reparto así como los tiempos que se tardarían (teniendo en cuenta que aquí no se ha tenido en cuenta los tiempos que tardaremos en descarga de los productos).

Duración del viaje: 1 hrs 12min

Distancia recorrida: 40 km

8.2.3. Zonas de suministro desde el almacén Central

Debido al alto movimiento empresarial que hay en polígonos de la zona, donde muchas empresas cuentan con comedores para sus trabajadores, servicios de catering para conferencias o visitas empresariales y, una vez que se ha situado el centro logístico, se ha estudiado la posibilidad de suministrar a los polígonos industriales de la zona para poder aumentar el volumen de clientes durante el turno de la comida.

En el siguiente mapa se muestran las zonas desde a las que se puede suministrar desde el Almacén central.

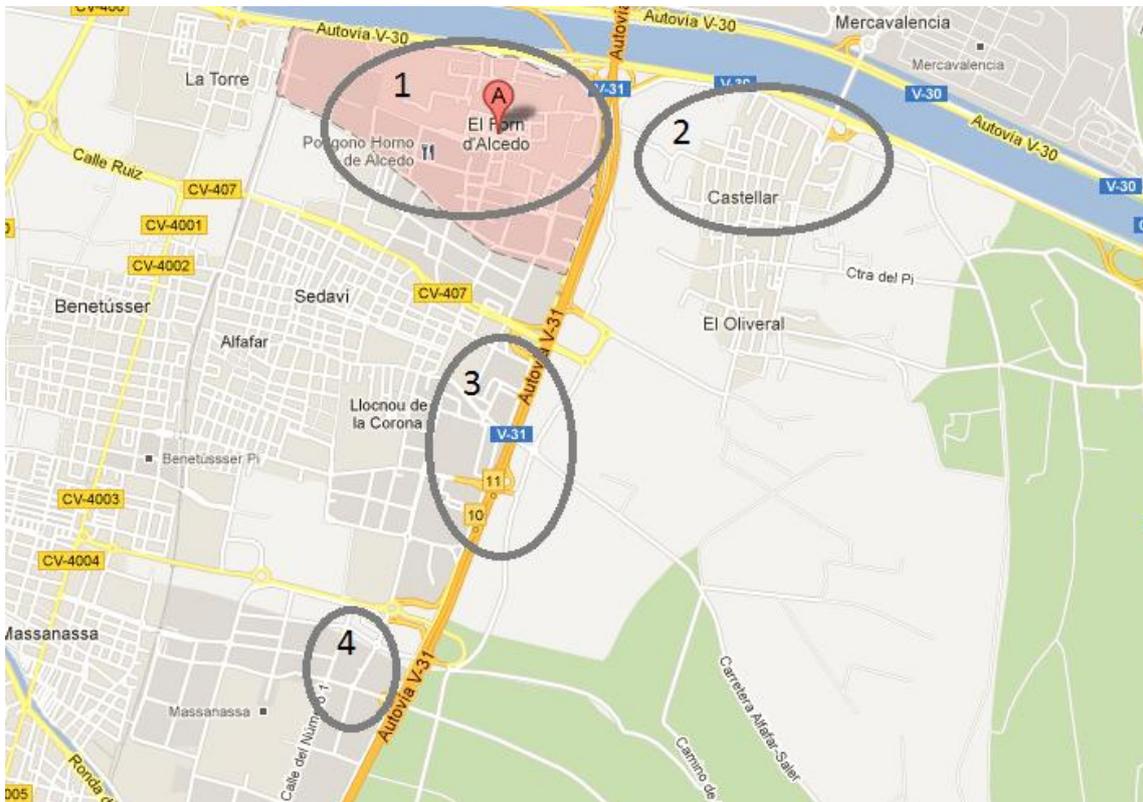


Figura 122 Posibles emplazamientos del Almacén. Fuente: Google maps

Como se puede ver se han localizado 4 Polígonos en la zona que se convierten en estratégicos para la compañía por las razones que se detallan a continuación:

- ZONA 1: Es el polígono donde está situado el almacén central de nuestra compañía. Esto permite tener un rápido acceso para poder repartir de forma rápida a las fábricas de la zona, ya sea mediante la furgoneta de reparto o mediante motos. En un principio será en el turno de la comida, esto es debido a que es una zona industrial.
- ZONA 2: Esta zona es la de Castellar Oliveral, está muy cerca del centro por lo que el reparto se puede efectuar en tiempos muy cortos tanto para su zona industrial como al mismo pueblo.
- ZONA 3: Es la zona de polígonos de Alfafar, zona importante industrial con potenciales clientes como Media-Mark, Leroy Merlin... la oportunidad se centra en la hora de la comida por la gran cantidad de trabajadores que se desplazan a la zona.

- ZONA 4: Este punto es el polígono industrial de Massanassa de gran envergadura industrial por lo que existe la posibilidad de poder repartir en el turno de la comida a esta zona.

Como se puede observar, desde el centro logístico podemos ampliar nuestra zona de influencia y aumentar nuestra cartera de clientes.

8.2.4. Medios de transporte para distribución

Los dos medios de transporte utilizados en distribución serán el camión y la motocicleta.

Con el camión se hará la compra y recogida de materia prima desde los proveedores al almacén central y desde éste a los centros de distribución.

Con la motocicleta se hará el reparto desde los centros de distribución a los clientes finales.

En este punto se explica con detalle cuál será la forma de financiación que se ha creído más conveniente tanto para las motocicletas que serán necesarias para los repartos como para el camión frigorífico que se empleará en el transporte de los alimentos desde cualquier centro de venta al por mayor a nuestro almacén central o a cualquier centro de producción.

Sólo se ha valorado la opción de contratar mediante renting o leasing la flota de vehículos. Debido a la alta depreciación de los vehículos y no necesitar de un taller de mantenimiento, se ha descartado la opción de compra.

A continuación se hace una comparativa de ambas opciones mediante la cual se ha elegido la más conveniente, según estos aspectos:

1. Finalidad: Según la finalidad se debe tener en cuenta que en un contrato de renting no figura opción de compra al final del período de contrato, sin embargo, si el cliente quiere puede optar por pagar el precio residual y quedarse con el bien. Va buscando más la funcionalidad en cada momento que la inversión en un bien. Por su parte, el contrato de leasing va encaminado a la posesión final del vehículo y en este tipo de contrato si se refleja, desde el principio, la opción de compra al final del período. El leasing es una forma de financiar un bien.

2. Servicios que ofrece: Cuando se realiza un contrato de renting, existen ventajas complementarias, como el mantenimiento de vehículo, el pago de los impuestos, el seguro a todo riesgo, la asistencia en carretera, un vehículo de sustitución... Estos servicios no se contemplan en el leasing.

3. Al finalizar el contrato: En un contrato de leasing se puede optar entre devolver el vehículo, prorrogar el contrato o hacer efectiva la opción de compra por su valor residual mientras que en un contrato de renting ésta última opción no existe.

Finalmente se ha optado por la opción de renting como fuente de financiación de la flota de transporte.

8.2.4.1. Transporte en camión frigorífico:

Los datos que aquí se exponen han sido facilitados mediante presupuesto a la empresa TRANSTEL, SL, dedicada al alquiler y renting de vehículos industriales.

Valor vehículo: 31.187,12€ más IVA

Nissan Cabstar con climatizador, radio cd, carrozado con una caja tipo furgón mixto . Carrocería frigorífica homologada FRC de largo 4000mm exterior, ancho 2000 mm exterior y alto 1950 mm exterior. Puerta lateral sencilla y trasera completa de libro con puertas panel sándwich. Equipo de frío congelación en reparto Termo King v500.10 MAX (sin motor eléctrico).

- Renting a 60 meses (que es el máximo de tiempo que se puede hacer, incluye todo los gastos de le vehículo excepto repostar y conducción) cuota de 1.037€ más IVA



Figura 123. Foto de Camión. Fuente: Vendedor

8.2.4.2. Transporte en motocicleta

Después de consultar distintas fuentes se ha obtenido un presupuesto de una empresa dedicada a servicios de renting que nos ha ofrecido una flota por la cantidad de motocicletas necesarias para la compañía. Puesto que se prevé, según estudios de mercado un crecimiento elevado, la opción de renting también nos permitirá una alta flexibilidad a la hora de adaptar el parque móvil a nuestras necesidades variables.

La duración del contrato de renting según la ley se estipula en 5 años pero ello dependerá del bien o maquinaria; en nuestro caso, al tratarse de vehículo con un periodo de obsolescencia muy corto lo más conveniente es de un máximo de 3 años por lo que tenemos un presupuesto para un renting de hasta 3 años.

RENTING DIARIO PARA CADA CICLOMOTOR: 100 €/mes mes + IVA. Incluye ciclomotor nuevo cada uno (1) dos (2) o tres (3) años (si se renueva el contrato), póliza de seguro de ciclomotor de responsabilidad civil para empresa, mantenimiento, reparaciones de desgaste por uso debido (ruedas, frenos, baterías y bombillas), reemplazo gratis de vehículo por otro en caso de reparación de más de un día y kilometraje ilimitado.

8.2.4.3. Necesidades de motoristas

En este apartado se tratar de tomar una decisión sobre el número de motoristas que va a ser necesario contratar en cada uno de los turnos (día y noche) y centros de distribución. Para ello se ha basado en primer lugar en las encuestas que se realizaron a pie de calle para tratar de hacer una aproximación sobre el número de pedidos diarios que se tendrán en cada uno de los centros y en cada turno. Se ha estimado

que la distribución de pedidos durante el día será de 70% por el día y 30% por la noche.

El resumen se muestra en la siguiente tabla:

		70%	30%
Centro de distribución n °1	TOTAL	DIA	NOCHE
	1123	786	337
Centro de distribución n °2	TOTAL		
	762	533	229
Centro de distribución n °3	TOTAL		
	138	97	41
centro de distribución n °4	TOTAL		
	41	29	12
TOTAL	2064		

Figura 124. Cantidad de pedidos por turno y centro. Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la tabla y según datos obtenidos en las encuestas se puede suponer que habrán diariamente un total de 2.064 pedidos aproximadamente de los cuáles 1.123 se recibirán en el centro C1, 762 del C2, 138 del C3 y 41 pedidos que pertenecerán al C4.

Del total de pedidos también se desglosa en las encuestas cuáles de ellos serán para el turno de comida y cuáles para el turno de noche de manera que se ha tratado de hacer una estimación para los cuatro centros, obteniendo así, que del total de pedidos por centro un 70 % de ellos se harían para el turno de comida y un 30 % para el turno de la cena.

Con estos datos de demanda aproximada por centro se puede calcular el número de motoristas por centro y turno que se necesitaran.

Para ello es necesario saber también el número de pedidos que puede cargar un motorista en la moto, el tiempo de distribución y las horas en las que se va a servir (horario de apertura). Estos datos se resumen en la tabla siguiente:

TURNOS DE COMIDA EN MINUTOS	150	minutos
TURNOS DE CENA EN MINUTOS	150	minutos
MENÚS QUE CARGA MOTORISTA	5	menús
TIEMPO DE CADA VIAJE	20	minutos

Así pues se estima que el horario de apertura o tiempo que se va a dedicar en cada turno al reparto es de 2 horas y media (150 minutos). Por otro lado, según la capacidad de la caja de reparto que tiene incorporada la moto se supone que en cada salida sólo cargarán 5 menús y que cada motorista en cada trayecto empleará alrededor de 20 minutos hasta que vuelva al centro a cargar nuevos pedidos y salir de nuevo a repartir.

Con estas se ha calculado el número de motoristas necesarios por centro para cubrir la demanda prevista:

- En primer lugar hay que calcular el número de viajes necesarios hacer en cada centro. Tomando como ejemplo de cálculo el centro 1: se estima un volumen total de 786 pedidos y se estima que cada motorista cargará una media de 5 menús en cada viaje. Entonces será necesario hacer 157 viajes en el turno de mañana para el centro 1.
- En segundo lugar es necesario calcular el tiempo efectivo que invertirá cada motorista. Para ello se ha dividido el tiempo total que se ha calculado para la franja de reparto (150 minutos) entre los 20 minutos que de media invertirá cada motorista en cada trayecto de ida y vuelta al centro. Esto da una cifra de 7,5 minutos.
- Por último, se calcula la cifra de motoristas para el C1 en el turno de día y que resulta que haciendo la siguiente operación: $157 \text{ viajes} / 7.5 \text{ minutos}$ da un total de 21 motoristas.

Haciendo éstas operaciones para cada centro y para cada turno, resulta necesario contratar un total de 39 motoristas de los cuales 21 serán para C1, 14 para C2, 3 para el C3 y 1 motorista para el reparto del C4. Mientras que para el turno de noche se necesitará emplear a 17 motoristas de los cuales 9 serán los encargados de distribuir los pedidos del C1, 6 los del C2, y un motorista para el C3. Es de destacar que según los datos obtenidos anteriormente para el turno de noche el pedido será mínimo pero habrá que mantener al motorista para los posibles repartos.

A continuación se muestra una tabla resumen de las necesidades de motoristas según la estimación de pedidos por centro y la distribución de los pedidos por turno.

MOTORISTAS PARA CADA CENTRO PARA EL TURNO DE DÍA

	C1	C2	C3	C4	Nº MOTOS
Nº VIAJES	157	107	19	6	
TIEMPO EFECTIVO	7,5	7,5	7,5	7,5	
MOTORISTAS	21	14	3	1	39

Tabla 125. Cantidad de motoristas necesarios para cada centro en el turno de día .Fuente: Elaboración propia.

MOTORISTAS PARA CADA CENTRO PARA EL TURNO DE NOCHE

	C1	C2	C3	C4	Nº MOTOS
Nº VIAJES	67	46	8	2	
TIEMPO EFECTIVO	7,5	7,5	7,5	7,5	
MOTORISTAS	9	6	1	1	17

Tabla 126. Cantidad de motoristas necesarios para cada centro en el turno de noche .Fuente: Elaboración propia.

Nota: el cálculo anteriormente expuesto muestra el número de motoristas necesarios al quinto año de existencias según el ritmo de crecimiento esperado.

8.2.4.4. Costes de gasolina

En este apartado se calculará el coste de combustible que hará la flota de 39 motos.

Para ello los cálculos se han basado en la tabla anterior (nº 106 y 107) en la que se obtuvieron el número total de viajes que se harán en cada centro y turno así como el tiempo estimado que recorrerá cada motorista para cada reparto.

Para los cálculos se ha supuesto que la velocidad media a la que irán las motos será de 50 km/hora teniendo en cuenta que los repartos serán mayoritariamente en la ciudad y basándonos en el tiempo estimado de cada trayecto (tabla....) que será de 7.5 minutos obtenemos que en cada viaje el motorista recorrerá unos 6 km.

Por otra parte, el coste del combustible ronda los 1.44 € / litro, de manera que obtenemos el siguiente coste total para cada uno de los centros:

COSTE DE COMBUSTIBLE PARA EL TURNO DE MAÑANA Y DE TARDE.

	KM /VIAJE	CONSUMO	COSTE COMBUSTIBLE	Nº VIAJES	COSTE TOTAL POR CENTRO
C1	6	0,1714	1,44	157	232,5€
C2	6	0,1714	1,44	107	158,4€
C3	6	0,1714	1,44	19	28,1€
C4	6	0,1714	1,44	9	13,3€
					432,4€

	KM /VIAJE	CONSUMO	COSTE COMBUSTIBLE	Nº VIAJES	COSTE TOTAL POR CENTRO
C1	6	0,1714	1,44	67	99,2€
C2	6	0,1714	1,44	46	68,1€
C3	6	0,1714	1,44	8	11,8€
C4	6	0,1714	1,44	2	2,9€
					182,1€

Tabla 127. Coste de combustible para ambos turnos. Fuente: Elaboración propia.

8.3. Instalación, diseño y equipamiento del almacén y centros de distribución

8.3.1. Diseño Layout almacén central

El diseño del almacén está orientado al flujo de materiales. La mercancía no permanecerá mucho tiempo almacenada antes de ser consumida y la rotación será alta. Esta distribución en planta tiene la finalidad de agilizar los movimientos dentro del almacén para reducir los costes de manipulación.

A continuación se muestra el layout de este almacén central, con sus siguientes áreas:

- Muelle de descarga
- Consolidación de pedidos
- Almacén producto perecedero
- Almacén producto no perecedero
- Cocina para precocinados y distribución a resto de centros de distribución
- Muelle de expedición

8.3.2. Estimación de M2 por zona de almacén

Se ha estimado esta superficie según las zonas del almacén:

- Descarga: 300 M2
- Almacén alimentos perecederos: 150 M2
- Almacén de alimentos no perecederos 50M2
- Zona de consolidación de pedidos: 100M2
- Expedición y carga (incluyendo garita): 300M2

Total necesidad para el almacén central 900 M2

8.3.3. Coste alquiler nave Almacén central

En cuanto al precio del alquiler, se ha realizado un estudio del precio por metro cuadrado de una nave de estas características en distintos polígonos industriales de la comarca de Valencia; se ha encontrado que oscila entre 1,67 €/m² y 3,75 €/m² según la zona, accesos e instalaciones de la nave.

En este caso, el precio metro cuadrado es de 2,15 €/m² el mes de alquiler lo que asciende a un total de 1.935 €/ mes (IVA incluido).

8.3.4. Estudio de capacidad de almacén

Las necesidades de espacio en almacén se han decidido en base al estudio que se detalla a continuación:

- Se ha tabulado los menús con la lista de materiales de cada plato.
- Para cada plato se ha estimado el volumen de alimento que ocupa en cada caja estándar de almacenamiento, como “uce: unidades de caja equivalente”.
- Con el total de menús se ha estimado el promedio de cajas que ocupa los alimentos para elaborar un menú→ 0,014 cajas
- Con la estimación de demanda en pedidos diarios, y de forma similar a explosionar un MRP, se ha calculado el número de cajas de alimentos que se consumen de forma diaria para elaborar el total de demanda diaria→202,5 cajas
- Con el número de cajas sobre europalet de 800x1200 y estimando una cobertura de stock de 7 días, se estima la necesidad de huecos de almacén→ 50,63
- Puesto que nuestro menú se compone de 114 ingredientes diferentes y puesto que el objetivo para minimizar tiempo de preparación y evitar deterioro al apilar cajas, esta necesidad de 50 huecos de palé se podrá convertir en 100 huecos considerando no mezclar alimentos. De esta forma y con este sobre dimensionamiento del almacén aseguramos que sin incurrir en excesivos costes de instalación inicial, disponer de una instalaciones que permitan asumir un incremento en la demanda.
- Para almacenar 100 huecos de europalet y apilando en estanterías convencionales de 3 alturas, será necesario un espacio proyectado en planta de 32 M2.
- Con las distancias suficientes entre pasillos (de al menos 2 metros para poder manejar sin problemas la carretilla) se estima la necesidad total de un almacén de 200 M2

En las siguientes tablas se muestra brevemente los cálculos:

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE ALMACENAJE Y TRANSPORTE	
Promedio cajas por menú	0,014018582
Nº menús diarios	2064
cobertura stock estimada	7
Numero de cajas almacenadas	202,5404782
Número de huecos de palé	50,63511954
cajas almacenadas diarias	28,93435402
palés diarios transportados a centros de distribución	7,233588506
Rótulos de fila	Suma de uce
PURÉ DE CALABACÍN	0,014683908
ALBARICOQUE	0,000114943
ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	0,01454023
ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	0,025474138
ALUBIAS CON SARDINAS	0,010560345
ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	0,02533046
ARROZ CUBANA	0,010675287
BACALAO	0,01408046
BACALAO EN BLANCO	0,003979885
BERENJENAS RELLENAS DE CARNE PICADA	0,010818966
CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	0,014310345
CANELONES DE CARNE	0,018060345
CEREZAS	0,003520115
CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	0,007844828
CREMA DE CALABACÍN	0,010818966
CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	0,025244253
DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	0,0075
DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	0,021724138
EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS	0,01433908
ENSALADA CAMPERA	0,018204023
ENSALADA DE ARROZ	0,021465517
ENSALADA DE ESCAROLA	0,021350575
ENSALADA DE ESPINACAS	0,021609195
ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	0,028678161

ENSALADA DE GARBANZOS	0,017715517
ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	0,02533046
ENSALADA MIXTA	0,014310345
ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	0,007385057
ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	0,025014368
FAJITAS DE POLLO	0,021235632
FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	0,028563218
FRESAS	0,000114943
GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	0,014770115
GUISADO DE TERNERA	0,014683908
GUISANTES CON JAMÓN	0,01079023
HABAS SALTEADAS CON POLLO	0,014310345
HERVIDO DE VERDURAS Y PATATAS	0,018002874
HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	0,021522989
HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	0,014568966
HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	0,007614943
KIWI	0,000114943
LENTEJAS CON VERDURAS	0,039267241
LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	0,018433908
LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	0,0075
MACARRONES BOLOGNESA	0,014310345
MANZANA	0,003520115
MARMITAKO	0,021494253
MELON	0,003520115
MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	0,01079023
MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	0,007614943
MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	0,014568966
NARANJA	0,000114943
PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	0,018204023
PASTEL DE VERDURAS	0,028793103
PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	0,011020115
PECHUGA CON VERDURAS	0,01808908
PERA	0,003520115
PESCADO CON CEBOLLA CAMELIZADO	0,01808908
PIÑA	0,003520115
PIZZA	0,014195402
PLATO DE CALABACÍN	0,007270115
POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	0,014655172
RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	0,018060345

REVUELTO DE GAMBAS	0,007385057
SALMÓN A LA PLANCHA CON PIMIENTOS VERDES	0,010560345
SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	0,01454023
SALMÓN AL HORNO CON PATATAS	0,014224138
SANDÍA	0,003520115
TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	0,011163793
TORTILLA DE PATATA	0,014454023
TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	0,025502874
UVAS	0,000114943
VERDURAS AL VAPOR	0,01408046
WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	0,014798851
YOGUR DESNATADO	0,003520115
Total general	1,051393678

Tabla 128. Capacidad almacén. Fuente: Elaboración propia

8.3.5. Sistemas de almacenamiento

Para almacenar los alimentos se ha optado por un sistema de cajas de plástico estándar. En principio todas las cajas serán del mismo tamaño lo que facilitará dimensionar la capacidad del almacén y las necesidades de transporte.

Estas cajas son apilables, aunque para el diseño del almacén, y puesto a que no todos los alimentos que se almacene harán que las cajas sea apilable, ya que alguno excederá de la altura de la caja, se considera que cada palé llevará sólo una capa de cajas.

La capacidad de cajas por palé en un palé europeo de 1200x800, será de 4 cajas/palé

El diseño de la caja utilizada para el almacenamiento es el siguiente:



Figura 129. Imagen: caja estándar de almacenamiento. Dimensiones: 600x400x290 cm. Fuente: Google

Se descarta la opción de alquiler de cajas, sustituyéndose esta por la opción de compra de cajas. En base al estudio de necesidades de almacenamiento se hará una primera compra con reposición posterior según deterioro o aumento de necesidad.

El sistema de almacenamiento como se ha comentado anteriormente será de estanterías convencionales.

Las ventajas de este sistema de almacenamiento son:

- Acceso directo a cada palé. Cada uno puede tener su ubicación por defecto, facilitando su localización rápida.
- Posibilidad de sacar cualquier palé sin necesidad de mover otros.
- Fácil control de stocks si cada ubicación corresponde a un producto o tipo de productos.
- Adaptabilidad a todo tipo de cargas

8.3.6. Medios de manutención

Como medio de manutención básico para el almacén se ha optado por una carretilla apiladora con el conductor de pie, modelo Mitsubishi SBRN 12N, que posee las siguientes ventajas:

- No contamina y se puede utilizar en entornos alimentarios
- Posee una adecuada altura de mástil, 6,5 M
- Posee una adecuada capacidad de carga, de 1.200 Kg
- Compacta y manejable, ideal para trabajar en pasillos estrechos y optimizar espacio de almacenamiento.

Se muestra la imagen comercial de este medio de manutención elegido para operar en el almacén:



Figura 130. Feenwich. Fuente: Google

8.3.7. Diseño del Layout de los centros de distribución

En el siguiente dibujo se muestra el Layout básico de uno de los centros de distribución.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN 1

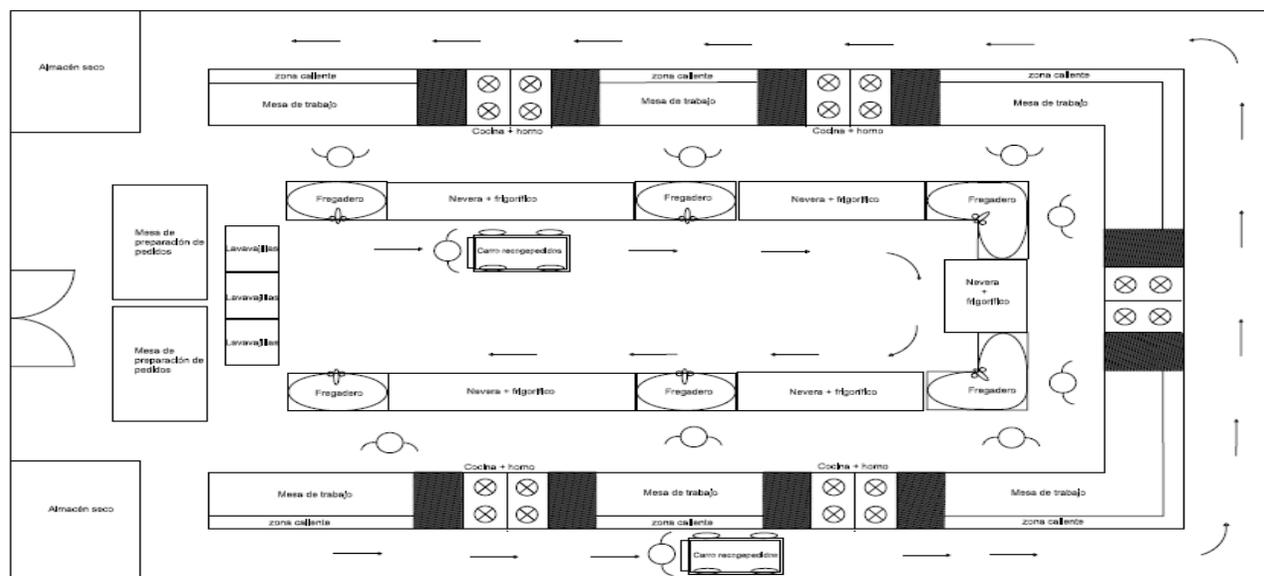


Figura 131 . Plano del Centro de Distribución 1. Fuente: Elaboración propia.

8.4. Necesidades de mano de obra

8.4.1. Necesidades de Operarios

Los cálculos que aquí se indican corresponden a la previsión del cuarto año de vida de la compañía.

Durante los primeros años de la compañía las instalaciones pueden estar sobredimensionadas respecto a la capacidad real necesaria, pero se considera que puesto que el crecimiento será muy pronunciado a partir del segundo año, el incremento de costes del primer y segundo año estará justificado por la gran capacidad de reacción que se dispondrá si se produce un incremento de ventas.

Para calcular el número de personas que debemos contratar se ha de partir de la demanda total que hay y que se calcula en base al estudio de mercado realizado. Destacar que una de las novedades que incorpora nuestro proyecto frente a otros establecimientos de comida preparada es que se pone a disposición de nuestros clientes una diversidad de platos especialmente recomendados para personas con diabetes, celíacos, sobrepeso o personas con enfermedades cardiovasculares. Resaltar una vez más que de los 2380 clientes (platos) obtenidos del estudio mercado, de éstos serán aproximadamente el 50 % clientes que padecen ECV, el 32 % de ellos serán diabéticos, el 2% celíacos y un 16 % demandará un menú especial para personas con obesidad.

A continuación podemos ver estos datos en la siguiente tabla:

Demanda Total	100%	2830
% ECV	50%	1429
% Diabetes	32%	900
% Celiacos	2%	47
% Sobrepeso y obesidad	16%	450

Tabla 132. Estudio de la demanda de productos según tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha comentado, Easy-Food contará con 4 centros de producción/Distribución distribuidos en la ciudad de Valencia, por lo que para saber cuántas personas se van a necesitar en cada centro se deberá desglosar el porcentaje de cada tipo de cliente para cada uno de estos 4 centros. Estos datos se han obtenido de las encuestas, ya que en ellas también se ha valorado la zona en la que vivía el posible cliente para poder adjudicarle un centro de producción y conocer de esta manera qué porcentaje de la demanda total correspondería a cada centro.

A continuación se muestra una tabla con los datos obtenidos de este estudio:

Centro:	TOTAL	ECV	DIABETES	CELÍACOS	SOBREPESO
C. distribución 1	1123	567	357	19	179
C. distribución 2	762	385	242	13	121
C. distribución 3	138	70	44	2	22
C. distribución 4	41	21	12	1	7

Tabla 133. Demanda de pedidos por centro y tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia

El siguiente dato que se ha creído conveniente calcular es el tiempo medio de preparación de cada menú que Easy-Food va a ofrecer, ya que según esto se podrá conocer el número de operarios que harán falta, ya que, no es lo mismo preparar/cocinar un plato para personas diabéticas que hacerlo para un menú dedicado a clientes con hipertensión debido a que cada tipo de menú tiene un tiempo de preparación diferente. Esto es así entre otras porque cada plato llevará un tiempo de cocción, ingredientes, complejidad y elaboración.

De este modo en la siguiente tabla se ha calculado el tiempo medio de preparación en minutos que se tardará en elaborar cada menú:

	Tiempo Medio de Preparación
DIABÉTICOS	11,15
HIPERTENSIÓN	20,03
CELIACOS	14,21
SOBREPESO	15

Tabla 134. Tiempo medio preparación de un plato según tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia

Asimismo en este apartado, se debe tener en cuenta que para las personas con sobrepeso, de los 15 minutos que según la tabla anterior se tardará de media en elaborar cada plato son una media del tiempo de preparación de los platos anteriores (diabéticos: 11.15 minutos, hipertensión: 20.03 minutos y celíacos 14.21 minutos) el motivo es porque se ha supuesto que el menú de las personas con sobrepeso se puede perfectamente hacer con la combinación de platos de los menús anteriores por lo que no se calcula un tiempo estimado sino la media de los anteriores.

Explicar que el dato de “Tiempo Medio de Preparación” para el grupo de personas “Sobrepeso” se ha calculado a partir de la media del tiempo de preparación del resto de grupos, ya que todos los platos preparados para diabéticos, hipertensos y celíacos son aptos para gente con sobrepeso. Es decir, los 15 minutos de tiempo de preparación medio obtenido para el Sobrepeso corresponde con la media de los siguientes tiempos medios de elaboración: Diabéticos-11,15 min, hipertensión- 20,03 min y celíacos-14,21.

Una vez se ha calculado el tiempo medio de preparación de cada plato es necesario calcular las horas totales que necesitaremos diariamente para elaborar todos los menús de los diabéticos, hipertensión, celíacos y personas con sobrepeso. Éste dato se ha obtenido a partir de la multiplicación de la demanda total que habrá para cada grupo por el tiempo medio de preparación de cada plato. A continuación se muestran los datos obtenidos:

Tipo de Menú	TOTAL TIEMPO EMPLEADO (minutos)	TOTAL TIEMPO EMPLEADO (horas)
DIABÉTICOS	10.034	167
HIPERTENSIÓN	28.625	477
CELIACOS	668	11
SOBREPESO	6.809	113
TOTAL		769

Tabla 135. Horas de mano de obra diarias necesarias para cubrir la demanda. Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior se van a necesitar 769 horas de trabajo diarias para cubrir la demanda total.

Un detalle importante que se debe destacar es que no todos los platos se van a elaborar desde cero en el centro de producción, ya que para evitar sobrecargas de trabajo en éstos, se dispondrá de platos que no exigen que se elaboren en el día y que se podrán tener precocinados desde el mismo centro “crossdock” y que se transportarán a cada centro por la mañana para que se terminen de preparar y enviar al cliente. Se ha estimado que estos platos supondrán un 10 % de la demanda total.

En la siguiente tabla se muestra el total de horas necesarias para elaborar este 10 % de la demanda en el centro “crossdock” para cada uno de los grupos (diabéticos, hipertensión, celíacos y sobrepeso).

Centro	Demanda	Tiempo de la demanda (minutos)	Tiempo de la demanda (horas)
Diabético	142,90	1593,14	26,55
Hipertensión	45,45	910,35	15,17
Celíacos	0,75	10,73	0,18
Sobrepeso	0,12	1,82	0,03

Tabla 136. Horas necesarias al día para cada tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia

A continuación se van a hacer los cálculos necesarios para saber el número de personas que serán necesarias emplear tanto en los centros de producción como en el centro crossdock.

Para ello en primer lugar se va a necesitar el número de horas necesarias para elaborar los platos (dato que se obtiene de las tablas anteriores), donde en función del tiempo de preparación de cada plato se han calculado las horas necesarias para elaborar todos los platos que se tendrán que servir en un día.

Para éste calcula se ha supuesto que cada persona contratada trabajará 8 horas diarias y que cada operario elaborará de media 4 platos simultáneamente. Con esto se obtiene que serán necesarios 24 cocineros para los centros de producción y 1 cocinero en el centro crossdock.

	H/PERSONA	H TOTALES	H TOTALES / PLATO	4 PLATOS/OPERARIO
OPERARIOS	8,00	768,93	96,12	24
Operarios en C.D CROSSDOCK	8,00	29,64	3,70	1

Tabla 137. Cálculo del coste total de empleados necesarios. Fuente: Elaboración propia

También hay que considerar el número de cocineros necesarios en el crossdock destinados a elaborar los productos pre-elaborados. A continuación se muestra con detalle los cálculos realizados para obtener dicho número:

Se ha utilizado el promedio del porcentaje de la cantidad que se elabora en el crossdock de cada menú y se ha multiplicado por el promedio de tiempo de elaboración de cada tipo de menú correspondiente. Con esto y conociendo la demanda que tiene cada tipo de menú se ha obtenido el tiempo medio necesario diario para elaborar los productos pre-elaborados correspondientes a la demanda diaria. Por último, una vez conocido este dato (tiempo medio necesario) se obtiene el número de cocineros requeridos para elaborar dicha demanda diaria. Considerar que cada operario puede trabajar 8 horas/día y elaborar 4 platos simultáneamente:

Tipos de Menús	Promedio de Tiempo de Elaboración Unitario	Promedio de % Elaboración de CrossDock	Promedio de % Elaboración de Centro de Distribución
DIABÉTICOS	11,15	7,99%	92,01%
HIPERTENSIÓN	20,03	6,71%	93,29%
CELIACOS	14,21	7,36%	92,64%

Tabla 138. Promedio de % Elaboración de Centro de Distribución. Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el tiempo necesario de pre-elaboración para cada tipo de menú:

Tipo de Menú	Tiempo total de pre-elaboración
Diabéticos	569,9
Hipertensión	1344,4
Sobrepeso	350,0
Celíacos	41,9

Tabla 139. Tiempo total de pre elaboración de un plato según tipo de cliente. Fuente; Elaboración propia

Finalmente se muestra el tiempo (horas) necesario en el crossdock para preparar la comida pre-elaborada, y con ello el número de operarios necesarios.

Horas de trabajo diario en crossdock	38,4
horas/operario	9,6
operarios	2

Tabla 140. Cálculo de operarios necesarios en crossdock. Fuente: Elaboración propia

La explicación a la tabla anterior es la siguiente: 38,4 horas necesarias totales en el crossdock para elaborar la comida pre-elaborada. 9,6 horas necesarias si cada cocinero solo fuera capaz de elaborar un plato simultáneamente. Por último, dos es el número de operarios necesarios considerando que cada uno es capaz de elaborar 4 platos al mismo tiempo.

Una vez se ha calculado el número total de personas que se deberán contratar en los centros de producción se tendrá que saber de los 24 cocineros cuántos van a trabajar en cada centro de producción. Esta cifra se obtendrá de la demanda total de platos diarios (calculada anteriormente) sobre la demanda individual de cada centro; de esta forma se obtiene la proporción de operarios que serán necesarios en cada centro.

Estos datos se muestran en la siguiente tabla:

Distribución de los operarios por cada centro			
centro de distribución nº1	TOTAL	PORCENTAJE	OPERARIOS
	1123	0,54	13
centro de distribución nº2	TOTAL		
	762	0,37	9
centro de distribución nº3	TOTAL		
	138	0,07	2
centro de distribución nº4	TOTAL		
	41	0,02	1
TOTAL	2064		

Tabla 141 Distribución de operarios pro centro. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y una vez se ha obtenido el número total de operarios que van a ser necesarios en cada centro se tendrá que ver cuántos serán necesarios para satisfacer la demanda en cada uno de los turnos debido a que la demanda para cada turno (mañana y noche) no es la misma para cada centro. Para ello se ha supuesto que de la demanda total para cada centro el 70 % se centrará en perdidos a satisfacer en el primer turno y el 30 % para el segundo turno; de esta manera, del total de operarios que se han calculado para cada centro podremos saber cuántos se deberán tener en cada turno.

En la siguiente tabla se muestran los cálculos:

		70%	30%
	TRABAJADORES POR TURNO	T. COMIDA	T. NOCHE
C1	12	8	4
C2	9	6	3
C3	2	1	1
C4	1	1	1
TOTAL		16,8	7,2

Tabla 142. Total trabajadores en cada turno y en cada centro. Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Otros Operarios

Anteriormente se ha calculado el número de operarios que serán necesarios para cada centro en base a la demanda que previsiblemente se tendrá en cada centro y el tiempo medio de elaboración de cada plato.

No obstante, existen otras actividades adicionales a la propia producción, como son el mantenimiento, la preparación de pedidos, la limpieza, etc. Es por esto que se hace necesario dimensionar los recursos necesarios para cubrir estas necesidades, entre los que se encuentran, encargados de mantenimiento, encargados de limpieza y responsables de preparación de pedidos y operarios de almacén.

El operario de mantenimiento será el encargado del mantenimiento de las instalaciones; bien sea para el almacén central o algún centro de producción. Con la contratación de operarios de mantenimiento se pretende solventar problemas que puedan surgir y que se pudieran solucionar sin recurrir a técnicos más especializados tales como averías de carácter general en la maquinaria. Este operario también será el

encargado de supervisar las instalaciones de manera rutinaria para poder detectar cualquier incidencia y encargarse de ello, bien sea reparándolo él mismo o contratando a técnicos especializados.

En definitiva, en esta persona se confiará todo lo que tiene que ver con el mantenimiento, control y reparación tanto de las instalaciones como de la maquinaria que pudiera haber en cualquiera de los centros que tenemos. Destacar que, como habrá un único operario para esto, cualquier problema que pudiera surgir en algún centro de producción se establecerá un protocolo de aviso al técnico en mantenimiento que se trasladará inmediatamente para comprobar y tomar las medidas oportunas en cada caso.

Por lo que respecta a los operarios de limpieza, sus tareas serán las de mantener diariamente las instalaciones en perfecto estado. Además se encargarán de reponer y limpiar, según las necesidades del centro, todos los utensilios para que los cocineros puedan dedicarse exclusivamente a elaborar los pedidos ,garantizando en todo momento la continuidad en el trabajo de éstos.

Por otro lado, se requerirá otra persona encargada de recoger los platos elaborados y transportarlos a las mesas de consolidación de pedidos para su posterior reparto, ya sea del Crossdock a los centros de distribución o de éstos a los clientes finales.

Respecto al encargado de almacén, mencionar primeramente que solo será necesario en el Crossdock, sus tareas irán desde la carga y descarga de camiones hasta el picking del almacén.

A continuación se detallan las necesidades de cada uno de estos operarios en los distintos centros:

Centro	Operarios de limpieza	Operarios de Mantenimiento	Operarios de preparación de pedidos	Operarios de almacén y picking
Crossdock	1	1	2	2
C.Distribución 1	1		1	1
C.Distribución 2	1		1	1
C.Distribución 3	1		1	1
C.Distribución4	1		1	1

Tabla 143. Número de operario en cada centro según categoría profesional. Fuente: Elaboración propia

9. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

9.1. Introducción

Para finalizar el business plan, se analizará la situación-económico financiera del proyecto. Para ello de ha desarrollado una completa hoja Excel (ver anexos), que muestra el proceso de introducción de datos hasta llegar a la cuenta de explotación, punto de equilibrio, balance de situación... que muestran todos los puntos de un plan financiero; todos ellos por si solos no reflejan la importancia que tienen para empresa, sino que hay que recurrir al estudio de los ratios. Estos están segmentados según el tipo de estudio realizado y que se analizaran en el siguiente punto.

En primer lugar, se mostrarán los bloques más destacables del estudio para ir adquiriendo una visión global para, posteriormente, entrar más en detalle en el análisis de los ratios.

9.2. Cuenta de explotación de la Sociedad

El primer cuadro de análisis es la cuenta de explotación que se muestra en la siguiente figura:

CUENTA DE EXPLOTACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Otros Ingresos:					
Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
Total Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
Gastos de Explotación:					
Gastos de Personal	(404.000)	(968.000)	(1.646.000)	(2.136.000)	(2.534.000)
Gastos Generales	(230.539)	(387.177)	(583.748)	(709.547)	(734.912)
Total Gastos de Explotación	(634.539)	(1.355.177)	(2.229.748)	(2.845.547)	(3.268.912)
Bº ORDINARIO DE EXPLOTACION	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
RESULTADO EXTRAORDINARIO					
Morosos	0	0	0	0	0

Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAITD)	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
Amortizaciones:					
Inmovilizado material	(45.715)	(45.715)	(48.915)	(49.115)	(53.815)
Inmovilizado inmaterial	(6.000)	(6.000)	(6.240)	(7.240)	(7.540)
Total amortizaciones	(51.715)	(51.715)	(55.155)	(56.355)	(61.355)
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	(8.582)	(8.582)	(36.506)	(36.506)	(36.506)
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	(436.017)	(29.510)	503.863	878.100	469.681
Impuesto sobre Sociedades	130.805	8.853	(151.159)	(263.430)	(140.904)
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)	(305.212)	(20.657)	352.704	614.670	328.777
CASH-FLOW GENERADO	(253.497)	31.058	407.859	671.025	390.132

Tabla 144. Cuenta de Explotación. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar los dos primeros años la empresa tiene perdidas y por esta razón no tendrá que pagar impuesto de sociedades, sino que generara un derecho de deducción por dicho importe aplicable en los sucesivos años.

Cuenta de Resultados	PRESUPUESTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Otros Ingresos:					
Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
Total Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
Gastos de Explotación:					
Gastos de Personal	(404.000)	(968.000)	(1.646.000)	(2.136.000)	(2.534.000)
Gastos Generales	(230.539)	(387.177)	(583.748)	(709.547)	(734.912)
Total Gastos de Explotación	(634.539)	(1.355.177)	(2.229.748)	(2.845.547)	(3.268.912)
Bº ORDINARIO DE EXPLOTACION	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
RESULTADO EXTRAORDINARIO Morosos	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAITD)	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
Amortizaciones:					
Inmovilizado material	(45.715)	(45.715)	(48.915)	(49.115)	(53.815)
Inmovilizado inmaterial	(6.000)	(6.000)	(6.240)	(7.240)	(7.540)
Total amortizaciones	(51.715)	(51.715)	(55.155)	(56.355)	(61.355)
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	(23.582)	(23.582)	(88.430)	(82.430)	(76.430)
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	(451.017)	(44.510)	451.939	832.176	429.758
Impuesto sobre Sociedades	135.305	13.353	(135.582)	(249.653)	(128.927)
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)	(315.712)	(31.157)	316.358	582.523	300.831
CASH-FLOW GENERADO	(263.997)	20.558	371.513	638.878	362.185

Tabla 145. Cuenta de resultados. Fuente Elaboración propia.

A continuación mostramos gráficamente el cash flow que se irá generando en los próximos 5 años:

DATOS	AÑO_1	AÑO_2	AÑO_3	AÑO_4	AÑO_5
Total Ingresos	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
(BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
(BDI)	-315.712	-31.157	316.358	582.523	300.831
CASH-FLOW GENERADO	-263.997	20.558	371.513	638.878	362.185

Tabla 146. Cash Flow. Fuente: Elaboración propia

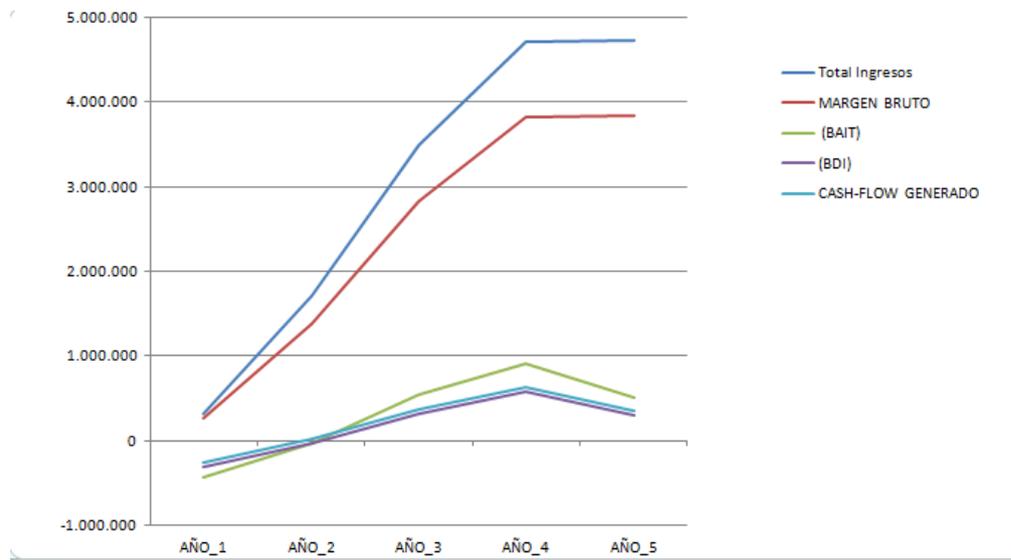


Figura 147. Título: Gráfico de Análisis financiero Fuente: Elaboración propia

9.3. Estado de la Tesorería

La siguiente tabla es la referida a la tesorería, que muestra la evolución de los valores del Cash Flow, Saldo Acumulado, Caja Inicial y Final, así como las Necesidades por Circulante y Necesidades por Capital. Es tanta la importancia que estos resultados sobre el buen funcionamiento de cualquier empresa por lo que se ha decidido añadir la Tesorería como siguiente punto del Análisis Financiero.

	Estado de Tesorería PRESUPUESTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AUTOFINANCIACION DE OPERACIONES					
Beneficio después de impuestos	(315.712)	(31.157)	344.304	610.470	328.777
Amortizaciones	(51.715)	(51.715)	(55.155)	(56.355)	(61.355)
CASH FLOW	-263.997	20.558	399.459	666.825	390.132
NECESIDADES DE CIRCULANTE					
Incrementos del saldo de Clientes	-1.073	-4.672	-5.967	-4.109	-83
Incremento del saldo de Existencias	-1.258	-5.480	-6.997	-4.819	-97
Incremento del saldo de Proveedores	207	898	1.134	770	(0)
Incremento del saldo de administraciones pub.(IVA)	(110.576)	86.978	(21.855)	(21.410)	5.543
Incremento del saldo Impuesto Sociedades	(135.305)	(13.353)	0	0	0
TOTAL DE NECESIDADES POR CIRCULANTE	(248.005)	64.371	(33.684)	(29.568)	5.363
NECESIDADES DE CAPITAL					
Entradas:					
Nuevos Prestamos a largo plazo	286.075				
Aportación socios capital	280000	0	0	0	0
Aportación socios prestamos	250000				
Descuento de papel comercial	0	0	0	0	0
Préstamo puente por IVA de inmovilizado año 0	0	0	0	0	0
Salidas:					
Pago de Préstamos a largo plazo	0	0	(28.134)	(28.984)	(29.860)
Devolución préstamo socios	0	0	(50.000)	(100.00)	(100.000)
Inversiones	(286.075)	(18.200)	(7.000)	(28.500)	(2.000)
Necesidades por IVA inmov. año 0	0				
TOTAL NECESIDADES DE CAPITAL	530.000	(18.200)	(85.134)	(157.484)	(131.860)

SALDO ACUMULADO	17.998	66.729	280.641	479.773	263.635
CAJA INICIAL	0	17.998	84.728	365.369	845.142
CAJA FINAL	17.998	84.728	365.369	845.142	1.108.777

Tabla 148. Título: Estado de Tesorería. Fuente: Elaboración propia

Como principales conclusiones del estado de la Tesorería se puede extraer que el Cash Flow generado durante el primer año será negativo. Esto no será un problema mayor, ya que a partir del segundo y tercer año de actividad éste remontará y mostrará resultados positivos. Asimismo, teniendo en cuenta tanto las Necesidades de Capital como las Necesidades por Circulante requeridas, puede observarse que para el primer año además de la financiación a largo plazo mediante un préstamo por el valor del inmovilizado material de 286.075, una aportación socios prestamos de 250.000 y además será necesario una aportación socios capital de 280.000, para compensar el Cash Flow negativo y poder así terminar el año cubriendo las Necesidades anteriormente mencionadas y terminar con una Caja Final positiva. Para el resto de años no será necesario aportar ninguna financiación adicional, ya que con los resultados obtenidos por la propia empresa se garantiza la supervivencia de ésta a base del buen hacer de las operaciones.

9.4. Balance de Situación

Por último, se mostrará el balance de situación de los 5 primeros años. Se puede ver la composición de la empresa inicial y como ha ido modificando su estructura con el paso de los años.

	BALANCE DE SITUACIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Inmovilizado	286.075	304.275	311.275	339.775	341.775
Amortización acumulada	51.715	103.430	158.585	214.940	276.295
Inmovilizado neto	234.360	200.845	152.690	124.835	65.480
Circulante					
Cientes y deudores	1.073	5.745	11.712	15.821	15.904
Existencias	1.258	6.738	13.735	18.554	18.651
Tesorería	17.998	84.728	365.369	845.142	1.108.777
Impuesto de Sociedades	135.305	148.658	148.658	148.658	148.658
Total Circulante	155.635	245.869	539.474	1.028.175	1.291.989
TOTAL ACTIVO	389.995	446.714	692.164	1.153.010	1.357.469

PASIVO					
Capital	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Reservas	0	(315.712)	(346.868)	(2.564)	607.905
Resultados	(315.712)	(31.157)	344.304	610.470	328.777
Total Fondos Propios	-35.712	-66.868	277.436	887.905	1.216.682
Acreeedores socios	250.000	200.000	100.000	0	0
Entidades Financieras a l.pl.	286.075	257.941	228.957	199.097	168.335
Total Acreeedores a l.pl.	536.075	457.941	328.957	199.097	168.335
Parte a corto de la financiación a largo plazo	0	78.134	128.984	129.860	30.763
Entidades Financieras a c.pl.	0	0	0	0	0
Proveedores	207	1.105	2.239	3.010	3.009
Otros acreeedores/ préstamo puente(IVA a financiar)	(110.576)	(23.598)	(45.453)	(66.862)	(61.320)
Total Acreeedores a c.pl.	-110.369	55.641	85.771	66.007	-27.548
TOTAL PASIVO	389.995	446.714	692.164	1.153.010	1.357.469

Tabla 149. Balance de situación. Fuente: Elaboración propia

9.5. Análisis de ratios

Una vez vistos los resultados anteriores pasaremos al análisis de los mismos. Para ello se utilizarán diferentes ratios para la explicación, estos están segmentados para poder ver mejor la situación económico-financiera de la empresa.

9.5.1. Análisis financiero y económico

RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA						
Rentabilidad Económica ROI = BAIT/ Activo Neto	%	-85,4%	-4,5%	81,0%	84,7%	41,9%
Margen de ventas (BAIT/ Ventas)	%	-134%	-1%	16%	19%	11%
Rotación de activo (Ventas/ Activo Neto)	%	0,64	3,64	5,22	4,36	3,92
Rentabilidad Financiera (ROE= BºNeto/F.P.)	%	-84,1%	-46,6%	126,8%	70,0%	26,6%
Tipo medio coste financiero i=Gtos Fros./Deuda	%	4,4%	5,6%	35,8%	110,3%	

Tabla 150. Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera. Fuente: Elaboración propia

En este apartado se analizará la rentabilidad de la compañía, a través de los ratios que se han calculado.

El primer indicador es el de la rentabilidad económica de la empresa; este indicador muestra por cada unidad económica invertida en la empresa, cuanto ha generado la compañía. Como se puede observar el primer y segundo año es negativa debido a que es el primer año vida de la sociedad lo que se traduce en un nivel de ventas es bajo y un coste de personal pesado lo que hace que nuestra rentabilidad económica sea negativa. En el segundo periodo con la evolución de las ventas ya se está cerca de obtener un valor positivo, que como se puede observar los siguientes son todos positivos; el plan de marketing y ventas han dado resultado, las ventas han ido creciendo todos los años y esto ha favorecido el resultado económico. Los gastos de personal y gastos generales han ido creciendo en valores absolutos pero el incremento de las ventas ha sido mayor y ha repercutido en el resultado final.

El segundo indicador es el margen de ventas; este indicador muestra cuanto ha generado la empresa descontando a las ventas los costes de explotación de la actividad. Como se observa el primer año es negativo por lo mismo que se ha explicado en el ratio anterior, las ventas han sido bajas para el coste de explotación de la empresa. En los años siguientes se puede ver que el margen de ventas es del 15%, esto quiere decir que una vez descontados todos los gastos de explotación mantenemos un 15% de ese valor para asumir los gastos financieros. En los años

siguientes el nivel del margen de ventas está incrementándose llegando hasta el 34%, gracias en su totalidad al incremento de las ventas.

El siguiente ratio es la rotación del activo que indica la eficacia de la empresa en la utilización de sus activos. Se ve claramente que la gestión de la compañía ha ido mejorando en cuanto al aprovechamiento de los activos, ya que nuestros niveles de ventas han ido subiendo, en el 4 y 5 año nuestras ventas han subido pero con porcentajes más bajos y nuestros activos sobre todo en efectivo y existencias han ido subiendo por lo que ha empeorado el nivel de la rotación del activo volviendo a los niveles iniciales. La empresa tendrá que revisar la partida de tesorería que es la que influye en estos valores.

Un ratio muy importante para este proyecto es el de la rentabilidad financiera de la empresa, este ratio muestra cuanto beneficio se obtiene según fondos invertidos en la compañía. El primer valor no se tendrá en cuenta, ya que no tiene valor, esto es debido a que el primer año de la compañía tiene pérdidas unido a que los fondos propios han asumido esas pérdidas por lo que no hay rentabilidad financiera. Los siguientes valores si se puede analizar, ya que la empresa ha obtenido beneficios a partir del tercer año; durante los 3 próximos años irá decreciendo este rendimiento porque nuestros resultados a final del ejercicio van incrementándose y estos se van directamente a los fondos propios del balance por lo que hace bajar la rentabilidad financiera aun mejorando cada año en ventas.

Por último, para finalizar el análisis de la parte de rentabilidad se comentará el ratio del coste financiero que indica al coste que la empresa está obteniendo el dinero para su financiación. Como se ha comentado en puntos anteriores nuestro préstamo tiene 2 años de carencia por lo que estos 2 primeros tendrá un coste más bajo de financiación, como se puede ver está en el 3%; una vez terminada la carencia nuestro coste de financiación sube hasta el 15%, 18% y 21%. Estos valores indican que nos estamos financiando a con un coste elevado por lo que la empresa tendrá que tomar medidas para bajar ese coste al máximo posible utilizando más nuestros fondos propios.

9.5.2. Análisis de la estructura financiera

Endeudamiento (Deuda/F.P.)	-11,35	-5,62	0,75	0,22	0,13
Fondos Propios sobre Pasivo Total	-9,3%	-21,1%	58,8%	84,8%	89,9%
Deuda sobre Pasivo total	100,0%	100,0%	43,9%	18,3%	12,1%
Composición de la deuda(Deuda a l.pl./deuda Total)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Activo Fijo sobre Activo Total	86,6%	92,3%	29,3%	11,5%	4,7%
Deuda / EBITDA	-0,76	8,38	0,38	0,21	0,30
Cobertura de intereses (BAIDT/Gtos Fros.)	-34,56	-1,41	10,66	17,84	10,01

Tabla 151. Análisis Estructura Financiera. Fuente: Elaboración propia

Este bloque se analizará la estructura financiera de la empresa, a través de los siguientes ratios:

El primero que se comentará es el de Endeudamiento de la empresa, este ratio da el nivel de endeudamiento de la empresa con relación a los fondos de los que se dispone. El primer valor y el segundo no tiene relevancia porque los fondos propios son negativos debido a los resultados negativos; por lo que se analizarán los 3 siguientes y como se puede ver nuestra deuda es muy baja casi insignificante debido a que la empresa obtiene grandes beneficios y los mantiene como fondos propios por lo que cada año va bajando el nivel de endeudamiento.

El siguiente ratio muestra un análisis muy parecido al anterior, ya que, este analiza los fondos propios que se tienen con respecto al pasivo total. El primer valor y el segundo tampoco se tomarán en cuenta por el mismo motivo; por lo que en los siguientes valores se puede ver que dado que los fondos propios van creciendo hacen que se tenga suficiente cobertura incluso en el quinto año la cobertura es total con los fondos propios.

Continuando con ratios relacionados con los fondos propios, esta el ratio de deuda con respecto al pasivo total que trata de mostrar la importancia de la deuda en nuestro pasivo. Como se puede ver en el primer y segundo año, con fondos propios negativos, podemos ver que nuestra deuda es todo el pasivo que tiene la compañía pero con el continuo crecimiento de nuestros beneficios y los pagos de las cuotas del préstamo, la deuda va decreciendo llegando a situarse en un 12% del total del pasivo, por lo que no es una preocupación para la compañía la importancia de la deuda al ir generando cada vez más fondos propios.

El siguiente ratio a analizar es la composición de la deuda, que indica la distribución de la deuda. Como se puede observar esta es toda a largo plazo con entidades de crédito por lo que está bien gestionada la deuda, ya que si fuera a corto plazo podríamos tener problemas de liquidez.

Un ratio más a analizar es el referido al activo fijo con respecto al activo total que muestra la estructura de la compañía si esta tiene los activos rígidos o puede moverlos con facilidad. Como se puede ver en los ratios los 2 primeros años la estructura es pesada y está centrado en los activos inmovilizados pero con la generación de tesorería y las amortizaciones, la estructura del activo inmovilizado pierde importancia en la estructura del balance.

El siguiente ratio es el que compara la deuda con el EBITDA que se ha obtenido, es decir sin aplicar las amortizaciones al resultado de explotación. En el primer año nuestro EBITDA es negativo por lo que no tendremos en consideración este dato; en el 2 años se consigue un resultado positivo, al ser muy bajo la deuda se pone en el 8% pero con los años siguientes, con unos beneficios ya superiores se viene a mostrar que nuestra deuda no es de gran importancia como ya se ha dicho en anteriores ratios.

El último ratio de este apartado es el de la cobertura de los intereses, que viene a mostrar la capacidad de la empresa para hacer frente a estos gastos antes de pasar a los impuestos del año. Como se puede ver en la tabla, nuestros 2 primeros años al tener beneficios negativos no se puede hacer frente a estos gastos; con la generación de beneficios en los años siguientes se muestra que la empresa no tiene problemas para hacer frente a ellos, lo que indica que se está gestionando bien la deuda.

9.5.3. Análisis de los resultados

Margen bruto sobre ventas	81,1%	81,1%	81,1%	81,1%	81,1%
EBITDA / Ventas	-117,7%	1,8%	17,1%	20,6%	12,0%
EBIT sobre Ventas	-133,9%	-1,2%	15,5%	19,4%	10,7%
Gtos. Financieros s. Vtas.	-2,7%	-0,5%	-1,0%	-0,8%	-0,8%
BAT sobre Ventas	-136,6%	-1,7%	14,5%	18,7%	9,9%
Beneficio Neto s. Ventas	-95,6%	-1,2%	10,1%	13,1%	6,9%
EBIT / Intereses	-4980%	-244%	1480%	2505%	1387%
Crecimiento de ventas interanual		435%	104%	35%	1%
Crecimiento de margen bruto interanual		435,5%	103,8%	35,1%	0,5%
Crecimiento gtos. Personal Interanual		139,6%	70,0%	29,8%	18,6%

Tabla: 152. Análisis de los Resultados. Fuente: Elaboración propia

En este bloque de ratios, se tratará el tema de los resultados. Se han calculado varios ratios pero algunos vienen a mostrar la misma información por lo que se tratarán los más relevantes que identifiquen la gestión más importante de la compañía.

El primero de ellos es el margen bruto sobre las ventas, que viene a señalar cuanto coste hay sobre las ventas de forma directa. Como se puede ver en todos los periodos es el mismo coste por lo que es proporcional a las ventas. La empresa descontando el coste mantiene un 81% de beneficio para asumir el resto de los costes.

Los 2 siguientes ratios son muy parecidos, la única diferencia es que el primer no incluye las amortizaciones del año por lo que nos fijaremos en el EBIT sobre las ventas. El resultado viene a mostrar cuanto beneficio hay una vez descontados todos los gastos de explotación. Como se puede ver los 2 primeros años son negativos aunque ya se puede ver la tendencia de mejora como se puede comprobar en los siguientes años; el margen que dispone la empresa varia entre el 10% y 19% para asumir los gastos financieros lo que muestra que la cuenta de explotación es positiva y con suficiente cobertura para los gastos financieros.

Hablando de los gastos financieros, el siguiente ratio viene a mostrar que la empresa no tiene problemas en cubrir los gastos financieros porque las ventas van incrementándose año tras año con unos intereses asumibles por la compañía.

Un ratio muy clarividente de la gestión es el de beneficios sobre las ventas, que viene a mostrar el potencial de la compañía para generar beneficios después de restar todos los gastos. Los 2 primeros años como ya se ha comentado, el beneficio es negativo pero se puede observar que la compañía va mejorando situándose en niveles del 10 y 13% por lo que se puede concluir que la empresa desde el primer año está en continuo crecimiento generando beneficios en el año 3.

Para concluir este apartado se hará un análisis a la vez del crecimiento de las ventas comparado con los gastos de personal, la partida más grande de gastos, para ellos se va viendo la evolución de ambas partidas. Se puede ver que en el segundo año las ventas han crecido más de un 400% mientras que los gastos son de 140%, este indicador es muy positivo, ya que, beneficiará el resultado final. Se puede observar que la empresa está todos los años en continuo crecimiento pero cada vez con unos valores más bajos, esto es debido a que está ocupando gran parte de cuota de mercado. Los gastos de personal ya van creciendo muy parejos al ritmo de las ventas, esto es debido a los rendimientos decrecientes.

9.6. Análisis del resultado de operaciones

En este apartado se va a estudiar el periodo medio de maduración que se define como el tiempo que transcurre desde que se invierte en la empresa una unidad monetaria en la adquisición de productos hasta que se convierte en liquidez a través

del cobro que se produce como consecuencia de la venta de los productos. Éste ratio se calcula a través de la siguiente operación: $A + B - C$ siendo:

A = Plazo de cobro siendo el número de días que se tarda en cobrar de nuestros clientes y que por tanto interesa que sea lo más corto posible; No obstante, en este caso se cobra en el mismo día que se presta el servicio por lo que se ha estipulado este plazo como 1.

B = Plazo medio de las existencias en almacén, es decir, el número de días que pasa en almacén el producto final antes de ser vendido; teniendo en cuenta que los productos son perecederos nuestro plazo es de 7, 5 días ya que aquí se tienen en cuenta aquellos productos que son pre elaborados en el centro de producción y que pueden estar almacenados en las correctas condiciones no más de 7, 5 días de media.

C = Plazo medio de pago, siendo el número medio de días que tardamos en pagar a nuestros proveedores y que es también de 1 ya que se pagará a nuestros proveedores el mismo día que realizamos la compra.

Como queda claro en este análisis estos ratios son para la empresa que se está valorando prácticamente irrelevantes ya que al contar con plazos de medios de cobro y pago unitarios únicamente se tendrá en cuenta el plazo medio de las existencias y que será, por tanto, el ratio de periodo medio de maduración y constante para los 5 años de previsión.

DATOS DE OPERACIONES							
o	Plazo de cobro	días de cobro	1,00	1,00	1,00	0	1,00
o	Plazo de existencias	días de existencias	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
o	Plazo de pago	días de pago	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Periodo maduración		7,50	7,50	7,50	7,50	7,50

Tabla 153. Datos de Operaciones. Fuente: Elaboración propia

9.7. Análisis de la generación de caja

A través del flujo de caja financiero se pretende saber si la caja generada es suficiente para cubrir fines como la devolución préstamos a corto y largo plazo, para el pago a dividendo a socios y para las inversiones en mantenimiento y crecimiento que se quieran realizar en un medio plazo y que calculamos con la diferencia entre la corriente de cobros – corriente de pagos. Éste flujo es difícil de calcular por lo que únicamente se debe tener en cuenta como una aproximación.

En este caso empresarial se ve claramente como el primer año el cash flow es negativo, dato que se justifica con el hecho de ser una empresa de reciente creación y con elevados costes iniciales que se va recuperando a lo largo de los años siendo ya el tercer año un cash flow positivo con tendencia positiva para los siguientes años.

De igual manera se puede estudiar el Cash flow / Ventas que no es más que el Cash flow entre las ventas totales anuales estimadas para cada periodo; este ratio, será más positivo cuanto más elevado sea y como se ve en el análisis pese a comenzar con un ratio negativo a partir del segundo año comienza a recuperarse incrementalmente.

GENERACIÓN DE CAJA					
Cash flow operaciones	-253.496,7	31.058,2	407.859,1	671.024,7	390.132
Cash flow / ventas	-79,4%	1,8%	11,7%	14,3%	8,2%

Tabla 154. Generación de caja. Fuente: Elaboración propia

9.8. Análisis de la solvencia a corto plazo

En este último apartado de la estructura financiera de Easy- Food se va a estudiar la solvencia financiera de la sociedad.

FONDO DE MANIOBRA (FM)	26.503,4	11.227,9	383.103,0	995.767,6	1.353.137,1
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF)	26.503,4	39.361,6	412.087,0	1.025.627,7	1.383.899,7
NECESIDAD RECURSOS NEGOCIADOS (NRN)	0,0	28.133,7	28.984,0	29.860,0	30.762,6
BCOS A CORTO PLAZO (CIFRA DE CUADRE = NRN)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NOF/ VENTAS	51,2%	38,1%	259,9%	477,2%	500,9%
INDICE DE LIQUIDEZ	3,71	2,99	-25,92	-28,29	2,81

Tabla 155. Estructura Financiera y solvencia. Fuente; Elaboración propia

En primer lugar se hablará del Fondo de Maniobra que como se ve en su evolución tiende a tener índices muy elevados desde el año 1; ello quiere decir que habrá suficiente dinero para cubrir las deudas a largo plazo y pagar las de corto vencimiento. Si el fondo de maniobra fuese negativo querría decir que el activo fijo está financiado con pasivo exigible a corto plazo y se entraría en una alta probabilidad de entrar en suspensión de pagos.

Por lo que respecta a las necesidades operativas de fondos, coloquialmente el dinero necesario en el día a día de la actividad de la empresa, es decir, para su financiación a corto plazo destacar que existe una estrecha relación entre las NOF y el Fondo de maniobra de manera que cuando la empresa no llega a cubrir, ni financiar su activo corriente operativo con el pasivo a corto operativo, sin coste financiero, significa que debe cubrirlo con otro pasivo normalmente a corto con coste. Este pasivo a corto con coste suele identificarse con pólizas de crédito, líneas de financiación a corto, préstamos a corto plazo, descuentos, letras, pagarés.... Por tanto, las necesidades operativas menos los pasivos corrientes con coste es igual al Fondo de maniobra. De esta idea se extrae la conclusión siguiente:

- Si el Fondo de Maniobra es mayor que las Necesidades operativas de fondos, no es necesario buscar pasivo corriente con coste, pues se está generando excedente de tesorería en el desarrollo de la actividad normal de explotación.
- Si, por el contrario, el Fondo de Maniobra es inferior a las Necesidades operativas de fondos, hará falta buscar fuentes de financiación a corto normalmente.

Traducido al caso particular que se está estudiando se ve como el fondo de maniobra es siempre inferior a las NOF lo significa que deberemos buscar financiación a corto plazo pese a que las diferencias entre el fondo de maniobra y las NOF no son muy elevadas lo cual es positivo para la solvencia de la sociedad.

Por último, el índice de liquidez indica la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia cuanto más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo. En este caso particular se ha realizado el test ácido resultado de dividir el activo circulante / pasivo circulante. Los resultados son bastante positivos ya que en todos los años nos sale un índice superior a 1, es decir, el primer año la empresa cuenta con el 371% para cubrir sus deudas a corto plazo.

Sin embargo, **tener un valor superior a 1 en este índice como es el caso significa que se están gestionando mal los recursos ya que tenemos exceso de liquidez que no se está utilizando de manera eficiente ya que se podrían invertir y obtener más rentabilidad.**

Por último, se van a mostrar tres escenarios diferentes para ver la sensibilidad económica de Easy- Food. El primer escenario (Positivo) se ha considerado que hay un 10% más de Ingresos y un 10% menos de Gastos de Personal e Inmovilizado Material. El segundo escenario "Neutro" muestra los resultados en el caso de que no haya variaciones en las estimaciones de Ingresos ni de Gastos de Personal e Inmovilizado. El último escenario "Negativo", muestra los resultados en el caso de que los Ingresos obtenidos sean un 10% menores a los estimados, y además que tanto los Gastos de Personal como las inversiones de Inmaterial sean un 10% mayor a lo inicialmente estimado.

9.9. Análisis de los escenarios

	ANALISIS DE ESCENARIOS					
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TIR
ESCENARIO POSITIVO	(692.477)	301.648	681.134	1.024.902	3.372.774	96,36%
ESCENARIO NEUTRO	(781.569)	83.237	392.729	638.512	1.635.732	47,50%
ESCENARIO NEGATIVO	(799.276)	(43.752)	218.173	400.270	628.858	12,83

Tabla 156. Análisis de los escenarios. Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, el TIR se ve afectado de manera considerable según el escenario comprendido. Aunque se aprecie una sensibilidad media-alta de los resultados, mencionar que estos no son demasiado preocupantes ya que están dentro de un rango de sensibilidad normal. Además mencionar que el TIR obtenido es siempre positivo, esto es muy atractivo a la hora de tomar la decisión de invertir en este Plan de Negocio.

9.10. Punto de equilibrio

La siguiente tabla, es la correspondiente con el Punto de Equilibrio. Para alcanzar el Punto de Equilibrio en el primer año de actividad será necesario vender 113.021 unidades. Esto no ocurre debido a que las ventas durante el primer y segundo año no alcanzarán ese valor. El Punto de Equilibrio se alcanzará a partir del tercer año; por tanto, no será hasta ese momento cuando la empresa empezará a ver retorno de su inversión.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NÚMERO TOTAL DE UNIDADES	33.856	176.690	374.408	546.745	558.437
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades	113.021	183.515	297.093	398.956	476.588

Tabla 157. Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración propia

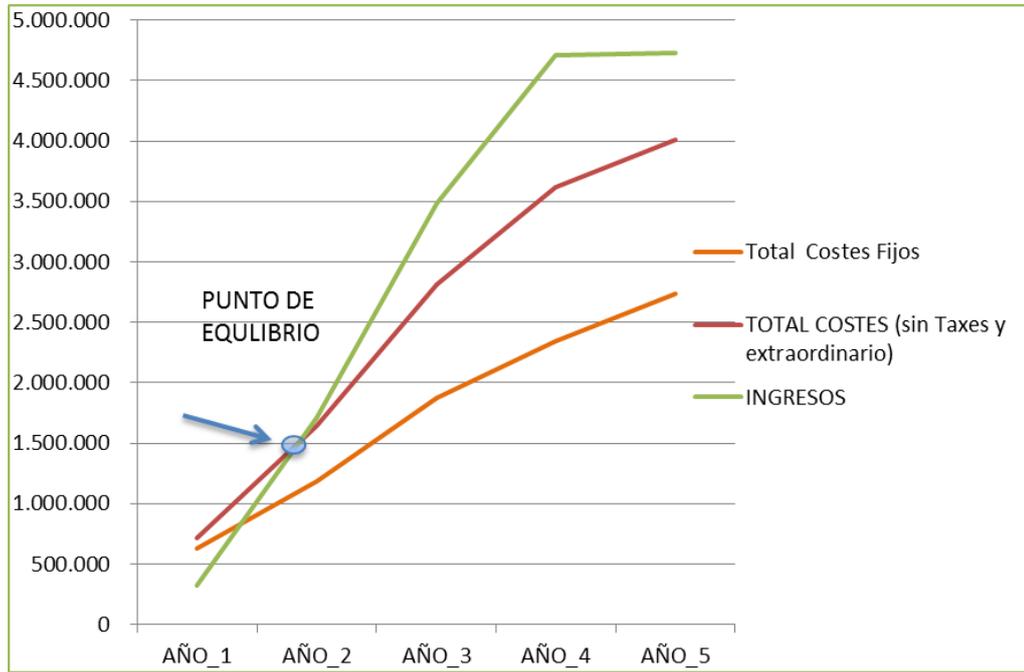


Figura 158. Gráfico del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

El modelo de negocio anteriormente mostrado es viable debido a lo siguiente:

- La base de este negocio parte de una idea innovadora, ya que cubre unas necesidades que actualmente no están cubiertas, en los términos que ofrece esta empresa, aportando un gran valor a sus clientes.
- Easy-Food se orienta a un nicho de mercado, que presenta una previsión de crecimiento tanto a corto como a largo plazo. Lo cual implica una viabilidad a largo plazo del proyecto.
- Se ha realizado un análisis conservador y riguroso de la demanda. Con ello se quiere garantizar que el escenario sea siempre realista y evitar sobredimensionar el mercado potencial.
- Una de las fortalezas de esta compañía es la “excelencia” en el campo de las Operaciones, garantizando una óptima gestión de la información, recursos y cadena de suministro.
- En base a los resultados expuestos en la parte financiera se ha demostrado que esta idea de negocio es rentable a largo plazo.

Por todo lo anterior, y viendo los análisis realizados a lo largo del presente Trabajo Final de Carrera, se puede considerar que la empresa planteada en el mismo es viable, y que sería una buena decisión su creación.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alimentación en el tratamiento y prevención de enfermedades crónicas. Año de edición: 2011. Autor: Sánchez Juan. U. Doctor en Endocrinología y Nutrición del Hospital General Universitat de València.
- ✓ Enfermedades Cardiovasculares. Sans Menéndez Susanna. Institut d'Estudis de la Salut, Barcelona. 2011
- ✓ Epidemiología de las enfermedades cardiovasculares. Autora: Lladró M. Concepción. Fecha de edición: 2000
- ✓ **FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA:** www.fehr.es Recuperado: 06/05/2012
- ✓ Guías sectoriales de RSE para la pequeña y mediana empresa. ESADE. INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL. OBRAS SOCIAL CAIXA SABADELL. David Murillo, Investigador de Innovación Social de ESADE.
- ✓ Harmonized Indices of Consumer Prices, Año de edición: 2009
- ✓ **INE:** www.ine.es Directorio Central de Empresas (DIRCE – INE). Recuperado el 20/02/2013
- ✓ LOS ESTILOS DE VIDA Y LOS VALORES INTERPERSONALES SEGÚN LA PERSONALIDAD EN JÓVENES. Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, Perú. Revista IIPSI. Facultad de Psicología UMMSM. 2010
- ✓ Los sectores de la hostelería. Año de edición: 2010. Autores: Figuerola M., Rubio J.M. y Gallego E.
- ✓ Ministerio de Sanidad y Consumo. Encuesta Nacional de Salud de España 2007. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo. 2009
- ✓ Monitorización Epidemiológica de las Enfermedades Cardiovasculares en España y Estrategias preventivas. Año de Edición: 2005. Autores: Marrugat J.; Fernández Esteve.

- ✓ **PÁGINA OFICIAL DE LA REVISTA ESPAÑOLA DE CARDIOLOGÍA**
www.revespcardiol.org Recuperado: 25/02/2012
- ✓ Plan de Diabetes de la Comunidad Valenciana. Año edición: 2009. Catalá B. Miguel. Director del Plan de la Comunitat Valenciana
- ✓ Plan de Empresa. Proyecto Ejemplo. Informe Realizado por: ASESORES EMPRESARIALES, S.A.
- ✓ Preparing Effective Business Plans. Año de edición 2009. Autor: Bruce R. Barringer.
- ✓ Revista Española de Cardiología. Año de edición: 2008 (Supl.E)2-9 Vol. 08
- ✓ Revista Española de Economía de la Salud. www.economiadelasalud.com. Recuperado el 20/02/2013.
- ✓ **SABI:** www.sabi.bvdep.com Recuperado: 15/03/21012
- ✓ SALUD Y ESTILOS DE VIDA EN ESPAÑA. Un análisis de los cambios ocurridos durante la última década. COLECTIVO IOÉ (W. Actis, C. Pereda y M.A. de Prada). Madrid 2004
- ✓ TRANSFORMACIONES SOCIODEMOGRÁFICAS Y TERRITORIALES DE LOS HOGARES UNIPERSONALES EN ESPAÑA. Cristina López Villanueva. Isabel Pujadas Rúbies. 2010
- ✓ Villar Álvarez F, Banegas Banegas JR. Las enfermedades cardiovasculares y sus factores de riesgo en España: hechos y cifras. En: Donado Campos JM, Rodríguez Artalejo F, editores. Informe SEA 2003. Madrid: Ergon; 2003

ANEXOS

ANEXO 1: Materiales de cocina y utensilio Centro Distribución 1

COCINA Y UTENSILIOS UTILIZADOS EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION # 1			
CANT.	PRODUCTO	PVP	VALOR TOTAL
6	COCINA 4 FUEGOS + PLANCHA CON HORNO GAMA 750	2.923,00 €	17.538,00 €
4	PLANCHA 400 MODULAR GAMA 750	1.154,00 €	4.616,00 €
3	FREIDORA A GAS 15 LITROS GAMA 750	1.650,00 €	4.950,00 €
2	BAÑO MARIA 23 LITROS SERIE 750	979,19 €	1.958,38 €
2	CUECE PASTAS 23 LITROS SERIE 750	1.707,92 €	3.415,84 €
3	BARBACOA 40 SERIE 750	1.310,52 €	3.931,56 €
4	MODULO NEUTRO GAMA 750	541,00 €	2.164,00 €
2	FRY-TOP CRD A GAS DE 400 GAMA 750	1.478,00 €	2.956,00 €
2	PLANCHA A GAS CON GRILL ECO-750	663,00 €	1.326,00 €
4	MESA CALIENTE MURAL 1200x700x850	1.463,00 €	5.852,00 €
2	TOSTADOR INDUSTRIAL DOBLE CON TEMPORIZADOR	165,00 €	330,00 €
4	HORNO MULTIFUNCION	1.362,00 €	5.448,00 €
4	CAMARA FRIGORIFICA (REFRIGERADOR)	3.560,00 €	14.240,00 €
3	CAMARA FRIGORIFICA (CONGELADOR)	4.467,00 €	13.401,00 €
5	CARRO DE SERVICIO CON 4 ESTANTES CS-84	460,00 €	2.300,00 €

6	FREGADERA INDUSTRIAL	625,00 €	3.750,00 €
5	MESAS DE TRABAJO	448,00 €	2.240,00 €
2	PELADORA DE PATATAS INDUSTRIAL PP-6	883,00 €	1.766,00 €
2	PICADORA DE CARNE PI-12 INDUSTRIAL	521,00 €	1.042,00 €
4	BALANZA VERSATIL JC COMPACT	163,00 €	652,00 €
2	CORTADORA FIAMBRE 300	422,00 €	844,00 €
5	MICROONDAS INDUSTRIAL 1000 INOX	572,00 €	2.860,00 €
3	TRITURADOR INDUSTRIAL MX 2000	330,00 €	990,00 €
2	ENVASADORA INDUSTRIAL AL VACIO SV308-T	1.492,00 €	2.984,00 €
3	LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL 50X50	1.414,00 €	4.242,00 €
5	CAMPANA MURAL 1000X750X650	1.709,00 €	8.545,00 €
5	CAJA ESPECIAS 4 COMPARTIMENTOS	14,99 €	74,95 €
7	PORTAROLLOS MULTIFUNCION	15,93 €	111,51 €
5	PELADOR INOX	0,93 €	4,65 €
5	RAYADOR INOX 4 CARAS	4,49 €	22,45 €
5	COLADOR DOBLE MALLA 30CMS	24,13 €	120,65 €
7	CACEROLA CHEF CON TAPA	72,93 €	510,51 €
7	CAZO BAJO VERTIDOR ALUMINIO	20,43 €	143,01 €
7	CASEROLA CHEF INOXIDABLE CON TAPA	128,00 €	896,00 €
7	OLLA CHEF	167,55 €	1.172,85 €
7	CAZO ALTO INOXIDABLE	33,53 €	234,71 €
7	CAZO CONICO INOXIDABLE	33,00 €	231,00 €
7	SAUTEX INOXIDABLE	38,50 €	269,50 €
5	ESCURRIDOR INOXIDABLE CON BASE	64,00 €	320,00 €
5	RUSTIDERA INOX CON ASA 60x40x7,5 CMS	29,84 €	149,20 €
9	CAZO MONOBLOC	14,00 €	126,00 €

9	CAZO COCINA BUFFET	9,15 €	82,35 €
9	PALETA DE COCINA BUFFET	7,20 €	64,80 €
9	CUCHARA DE COCINA BUFFET	7,20 €	64,80 €
9	CAZO SALSA BUFFET	8,88 €	79,92 €
9	CUCHARA SPAGUETTI BUFFET	8,29 €	74,61 €
9	ESPUMADERA DE COCINA BUFFET	8,63 €	77,67 €
5	PINZA DE HIELO	8,63 €	43,15 €
9	ESPATULA 125X120 mm	11,00 €	99,00 €
5	TIJERA DE COCINA	14,96 €	74,80 €
10	CUCHILLO COCINERO 120mm	5,70 €	57,00 €
10	CUCHILLO COCINERO 300mm	21,00 €	210,00 €
	TOTAL	33.235,52 €	119.656,87 €
NOTA: LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ESTAN SIN IVA			

Tabla 1. Título: Materiales de cocina e utensilios para centro 1. Fuente: Elaboración propia.

El Centro de Distribución 1 es el centro de distribución más grande de nuestra compañía, con un porcentaje del 54% de la producción total, se han estimado dos turnos: turno día de comida con 9 cocineros y turno noche para la cena con 4 cocineros, en la figura anterior se ve reflejado la cantidad de utensilios necesarios para la capacidad de respecto a la capacidad de producción.

ANEXO 2: Materiales de cocina y utensilios Centro Distribución 2

El centro de Distribución 2 tiene el 37% de la producción total de la compañía Easy-Food, se tendrá en cuenta que hay dos turnos de trabajo, turno de comida con 6 cocineros y turno de cena con 3 cocineros. Según la tabla muestra la cantidad de utensilios necesarios para su capacidad de producción.

COCINA Y UTENSILIOS UTILIZADOS EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION # 2			
COCINA Y UTENSILIOS UTILIZADOS EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION # 2			
CANT.	PRODUCTO	PVP	VALOR TOTAL
4	COCINA 4 FUEGOS + PLANCHA CON HORNO GAMA 750	2.923,00 €	11.692,00 €
2	PLANCHA 400 MODULAR GAMA 750	1.154,00 €	2.308,00 €
2	FREIDORA A GAS 15 LITROS GAMA 750	1.650,00 €	3.300,00 €
2	BAÑO MARIA 23 LITROS SERIE 750	979,19 €	1.958,38 €
2	CUECE PASTAS 23 LITROS SERIE 750	1.707,92 €	3.415,84 €
2	BARBACOA 40 SERIE 750	1.310,52 €	2.621,04 €
2	MODULO NEUTRO GAMA 750	541,00 €	1.082,00 €
2	FRY-TOP CRD A GAS DE 400 GAMA 750	1.478,00 €	2.956,00 €
2	PLANCHA A GAS CON GRILL ECO-750	663,00 €	1.326,00 €
2	MESA CALIENTE MURAL 1200x700x850	1.463,00 €	2.926,00 €
2	TOSTADOR INDUSTRIAL DOBLE CON TEMPORIZADOR	165,00 €	330,00 €
3	HORNO MULTIFUNCION	1.362,00 €	4.086,00 €

2	CAMARA FRIGORIFICA (REFRIGERADOR)	3.560,00 €	7.120,00 €
2	CAMARA FRIGORIFICA (CONGELADOR)	4.467,00 €	8.934,00 €
3	CARRO DE SERVICIO CON 4 ESTANTES CS-84	460,00 €	1.380,00 €
4	FREGADERA INDUSTRIAL	625,00 €	2.500,00 €
3	MESAS DE TRABAJO	448,00 €	1.344,00 €
2	PELADORA DE PATATAS INDUSTRIAL PP-6	883,00 €	1.766,00 €
2	PICADORA DE CARNE PI-12 INDUSTRIAL	521,00 €	1.042,00 €
3	BALANZA VERSATIL JC COMPACT	163,00 €	489,00 €
2	CORTADORA FIAMBRE 300	422,00 €	844,00 €
3	MICROONDAS INDUSTRIAL 1000 INOX	572,00 €	1.716,00 €
2	TRITURADOR INDUSTRIAL MX 2000	330,00 €	660,00 €
2	ENVASADORA INDUSTRIAL AL VACIO SV308-T	1.492,00 €	2.984,00 €
2	LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL 50X50	1.414,00 €	2.828,00 €
3	CAMPANA MURAL 1000X750X650	1.709,00 €	5.127,00 €
3	CAJA ESPECIAS 4 COMPARTIMENTOS	14,99 €	44,97 €
5	PORTAROLLOS MULTIFUNCION	15,93 €	79,65 €
4	PELADOR INOX	0,93 €	3,72 €
3	RAYADOR INOX 4 CARAS	4,49 €	13,47 €
3	COLADOR DOBLE MALLA 30CMS	24,13 €	72,39 €
4	CACEROLA CHEF CON TAPA	72,93 €	291,72 €
4	CAZO BAJO VERTIDOR ALUMINIO	20,43 €	81,72 €
4	CASEROLA CHEF INOXIDABLE CON TAPA	128,00 €	512,00 €
4	OLLA CHEF	167,55 €	670,20 €
4	CAZO ALTO INOXIDABLE	33,53 €	134,12 €
4	CAZO CONICO INOXIDABLE	33,00 €	132,00 €
3	SAUTEX INOXIDABLE	38,50 €	115,50 €
3	ESCURRIDOR INOXIDABLE CON BASE	64,00 €	192,00 €
3	RUSTIDERA INOX CON ASA 60x40x7,5 CMS	29,84 €	89,52 €
4	CAZO MONOBLOC	14,00 €	56,00 €
4	CAZO COCINA BUFFET	9,15 €	36,60 €
4	PALETA DE COCINA BUFFET	7,20 €	28,80 €
4	CUCHARA DE COCINA BUFFET	7,20 €	28,80 €
4	CAZO SALSA BUFFET	8,88 €	35,52 €

4	CUCHARA SPAGUETTI BUFFET	8,29 €	33,16 €
4	ESPUMADERA DE COCINA BUFFET	8,63 €	34,52 €
3	PINZA DE HIELO	8,63 €	25,89 €
3	ESPATULA 125X120 mm	11,00 €	33,00 €
2	TIJERA DE COCINA	14,96 €	29,92 €
8	CUCHILLO COCINERO 120mm	5,70 €	45,60 €
8	CUCHILLO COCINERO 300mm	21,00 €	168,00 €
	TOTAL	33.235,52 €	79.724,05 €
NOTA: LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ESTAN SIN IVA			

Tabla 2. Título: Materiales para centro 2. Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Materiales de cocina y utensilio Centro Distribución 3

COCINA Y UTENSILIOS UTILIZADOS EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION # 3			
CANT.	PRODUCTO	PVP	VALOR TOTAL
1	COCINA 4 FUEGOS + PLANCHA CON HORNO GAMA 750	2.923,00 €	2.923,00 €
1	PLANCHA 400 MODULAR GAMA 750	1.154,00 €	1.154,00 €
1	FREIDORA A GAS 15 LITROS GAMA 750	1.650,00 €	1.650,00 €
1	BAÑO MARIA 23 LITROS SERIE 750	979,19 €	979,19 €
1	CUECE PASTAS 23 LITROS SERIE 750	1.707,92 €	1.707,92 €
1	BARBACOA 40 SERIE 750	1.310,52 €	1.310,52 €
1	MODULO NEUTRO GAMA 750	541,00 €	541,00 €
1	FRY-TOP CRD A GAS DE 400 GAMA 750	1.478,00 €	1.478,00 €
1	PLANCHA A GAS CON GRILL ECO-750	663,00 €	663,00 €
1	MESA CALIENTE MURAL 1200x700x850	1.463,00 €	1.463,00 €
1	TOSTADOR INDUSTRIAL DOBLE CON TEMPORIZADOR	165,00 €	165,00 €
1	HORNO MULTIFUNCION	1.362,00 €	1.362,00 €
1	CAMARA FRIGORIFICA (REFRIGERADOR)	3.560,00 €	3.560,00 €
1	CAMARA FRIGORIFICA (CONGELADOR)	4.467,00 €	4.467,00 €
1	CARRO DE SERVICIO CON 4 ESTANTES CS-84	460,00 €	460,00 €
1	FREGADERA INDUSTRIAL	625,00 €	625,00 €
1	MESAS DE TRABAJO	448,00 €	448,00 €
1	PELADORA DE PATATAS INDUSTRIAL PP-6	883,00 €	883,00 €
1	PICADORA DE CARNE PI-12 INDUSTRIAL	521,00 €	521,00 €
1	BALANZA VERSATIL JC COMPACT	163,00 €	163,00 €
1	CORTADORA FIAMBRE 300	422,00 €	422,00 €
1	MICROONDAS INDUSTRIAL 1000 INOX	572,00 €	572,00 €
1	TRITURADOR INDUSTRIAL MX 2000	330,00 €	330,00 €
1	ENVASADORA INDUSTRIAL AL VACIO SV308-T	1.492,00 €	1.492,00 €
1	LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL 50X50	1.414,00 €	1.414,00 €

1	CAMPANA MURAL 1000X750X650	1.709,00 €	1.709,00 €
1	CAJA ESPECIAS 4 COMPARTIMENTOS	14,99 €	14,99 €
1	PORTAROLLOS MULTIFUNCION	15,93 €	15,93 €
1	PELADOR INOX	0,93 €	0,93 €
1	RAYADOR INOX 4 CARAS	4,49 €	4,49 €
1	COLADOR DOBLE MALLA 30CMS	24,13 €	24,13 €
1	CACEROLA CHEF CON TAPA	72,93 €	72,93 €
1	CAZO BAJO VERTIDOR ALUMINIO	20,43 €	20,43 €
1	CASEROLA CHEF INOXIDABLE CON TAPA	128,00 €	128,00 €
1	OLLA CHEF	167,55 €	167,55 €
1	CAZO ALTO INOXIDABLE	33,53 €	33,53 €
1	CAZO CONICO INOXIDABLE	33,00 €	33,00 €
1	SAUTEX INOXIDABLE	38,50 €	38,50 €
1	ESCURRIDOR INOXIDABLE CON BASE	64,00 €	64,00 €
1	RUSTIDERA INOX CON ASA 60x40x7,5 CMS	29,84 €	29,84 €
2	CAZO MONOBLOC	14,00 €	28,00 €
2	CAZO COCINA BUFFET	9,15 €	18,30 €
1	PALETA DE COCINA BUFFET	7,20 €	7,20 €
1	CUCHARA DE COCINA BUFFET	7,20 €	7,20 €
1	CAZO SALSA BUFFET	8,88 €	8,88 €
1	CUCHARA SPAGUETTI BUFFET	8,29 €	8,29 €
1	ESPUMADERA DE COCINA BUFFET	8,63 €	8,63 €
1	PINZA DE HIELO	8,63 €	8,63 €
1	ESPATULA 125X120 mm	11,00 €	11,00 €
1	TIJERA DE COCINA	14,96 €	14,96 €
2	CUCHILLO COCINERO 120mm	5,70 €	11,40 €
2	CUCHILLO COCINERO 300mm	21,00 €	42,00 €
	TOTAL	33.235,52 €	33.285,37 €

NOTA: LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ESTAN SIN IVA

Tabla 3. Título: Materiales de cocina y utensilio para Centro de Distribución 3. Fuente: Elaboración propia

El centro de Distribución #3 , tiene el 7% de la producción total de la compañía Easy-Food, se valorará que hay dos turnos de trabajo, turno de comida con 1 cocinero y turno de cena con 1 cocinero. Según se ve en la tabla se muestra la cantidad de utensilios necesarios para su capacidad de producción.

ANEXO 4: Materiales de cocina y utensilio Centro Distribución 4

COCINA Y UTENSILIOS UTILIZADOS EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION # 4			
CANT.	PRODUCTO	PVP	VALOR TOTAL
1	COCINA 4 FUEGOS + PLANCHA CON HORNO GAMA 750	2.923,00 €	2.923,00 €
1	PLANCHA 400 MODULAR GAMA 750	1.154,00 €	1.154,00 €
1	FREIDORA A GAS 15 LITROS GAMA 750	1.650,00 €	1.650,00 €
1	BAÑO MARIA 23 LITROS SERIE 750	979,19 €	979,19 €
1	CUECE PASTAS 23 LITROS SERIE 750	1.707,92 €	1.707,92 €
1	BARBACOA 40 SERIE 750	1.310,52 €	1.310,52 €
1	MODULO NEUTRO GAMA 750	541,00 €	541,00 €
1	FRY-TOP CRD A GAS DE 400 GAMA 750	1.478,00 €	1.478,00 €
1	PLANCHA A GAS CON GRILL ECO-750	663,00 €	663,00 €
1	MESA CALIENTE MURAL 1200x700x850	1.463,00 €	1.463,00 €
1	TOSTADOR INDUSTRIAL DOBLE CON TEMPORIZADOR	165,00 €	165,00 €

1	HORNO MULTIFUNCION	1.362,00 €	1.362,00 €
1	CAMARA FRIGORIFICA (REFRIGERADOR)	3.560,00 €	3.560,00 €
1	CAMARA FRIGORIFICA (CONGELADOR)	4.467,00 €	4.467,00 €
1	CARRO DE SERVICIO CON 4 ESTANTES CS-84	460,00 €	460,00 €
1	FREGADERA INDUSTRIAL	625,00 €	625,00 €
1	MESAS DE TRABAJO	448,00 €	448,00 €
1	PELADORA DE PATATAS INDUSTRIAL PP-6	883,00 €	883,00 €
1	PICADORA DE CARNE PI-12 INDUSTRIAL	521,00 €	521,00 €
1	BALANZA VERSATIL JC COMPACT	163,00 €	163,00 €
1	CORTADORA FIAMBRE 300	422,00 €	422,00 €
1	MICROONDAS INDUSTRIAL 1000 INOX	572,00 €	572,00 €
1	TRITURADOR INDUSTRIAL MX 2000	330,00 €	330,00 €
1	ENVASADORA INDUSTRIAL AL VACIO SV308-T	1.492,00 €	1.492,00 €
1	LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL 50X50	1.414,00 €	1.414,00 €
1	CAMPANA MURAL 1000X750X650	1.709,00 €	1.709,00 €
1	CAJA ESPECIAS 4 COMPARTIMENTOS	14,99 €	14,99 €
1	PORTAROLLOS MULTIFUNCION	15,93 €	15,93 €
1	PELADOR INOX	0,93 €	0,93 €
1	RAYADOR INOX 4 CARAS	4,49 €	4,49 €
1	COLADOR DOBLE MALLA 30CMS	24,13 €	24,13 €
1	CACEROLA CHEF CON TAPA	72,93 €	72,93 €
1	CAZO BAJO VERTIDOR ALUMINIO	20,43 €	20,43 €
1	CASEROLA CHEF INOXIDABLE CON TAPA	128,00 €	128,00 €
1	OLLA CHEF	167,55 €	167,55 €
1	CAZO ALTO INOXIDABLE	33,53 €	33,53 €
1	CAZO CONICO INOXIDABLE	33,00 €	33,00 €
1	SAUTEX INOXIDABLE	38,50 €	38,50 €
1	ESCURRIDOR INOXIDABLE CON BASE	64,00 €	64,00 €
1	RUSTIDERA INOX CON ASA 60x40x7,5 CMS	29,84 €	29,84 €
2	CAZO MONOBLOC	14,00 €	28,00 €
2	CAZO COCINA BUFFET	9,15 €	18,30 €
1	PALETA DE COCINA BUFFET	7,20 €	7,20 €
1	CUCHARA DE COCINA BUFFET	7,20 €	7,20 €

2	CAZO SALSA BUFFET	8,88 €	17,76 €
1	CUCHARA SPAGUETTI BUFFET	8,29 €	8,29 €
1	ESPUMADERA DE COCINA BUFFET	8,63 €	8,63 €
1	PINZA DE HIELO	8,63 €	8,63 €
1	ESPATULA 125X120 mm	11,00 €	11,00 €
1	TIJERA DE COCINA	14,96 €	14,96 €
2	CUCHILLO COCINERO 120mm	5,70 €	11,40 €
2	CUCHILLO COCINERO 300mm	21,00 €	42,00 €
	TOTAL	33.235,52 €	33.294,25 €
NOTA: LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ESTAN SIN IVA			

Tabla 4. Título: Materiales de cocina y utensilio para Centro de Distribución 4. Fuente: Elaboración propia

El centro de Distribución 4 tiene el 2% de la producción total de la compañía Easy-Food, se valorará que hay dos turnos de trabajo, turno de comida con 1 cocinero y turno de cena con 1 cocinero. según la figura vista anteriormente muestra la cantidad de utensilios necesarios para su capacidad de producción.

ANEXO 5: Materiales de cocina y utensilio Centro Crossdock

COCINA Y UTENSILIOS UTILIZADOS EN LA COCINA GENERAL Y CROSSDOCK			
CANT.	PRODUCTO	PVP	VALOR TOTAL
2	COCINA 4 FUEGOS + PLANCHA CON HORNO GAMA 750	2.923,00 €	5.846,00 €
1	PLANCHA 400 MODULAR GAMA 750	1.154,00 €	1.154,00 €
1	BAÑO MARIA 23 LITROS SERIE 750	979,19 €	979,19 €
1	MODULO NEUTRO GAMA 750	541,00 €	541,00 €
1	HORNO MULTIFUNCION	1.362,00 €	1.362,00 €
1	CAMARA FRIGORIFICA (REFRIGERADOR)	3.560,00 €	3.560,00 €
1	CAMARA FRIGORIFICA (CONGELADOR)	4.467,00 €	4.467,00 €

		€	
2	CARRO DE SERVICIO CON 4 ESTANTES CS-84	460,00 €	920,00 €
2	FREGADERA INDUSTRIAL	625,00 €	1.250,00 €
2	MESAS DE TRABAJO	448,00 €	896,00 €
1	PELADORA DE PATATAS INDUSTRIAL PP-6	883,00 €	883,00 €
1	PICADORA DE CARNE PI-12 INDUSTRIAL	521,00 €	521,00 €
1	BALANZA VERSATIL JC COMPACT	163,00 €	163,00 €
2	MICROONDAS INDUSTRIAL 1000 INOX	572,00 €	1.144,00 €
1	TRITURADOR INDUSTRIAL MX 2000	330,00 €	330,00 €
		1.492,00	
1	ENVASADORA INDUSTRIAL AL VACIO SV308-T	€	1.492,00 €
		1.414,00	
1	LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL 50X50	€	1.414,00 €
		1.709,00	
1	CAMPANA MURAL 1000X750X650	€	1.709,00 €
1	CAJA ESPECIAS 4 COMPARTIMENTOS	14,99 €	14,99 €
1	PORTAROLLOS MULTIFUNCION	15,93 €	15,93 €
1	PELADOR INOX	0,93 €	0,93 €
1	RAYADOR INOX 4 CARAS	4,49 €	4,49 €
1	COLADOR DOBLE MALLA 30CMS	24,13 €	24,13 €
1	CACEROLA CHEF CON TAPA	72,93 €	72,93 €
1	CAZO BAJO VERTIDOR ALUMINIO	20,43 €	20,43 €
1	CASEROLA CHEF INOXIDABLE CON TAPA	128,00 €	128,00 €
1	OLLA CHEF	167,55 €	167,55 €
1	CAZO ALTO INOXIDABLE	33,53 €	33,53 €
1	CAZO CONICO INOXIDABLE	33,00 €	33,00 €
1	SAUTEX INOXIDABLE	38,50 €	38,50 €

1	ESCURRIDOR INOXIDABLE CON BASE	64,00 €	64,00 €
1	RUSTIDERA INOX CON ASA 60x40x7,5 CMS	29,84 €	29,84 €
1	CAZO MONOBLOC	14,00 €	14,00 €
1	CAZO COCINA BUFFET	9,15 €	9,15 €
1	PALETA DE COCINA BUFFET	7,20 €	7,20 €
1	CUCHARA DE COCINA BUFFET	7,20 €	7,20 €
1	CAZO SALSA BUFFET	8,88 €	8,88 €
1	CUCHARA SPAGUETTI BUFFET	8,29 €	8,29 €
1	ESPUMADERA DE COCINA BUFFET	8,63 €	8,63 €
1	PINZA DE HIELO	8,63 €	8,63 €
1	ESPATULA 125X120 mm	11,00 €	11,00 €
2	TIJERA DE COCINA	14,96 €	29,92 €
3	CUCHILLO COCINERO 120mm	5,70 €	17,10 €
3	CUCHILLO COCINERO 300mm	21,00 €	63,00 €
	TOTAL	33.235,52 €	29.472,44 €

Materiales de cocina y Crossdock. Fuente:

NOTA: LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ESTAN SIN IVA

Tabla 5. Título: utensilio para Centro Elaboración propia.

Cocina general y crossdock, Se estimarán 3 cocineros para producir salsas, productos pre cocidos, etc... Según la figura anterior muestra la cantidad de utensilios necesarios para su capacidad de producción.

ANEXO 6. Tiempos de preparación

Etiquetas de fila	Valores				
	Promedio de Tiempo Medio de Preparación (minutos)	Promedio de % Cross Dock	Promedio de Tiempo Cross Dock	Promedio de % Centro de Distribución	Promedio de Tiempo Centro de Distribución
CARNE	44,32291667	60,4%	28,52083333	39,6%	15,80208333
ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	40	65,0%	26	35,0%	14
ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	45	70,0%	31,5	30,0%	13,5
CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	45	70,0%	31,5	30,0%	13,5
FAJITAS DE POLLO	30	25,0%	7,5	75,0%	22,5
GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	50	85,0%	42,5	15,0%	7,5
GUISADO DE TERNERA	70	85,0%	59,5	15,0%	10,5
HABAS SALTEADAS CON POLLO	25	55,0%	13,75	45,0%	11,25
MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	60	75,0%	45	25,0%	15

PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	45	60,0%	27	40,0%	18
PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	40	30,0%	12	70,0%	28
PECHUGA CON VERDURAS	30	20,0%	6	80,0%	24
TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	45	60,0%	27	40,0%	18
ENSALADA	18,03030303	59,5%	10,31818182	40,5%	7,712121212
ENSALADA CAMPERA	20	70,0%	14	30,0%	6
ENSALADA DE ARROZ	30	40,0%	12	60,0%	18
ENSALADA DE ESCAROLA	10	75,0%	7,5	25,0%	2,5
ENSALADA DE ESPINACAS	15	10,0%	1,5	90,0%	13,5
ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	15	65,0%	9,75	35,0%	5,25
ENSALADA DE GARBANZOS	20	65,0%	13	35,0%	7
ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	20	70,0%	14	30,0%	6
ENSALADA MIXTA	10	85,0%	8,5	15,0%	1,5
FRUTA					
ALBARICOQUE					
CEREZAS					
FRESAS					
KIWI					
MANZANA					
MELON					
NARANJA					
PERA					

PIÑA					
SANDÍA					
UVAS					
PASTA	26,94444444	56,0%	16,00694444	44,0%	10,9375
CANELONES DE CARNE	30	90,0%	27	10,0%	3
FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	25	25,0%	6,25	75,0%	18,75
MACARRONES BOLOGNESA	15	65,0%	9,75	35,0%	5,25
PIZZA	15	20,0%	3	80,0%	12
RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	40	60,0%	24	40,0%	16
PESCADO	38,91089109	40,0%	16,66831683	60,0%	22,24257426
ALUBIAS CON SARDINAS	30	40,0%	12	60,0%	18
BACALAO	35	20,0%	7	80,0%	28
BACALAO EN BLANCO	20	10,0%	2	90,0%	18
CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	25	45,0%	11,25	55,0%	13,75
DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	60	30,0%	18	70,0%	42
DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	45	35,0%	15,75	65,0%	29,25
EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS	40	45,0%	18	55,0%	22
LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	40	35,0%	14	65,0%	26
LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	35	45,0%	15,75	55,0%	19,25
MARMITAKO	90	60,0%	54	40,0%	36

MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	40	80,0%	32	20,0%	8
MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	40	35,0%	14	65,0%	26
PESCADO CON CEBOLLA CAMELIZADO	25	40,0%	10	60,0%	15
REVUELTO DE GAMBAS	10	20,0%	2	80,0%	8
SALMÓN A LA PLANCHA CON PIMIENTOS VERDES	20	25,0%	5	75,0%	15
SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	40	50,0%	20	50,0%	20
SALMÓN AL HORNO CON PATATAS	25	60,0%	15	40,0%	10
POSTRE					
YOGUR DESNATADO					
VARIADOS	29,21875	29,8%	9,515625	70,2%	19,703125
ARROZ CUBANA	15	30,0%	4,5	70,0%	10,5
HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	10	30,0%	3	70,0%	7
HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	20	15,0%	3	85,0%	17
TORTILLA DE PATATA	45	30,0%	13,5	70,0%	31,5
TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	45	40,0%	18	60,0%	27
VERDURAS	39,62264151	61,8%	25,2759434	38,2%	14,34669811
PURÉ DE CALABACÍN	15	90,0%	13,5	10,0%	1,5
ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	50	40,0%	20	60,0%	30
BERENJENAS RELLENAS DE CARNE PICADA	50	70,0%	35	30,0%	15

CREMA DE CALABACÍN	25	95,0%	23,75	5,0%	1,25
CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	35	90,0%	31,5	10,0%	3,5
ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	70	60,0%	42	40,0%	28
ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	60	60,0%	36	40,0%	24
GUISANTES CON JAMÓN	10	20,0%	2	80,0%	8
HERVIDO DE VERDURAS Y PATATAS	70	60,0%	42	40,0%	28
HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	25	65,0%	16,25	35,0%	8,75
LENTEJAS CON VERDURAS	45	85,0%	38,25	15,0%	6,75
PASTEL DE VERDURAS	30	40,0%	12	60,0%	18
PLATO DE CALABACÍN	10	60,0%	6	40,0%	4
POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	70	80,0%	56	20,0%	14
VERDURAS AL VAPOR	20	40,0%	8	60,0%	12
WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	20	40,0%	8	60,0%	12
Total general	35,42334096	53,3%	19,82265446	46,7%	15,6006865

Tabla 6. Título: tiempos de preparación. Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7. Materiales

Suma de CANTIDAD Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	DIABÉTICOS	HIPERTENSIÓN	NORMAL	(vacías)	
Aceite de oliva	25,13	30,43	0,16		55,72
Acelgas	75				75
Agua	0,2	0,9	0,4		1,5
Ajo	65	140	20		225
Ajos tiernos		75	50		125
Albóndigas			100		100
alcachofas		760			760
Alubias	60	100	100		260
Alubias Rojas			150		150
Apio		10			10
Arroz	100	410			510
Atún en lata	50	40	50		140
Atún natural		50			50
Bacalao fresco		200			200
Bacon	5				5
Base de Pizza	20				20
Berenjena	350	350			700
Bonito		100			100
Brócoli	50				50

Calabacín	110	445	135	690
Calabaza		270		270
Calamar	70	100		170
Canelones			50	50
Canónigos		40		40
Carne madra picada		80		80
Carne Picada			80	80
Carne Picada de Ternera	175		100	275
Cebolla	725	1280	495	2500
Cebolla morada		50		50
Champiñones	65	50		115
Coliflor		180	100	280
Conejo	50		300	350
Dorada		400		400
Emperador	150			150
Escarola	50			50
Espárragos	50	300	80	430
Espinacas		80	150	230
Espinacas frescas	60			60
Filete de Salmón	300			300
Filete Ternera	180	180		360
Foie		50		50
Gambas peladas	100			100

Garbanzos	20	360		380
Guindilla		2		2
Guisantes	120	100		220
Habas	380			380
Harina		28	35	63
Huevos	4,5	8	6	18,5
Jamon	75			75
Jamón Pavo	80			80
Jamón serrano		30	175	205
Judías Verdes	150	250		400
Laurel		3	1	4
Leche			0,3	0,3
Lechuga	110		75	185
Lentejas	60			60
Limón		20		20
Lubina		50	200	250
Macarrones	60			60
Magro de cerdo		80		80
Mantequilla			20	20
Merluza		170		170
Mero				
Mostaza de dijon		10		10
Muslo de Pollo		120		120

Nuez moscada		2,15	0,1	2,25
Pan	200			200
Pan blanco		290	130	420
Pan rallado		20		20
Pasta de fideos	50			50
Pasta de sopa	45			45
Patatas	425	1435	350	2210
Pechuga de pavo		350		350
Pechuga de pollo	220	125	75	420
Pepino	65			65
Perejil	5	35,3	5	45,3
Pimenton dulce		0,5		0,5
Pimienta	0,5	5	4,9	10,4
Pimiento Rojo	100	455	100	655
Pimiento Verde	145	250		395
Puerro	100	175		275
Puerros		70		70
Queso	100		45	145
Queso de cabra		30		30
Queso en porciones		10		10
Queso fresco	95			95
Queso lonchas		20		20
Queso rallado		55		55

Raviolis			100	100
Sal	1,5	13,5	7	22
Salmón			200	200
Sardinas	100			100
Setas variadas		300		300
Tinta calamar		1		1
Tomate	765	550	100	1415
Tomate triturado	75	130	100	305
Tomates cherry		50		50
Tortitas de trigo	60			60
Vinagre		0,02	0,001	0,021
Vinagre de modena		10		10
Vino blanco		0,7	1,2	1,9
Zanahoria	265	345	130	740
Espárragos	150			150
YOGUR DESNATADO			800	800
NARANJA			200	200
SANDÍA			250	250
PIÑA			200	200
MANZANA			200	200
FRESAS			200	200
KIWI			200	200
CEREZAS			200	200

UVAS				200	200
PERA				200	200
MELON				250	250
ALBARICOQUE				200	200
Total general	6911,83	11730,5	3821,061	3100	25563,391

Tabla 7. Título: materias primas utilizadas. Fuente: elaboración propia.

ANEXO 8: Características platos

IPO DE MENÚ	TIPO DE PLATO	KCALO RÍAS	PLATO	INGREDIENTES	CANTIDAD	Tiempo Medio de Preparación (minutos)	% Cross Dock	Tiempo Cross Dock	% Centro de Distribución	Tiempo Centro de Distribución
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Bonito	100	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Cebolla	100	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Patatas	100	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Pimiento Verde	80	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Pimiento Rojo	80	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Tomate triturado	15	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	PESCADO	650	MARMITAKO	Sal	0,5	90	60%	54	40%	36
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON	Pechuga de pollo	75	30	20%	6	80%	24

		VERDURAS								
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON VERDURAS	Calabacín	100	30	20%	6	80%	24
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON VERDURAS	Cebolla	100	30	20%	6	80%	24
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON VERDURAS	Patatas	150	30	20%	6	80%	24
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON VERDURAS	Pan blanco	40	30	20%	6	80%	24
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON VERDURAS	Sal	0,5	30	20%	6	80%	24
HIPERTENSIÓN	CARNE	675	PECHUGA CON VERDURAS	Aceite de oliva	0,01	30	20%	6	80%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	alcachofas	380	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Cebolla	100	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Puerro	75	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Pimiento Rojo	75	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Tomate triturado	15	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Huevos	1	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Sal	0,5	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Perejil	5	50	40%	20	60%	30

		VERDURAS								
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Queso rallado	5	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Harina	5	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Vino blanco	0,2	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Agua	0,3	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	ALCACHOFAS RELLENAS DE VERDURAS	Aceite de oliva	0,01	50	40%	20	60%	30
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Espinacas	40	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Canónigos	40	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Queso de cabra	30	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Tomates cherry	50	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Champiñones	50	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Aceite de oliva	0,02	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Vinagre	0,01	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESPINACAS	Mostaza de dijon	10	15	10%	1,5	90%	13,5
HIPERTENSIÓN	VARIADOS	750	TORTILLA DE PATATA	Patatas	115	45	30%	13,5	70%	31,5
HIPERTENSIÓN	VARIADOS	750	TORTILLA DE PATATA	Aceite de oliva	0,2	45	30%	13,5	70%	31,5
HIPERTENSIÓN	VARIADOS	750	TORTILLA DE PATATA	Sal	1	45	30%	13,5	70%	31,5

HIPERTENSIÓN	VARIADOS	750	TORTILLA DE PATATA	Huevos	1	45	30%	13,5	70%	31,5
HIPERTENSIÓN	VARIADOS	750	TORTILLA DE PATATA	Pan blanco	60	45	30%	13,5	70%	31,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Pechuga de pollo	50	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Patatas	100	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Huevos	1	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Tomate	100	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Aceite de oliva	0,02	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Sal	0,5	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Pimienta	0,5	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	650	ENSALADA CAMPERA	Vinagre	0,01	20	70%	14	30%	6
HIPERTENSIÓN	PESCADO	500	BACALAO	Bacalao fresco	100	35	20%	7	80%	28
HIPERTENSIÓN	PESCADO	500	BACALAO	Pimiento Rojo	100	35	20%	7	80%	28
HIPERTENSIÓN	PESCADO	500	BACALAO	Pimiento Verde	100	35	20%	7	80%	28
HIPERTENSIÓN	PESCADO	500	BACALAO	Pan blanco	40	35	20%	7	80%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Patatas	150	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Berenjena	200	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Calabacín	150	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Tomate	150	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Queso lonchas	20	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Huevos	1	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Sal	0,5	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Pimienta	0,1	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	PASTEL DE VERDURAS	Guindilla	1	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Garbanzos	60	60	60%	36	40%	24

HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Cebolla	70	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Puerros	70	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Zanahoria	75	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Patatas	100	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Ajo	10	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Pimiento rojo	70	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	700	ESTOFADO DE GARBANZOS CON HORTALIZAS	Tomate	100	60	60%	36	40%	24
HIPERTENSIÓN	PESCADO	450	BACALAO EN BLANCO	Laurel	1	20	10%	2	90%	18
HIPERTENSIÓN	PESCADO	450	BACALAO EN BLANCO	Sal	0,5	20	10%	2	90%	18
HIPERTENSIÓN	PESCADO	450	BACALAO EN BLANCO	Aceite de oliva	0,01	20	10%	2	90%	18
HIPERTENSIÓN	PESCADO	450	BACALAO EN BLANCO	Perejil	5	20	10%	2	90%	18
HIPERTENSIÓN	PESCADO	450	BACALAO EN BLANCO	Bacalao fresco	100	20	10%	2	90%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Judías Verdes	150	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Patatas	250	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS	Setas variadas	150	20	40%	8	60%	12

		VERDES								
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Ajo	30	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Aceite de oliva	0,01	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Sal	0,5	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Pimienta	0,5	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	670	WOK DE PATATAS CON SETAS Y JUDIAS VERDES	Pimenton dulce	0,5	20	40%	8	60%	12
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Lubina	50	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Calamar	50	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Arroz	40	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Berenjena	50	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Ajo	10	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Sal	0,5	40	35%	14	65%	26

HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Aceite de oliva	0,01	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Pimienta	0,1	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Perejil	5	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	720	LOMO DE LUBINA CON ARROZ NEGRO Y CHIPS DE BERENJENA	Tinta calamar	1	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Calabaza	270	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Zanahoria	100	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Patatas	150	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Puerro	100	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Foie	50	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Queso en porciones	10	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Sal	1	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Pimienta	0,5	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Nuez moscada	0,1	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	CREMA DE CALABAZA Y ZANAHORIA CON FOIE	Pan blanco	60	35	90%	31,5	10%	3,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Carne madra picada	80	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE	Huevos	1	45	70%	31,5	30%	13,5

		TERNERA								
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Pan rallado	20	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Arroz	70	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Tomate	50	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Pimiento rojo	40	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Cebolla	50	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Apio	10	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Sal	1	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Aceite de oliva	0,01	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Perejil	5	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Laurel	1	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	ARROZ CALDOSO CON ALBÓNDIGAS DE TERNERA	Ajo	10	45	70%	31,5	30%	13,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	GUISANTES CON JAMÓN	Guisantes	50	10	20%	2	80%	8

HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	GUISANTES CON JAMÓN	Tomate triturado	50	10	20%	2	80%	8
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	GUISANTES CON JAMÓN	Cebolla	150	10	20%	2	80%	8
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	GUISANTES CON JAMÓN	Ajos tiernos	75	10	20%	2	80%	8
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	550	GUISANTES CON JAMÓN	Jamón serrano	30	10	20%	2	80%	8
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Patatas	120	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Calabacín	120	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Pan blanco	60	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Aceite de oliva	0,01	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Pimienta	2	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Nuez moscada	2	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	PURÉ DE CALABACÍN	Guindilla	1	15	90%	13,5	10%	1,5
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Arroz	60	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Pimiento rojo	50	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Pimiento Verde	50	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Cebolla morada	50	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Zanahoria	70	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Atún natural	50	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Aceite de oliva	0,01	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Vinagre de modena	10	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	ENSALADA	350	ENSALADA DE ARROZ	Sal	1	30	40%	12	60%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	HERVIDO DE VERDURAS Y PATATAS	Patatas	100	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	HERVIDO DE VERDURAS Y PATATAS	Coliflor	100	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	HERVIDO DE	Cebolla	100	70	60%	42	40%	28

		VERDURAS Y PATATAS								
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	500	HERVIDO DE VERDURAS Y PATATAS	Zanahoria	100	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	Magro de cerdo	80	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	Limón	20	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	Harina	8	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	Pan blanco	30	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	630	ESCALOPINES DE CERDO AL LIMÓN	Sal	1	70	60%	42	40%	28
HIPERTENSIÓN	PESCADO	690	DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Dorada	200	60	30%	18	70%	42
HIPERTENSIÓN	PESCADO	690	DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Alubias	100	60	30%	18	70%	42
HIPERTENSIÓN	PESCADO	690	DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Cebolla	100	60	30%	18	70%	42
HIPERTENSIÓN	PESCADO	690	DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Sal	0,5	60	30%	18	70%	42
HIPERTENSIÓN	PESCADO	690	DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Vino blanco	0,1	60	30%	18	70%	42
HIPERTENSIÓN	PESCADO	690	DORADA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Aceite de oliva	0,01	60	30%	18	70%	42
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	Muslo de Pollo	120	60	75%	45	25%	15
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	Patatas	100	60	75%	45	25%	15
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	Cebolla	100	60	75%	45	25%	15

HIPERTENSIÓN	CARNE	680	MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	Sal	1	60	75%	45	25%	15
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	Huevos	1	60	75%	45	25%	15
HIPERTENSIÓN	CARNE	680	MUSLO DE POLLO CON PATATAS AL VAPOR Y HUEVOS COCIDOS	Aceite de oliva	0,01	60	75%	45	25%	15
HIPERTENSIÓN	PESCADO	625	MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	Merluza	170	40	80%	32	20%	8
HIPERTENSIÓN	PESCADO	625	MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	Garbanzos	100	40	80%	32	20%	8
HIPERTENSIÓN	PESCADO	625	MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	Cebolla	70	40	80%	32	20%	8
HIPERTENSIÓN	PESCADO	625	MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	Aceite de oliva	0,01	40	80%	32	20%	8
HIPERTENSIÓN	PESCADO	625	MERLUZA A LA PLANCHA CON GARBANZOS A LA DOMINICANA	Tomate triturado	50	40	80%	32	20%	8
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Arroz	70	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Tomate	50	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Pimiento rojo	40	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Cebolla	50	45	60%	27	40%	18

HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Perejil	5	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Laurel	1	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	alcachofas	380	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAELLA Y PECHUGA DE PAVO	Aceite de oliva	0,01	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Mero		40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Cebolla	100	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Ajo	10	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Aceite de oliva	0,03	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Agua	0,2	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Harina	15	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Perejil	5	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	660	MERO A LA PLANCHA CON SALSA VERDE Y PATATAS GUIADAS	Guisantes	50	40	35%	14	65%	26
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS	Dorada	200	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS	Calabacín	75	45	35%	15,75	65%	29,25

		BRASEADAS								
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Judías Verdes	100	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Berenjena	100	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Setas variadas	150	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Ajo	10	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Aceite de oliva	15	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Sal	0,5	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Pimienta	0,5	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	800	DORADA AL HORNO CON VERDURAS BRASEADAS	Agua	0,2	45	35%	15,75	65%	29,25
HIPERTENSIÓN	PESCADO	700	CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	Calamar	50	25	45%	11,25	55%	13,75
HIPERTENSIÓN	PESCADO	700	CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	Garbanzos	100	25	45%	11,25	55%	13,75
HIPERTENSIÓN	PESCADO	700	CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	Cebolla	70	25	45%	11,25	55%	13,75
HIPERTENSIÓN	PESCADO	700	CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y	Aceite de oliva	0,01	25	45%	11,25	55%	13,75

			ESPINACAS							
HIPERTENSIÓN	PESCADO	700	CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	Espinacas	40	25	45%	11,25	55%	13,75
HIPERTENSIÓN	PESCADO	700	CALAMARES CON GARBANZOS, ARROZ Y ESPINACAS	Arroz	70	25	45%	11,25	55%	13,75
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Pechuga de pavo	150	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Espárragos	150	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Sal	0,5	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Pimienta	0,3	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Nuez Moscada	0,05	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Queso Rallado	50	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	750	PAVO AL HORNO CON ESPÁRRAGOS GRATINADOS	Aceite de oliva	0,01	40	30%	12	70%	28
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	Filete Ternera	180	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	Ajo	40	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON	Aceite de oliva	15	45	60%	27	40%	18

		COLIFLOR								
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	Sal	0,5	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	Pimienta	0,5	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	Agua	0,2	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	CARNE	650	TERNERA EN SALSA DE AJOS TIERNOS CON COLIFLOR	Coliflor	80	45	60%	27	40%	18
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Huevos	2	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Atún en lata	40	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Cebolla	50	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Sal	1	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Aceite de oliva	0,01	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Perejil	5	70	80%	56	20%	14

		ESPÁRRAGOS								
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Ajo	10	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Garbanzos	100	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	VERDURAS	650	POTAJE DE GARBANZOS CON HUEVOS MIMOSA Y ESPÁRRAGOS	Espárragos	150	70	80%	56	20%	14
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Pechuga de Pavo	200	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Arroz	100	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Cebolla	70	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Tomate	100	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Ajo	10	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Vino blanco	0,4	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Pimiento Verde	20	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Sal	0,5	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Aceite de oliva	0,01	50	85%	42,5	15%	7,5
HIPERTENSIÓN	CARNE	800	GUISADO DE PAVO CON ARROZ NEGRO	Perejil	0,3	50	85%	42,5	15%	7,5
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Carne Picada	80	30	90%	27	10%	3

NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Canelones	50	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Harina	15	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Leche	0,3	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Cebolla	100	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Aceite de oliva	0,01	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Sal	0,5	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Tomate triturado	50	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PASTA	760	CANELONES DE CARNE	Queso	45	30	90%	27	10%	3
NORMAL	PESCADO	680	PESCADO CON	Pechuga de pollo	75	25	40%	10	60%	15
			CEBOLLA							
NORMAL	PESCADO	680	CARAMELIZADO	Calabacín	20	25	40%	10	60%	15
			PESCADO CON							
NORMAL	PESCADO	680	CEBOLLA	Cebolla	100	25	40%	10	60%	15
			CARAMELIZADO							
NORMAL	PESCADO	680	PESCADO CON	Patatas	150	25	40%	10	60%	15
			CEBOLLA							
NORMAL	PESCADO	680	CARAMELIZADO	Pan blanco	20	25	40%	10	60%	15
			PESCADO CON							
NORMAL	PESCADO	680	CEBOLLA	Sal	0,5	25	40%	10	60%	15
			CARAMELIZADO							
NORMAL	PESCADO	680	PESCADO CON	Aceite de oliva	0,01	25	40%	10	60%	15
			CEBOLLA							
NORMAL	PESCADO	700	LUBINA AL HORNO CON	Lubina	200	35	45%	15,75	55%	19,25
NORMAL	PESCADO	700	ALUBIAS BLANCAS	Alubias	100	35	45%	15,75	55%	19,25

NORMAL	PESCADO	700	LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Cebolla	100	35	45%	15,75	55%	19,25
NORMAL	PESCADO	700	LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Sal	0,5	35	45%	15,75	55%	19,25
NORMAL	PESCADO	700	LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Vino blanco	0,1	35	45%	15,75	55%	19,25
NORMAL	PESCADO	700	LUBINA AL HORNO CON ALUBIAS BLANCAS	Aceite de oliva	0,01	35	45%	15,75	55%	19,25
NORMAL	VARIADOS	600	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	Huevos	2	10	30%	3	70%	7
NORMAL	VARIADOS	600	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	Jamón Serrano	75	10	30%	3	70%	7
NORMAL	VARIADOS	600	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	Patatas	100	10	30%	3	70%	7
NORMAL	VARIADOS	600	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	Aceite de oliva	0,01	10	30%	3	70%	7
NORMAL	VARIADOS	600	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	Vinagre	0,001	10	30%	3	70%	7
NORMAL	VARIADOS	600	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN	Sal	0,5	10	30%	3	70%	7
NORMAL	VERDURAS	400	PLATO DE CALABACÍN	Calabacín	115	10	60%	6	40%	4
NORMAL	VERDURAS	400	PLATO DE CALABACÍN	Aceite de oliva	0,01	10	60%	6	40%	4
NORMAL	VERDURAS	400	PLATO DE CALABACÍN	Sal	0,5	10	60%	6	40%	4
NORMAL	VERDURAS	400	PLATO DE CALABACÍN	Pan blanco	20	10	60%	6	40%	4
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Albóndigas	100	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Tomate triturado	50	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Aceite de oliva	0,01	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Sal	0,5	40	65%	26	35%	14

AJILLO										
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Pimienta	0,3	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Espinacas	150	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Pan blanco	20	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	750	ALBÓNDIGAS DE CARNE CON ESPINACAS AL AJILLO	Ajo	10	40	65%	26	35%	14
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Conejo	300	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Vino blanco	0,4	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Mantequilla	10	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Laurel	1	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Ajo	10	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Sal	0,5	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Aceite de oliva	0,01	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE	700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON	Pimienta	0,1	45	70%	31,5	30%	13,5

			ESPAGUETTI AL AJILLO							
		700	CONEJO EN SALSA BLANCA CON ESPAGUETTI AL AJILLO	Perejil	5	45	70%	31,5	30%	13,5
NORMAL	CARNE									
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Salmón	200	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Jamón Serrano	100	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Alubias Rojas	150	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Aceite de oliva	0,01	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Agua	0,4	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Sal	0,5	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Pimienta	0,5	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Nuez moscada	0,1	40	50%	20	50%	20
NORMAL	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON ALUBIAS ROJAS	Pan blanco	20	40	50%	20	50%	20
		680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Huevos	3	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS									
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Pimiento Rojo	50	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Cebolla	75	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Ajos tiernos	50	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON	Patatas	100	45	40%	18	60%	27

			COLIFLOR SALTEADA							
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Aceite de oliva	0,01	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Pimienta	2	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Pan blanco	30	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	TORTILLA DE PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Sal	1	45	40%	18	60%	27
NORMAL	VARIADOS	680	PIMIENTOS CON COLIFLOR SALTEADA	Coliflor	100	45	40%	18	60%	27
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Raviolis	100	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Carne Picada de Ternera	100	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Vino Blanco	0,3	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Mantequilla	10	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Pimiento Rojo	50	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Cebolla	60	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN	Zanahoria	60	40	60%	24	40%	16

		SALSA BLANCA								
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Aceite de oliva	0,05	40	60%	24	40%	16
NORMAL	PASTA	680	RAVIOLIS GRATINADOS CON TERNERA EN SALSA BLANCA	Sal	1	40	60%	24	40%	16
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Huevos	1	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Lechuga	75	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Tomate	100	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Cebolla	60	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Zanahoria	70	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Atún en lata	50	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Espárragos	80	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Pan blanco	20	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Sal	1	20	70%	14	30%	6

NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Aceite de oliva	0,02	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Harina	20	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Vino Blanco	0,4	20	70%	14	30%	6
NORMAL	ENSALADA	650	ENSALADA ILUSTRADA CON HUEVOS COCIDOS EN SALSA VERDE	Pimienta	2	20	70%	14	30%	6
DIABÉTICOS	VARIADOS	680	ARROZ CUBANA	Arroz	100	15	30%	4,5	70%	10,5
DIABÉTICOS	VARIADOS	680	ARROZ CUBANA	Huevos	0,5	15	30%	4,5	70%	10,5
DIABÉTICOS	VARIADOS	680	ARROZ CUBANA	Bacon	5	15	30%	4,5	70%	10,5
DIABÉTICOS	VARIADOS	680	ARROZ CUBANA	Aceite de oliva	0,01	15	30%	4,5	70%	10,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Espinacas frescas	60	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Champiñones	40	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Tomate	100	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Cebolla	75	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Atún en lata	50	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Queso fresco	20	15	65%	9,75	35%	5,25

DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Aceite de oliva	0,01	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	630	ENSALADA DE ESPINACAS, QUESO FRESCO Y PASTA	Pasta de sopa	45	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	CARNE	680	HABAS SALTEADAS CON POLLO	Habas	380	25	55%	13,75	45%	11,25
DIABÉTICOS	CARNE	680	HABAS SALTEADAS CON POLLO	Tomate	100	25	55%	13,75	45%	11,25
DIABÉTICOS	CARNE	680	HABAS SALTEADAS CON POLLO	Cebolla	75	25	55%	13,75	45%	11,25
DIABÉTICOS	CARNE	680	HABAS SALTEADAS CON POLLO	Pechuga de pollo	100	25	55%	13,75	45%	11,25
DIABÉTICOS	CARNE	680	HABAS SALTEADAS CON POLLO	Pan	15	25	55%	13,75	45%	11,25
DIABÉTICOS	CARNE	680	HABAS SALTEADAS CON POLLO	Aceite de oliva	0,01	25	55%	13,75	45%	11,25
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Escarola	50	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Tomate	100	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Guisantes	120	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Calamar	70	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Huevos	1	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Cebolla	75	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Aceite de oliva	0,01	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA DE ESCAROLA	Pan	45	10	75%	7,5	25%	2,5
DIABÉTICOS	PASTA	680	MACARRONES BOLOGNESE	Macarrones	60	15	65%	9,75	35%	5,25

DIABÉTICOS	PASTA	680	MACARRONES BOLOGNESA	Carne Picada de Ternera	100	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	PASTA	680	MACARRONES BOLOGNESA	Tomate triturado	75	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	PASTA	680	MACARRONES BOLOGNESA	Cebolla	100	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	PASTA	680	MACARRONES BOLOGNESA	Zanahoria	15	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	PASTA	680	MACARRONES BOLOGNESA	Aceite de oliva	10	15	65%	9,75	35%	5,25
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Tortitas de trigo	60	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Pechuga de pollo	100	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Queso fresco	75	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Pimiento Rojo	100	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Tomate	15	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Espárragos	150	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	CARNE	700	FAJITAS DE POLLO	Aceite de oliva	0,01	30	25%	7,5	75%	22,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA MIXTA	Lechuga	60	10	85%	8,5	15%	1,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA MIXTA	Cebolla	100	10	85%	8,5	15%	1,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA MIXTA	Zanahoria	75	10	85%	8,5	15%	1,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA MIXTA	Tomate	100	10	85%	8,5	15%	1,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA MIXTA	Pepino	15	10	85%	8,5	15%	1,5
DIABÉTICOS	ENSALADA	600	ENSALADA MIXTA	Aceite de oliva	0,01	10	85%	8,5	15%	1,5
DIABÉTICOS	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON PATATAS	Filete de Salmón	150	25	60%	15	40%	10
DIABÉTICOS	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON PATATAS	Patatas	100	25	60%	15	40%	10
DIABÉTICOS	PESCADO	650	SALMÓN AL HORNO CON PATATAS	Pan	40	25	60%	15	40%	10

DIABÉTICOS	VERDURAS	580	CREMA DE CALABACÍN	Calabacín	60	25	95%	23,75	5%	1,25
DIABÉTICOS	VERDURAS	580	CREMA DE CALABACÍN	Cebolla	100	25	95%	23,75	5%	1,25
DIABÉTICOS	VERDURAS	580	CREMA DE CALABACÍN	Patatas	75	25	95%	23,75	5%	1,25
DIABÉTICOS	PESCADO	600	REVUELTO DE GAMBAS	Gambas peladas	100	10	20%	2	80%	8
DIABÉTICOS	PESCADO	600	REVUELTO DE GAMBAS	Ajo	15	10	20%	2	80%	8
DIABÉTICOS	PESCADO	600	REVUELTO DE GAMBAS	Huevos	1	10	20%	2	80%	8
DIABÉTICOS	PESCADO	600	REVUELTO DE GAMBAS	Pan	40	10	20%	2	80%	8
DIABÉTICOS	PESCADO	600	REVUELTO DE GAMBAS	Aceite de oliva	0,01	10	20%	2	80%	8
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Lentejas	60	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Patatas	50	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Acelgas	50	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Zanahoria	25	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Pimiento Verde	75	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Berenjena	75	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Calabacín	50	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Conejo	50	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	720	LENTEJAS CON VERDURAS	Aceite de oliva	0,01	45	85%	38,25	15%	6,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	650	RELLENAS DE CARNE PICADA	Berenjena	250	50	70%	35	30%	15
DIABÉTICOS	VERDURAS	650	RELLENAS DE CARNE PICADA	Cebolla	100	50	70%	35	30%	15

DIABÉTICOS	VERDURAS	650	BERENJENAS RELLENAS DE CARNE PICADA	Carne picada de ternera	75	50	70%	35	30%	15
DIABÉTICOS	ENSALADA	620	ENSALADA DE GARBANZOS	Lechuga	50	20	65%	13	35%	7
DIABÉTICOS	ENSALADA	620	ENSALADA DE GARBANZOS	Cebolla	25	20	65%	13	35%	7
DIABÉTICOS	ENSALADA	620	ENSALADA DE GARBANZOS	Zanahoria	25	20	65%	13	35%	7
DIABÉTICOS	ENSALADA	620	ENSALADA DE GARBANZOS	Tomate	100	20	65%	13	35%	7
DIABÉTICOS	ENSALADA	620	ENSALADA DE GARBANZOS	Pepino	50	20	65%	13	35%	7
DIABÉTICOS	ENSALADA	620	ENSALADA DE GARBANZOS	Garbanzos	20	20	65%	13	35%	7
DIABÉTICOS	PESCADO	630	EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS	Patatas	100	40	45%	18	55%	22
DIABÉTICOS	PESCADO	630	EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS	Emperador	150	40	45%	18	55%	22
DIABÉTICOS	PESCADO	630	EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS	Pan	20	40	45%	18	55%	22
DIABÉTICOS	PESCADO	630	EMPERADOR CON PURÉ DE PATATAS	Aceite de oliva	0,01	40	45%	18	55%	22
DIABÉTICOS	PESCADO	680	ALUBIAS CON SARDINAS	Alubias	60	30	40%	12	60%	18
DIABÉTICOS	PESCADO	680	ALUBIAS CON SARDINAS	Tomate	100	30	40%	12	60%	18
DIABÉTICOS	PESCADO	680	ALUBIAS CON SARDINAS	Sardinias	100	30	40%	12	60%	18
DIABÉTICOS	VERDURAS	650	VERDURAS AL VAPOR	Espárragos	50	20	40%	8	60%	12
DIABÉTICOS	VERDURAS	650	VERDURAS AL VAPOR	Pimiento Verde	50	20	40%	8	60%	12
DIABÉTICOS	VERDURAS	650	VERDURAS AL VAPOR	Brócoli	50	20	40%	8	60%	12
DIABÉTICOS	VERDURAS	650	VERDURAS AL VAPOR	Judías verdes	50	20	40%	8	60%	12
DIABÉTICOS	VERDURAS	670	HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	Patatas	50	25	65%	16,25	35%	8,75

DIABÉTICOS	VERDURAS	670	HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	Acelgas	25	25	65%	16,25	35%	8,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	670	HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	Cebolla	25	25	65%	16,25	35%	8,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	670	HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	Judías Verdes	100	25	65%	16,25	35%	8,75
DIABÉTICOS	VERDURAS	670	HERVIDO DE VERDURAS Y POLLO	Zanahoria	50	25	65%	16,25	35%	8,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	PIZZA	Base de Pizza	20	15	20%	3	80%	12
DIABÉTICOS	PASTA	730	PIZZA	Queso	100	15	20%	3	80%	12
DIABÉTICOS	PASTA	730	PIZZA	Jamón	75	15	20%	3	80%	12
DIABÉTICOS	PASTA	730	PIZZA	Tomate	100	15	20%	3	80%	12
DIABÉTICOS	PASTA	730	PIZZA	Aceite de oliva	0,01	15	20%	3	80%	12
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Pasta de fideos	50	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Champiñones	25	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Berenjena	25	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Puerro	100	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Tomate	50	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Pechuga de pollo	20	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PASTA	730	FIDEOS FRITOS CON VERDURAS Y POLLO	Aceite de oliva	0,02	25	25%	6,25	75%	18,75
DIABÉTICOS	PESCADO	750	SALMÓN A LA PLANCHA CON PIMIENTOS VERDES	Filete de Salmón	150	20	25%	5	75%	15
DIABÉTICOS	PESCADO	750	SALMÓN A LA PLANCHA CON PIMIENTOS VERDES	Pimiento Verde	20	20	25%	5	75%	15
DIABÉTICOS	PESCADO	750	SALMÓN A LA PLANCHA	Pan	40	20	25%	5	75%	15

CON PIMIENTOS VERDES										
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Filete Ternera	180	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Ajo	40	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Aceite de oliva	15	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Sal	0,5	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Pimienta	0,5	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Agua	0,2	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Patatas	50	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	CARNE	650	GUISADO DE TERNERA	Zanahoria	75	70	85%	59,5	15%	10,5
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Huevos	2	20	15%	3	85%	17
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Cebolla	50	20	15%	3	85%	17
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Sal	1	20	15%	3	85%	17
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Aceite de oliva	0,01	20	15%	3	85%	17
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Perejil	5	20	15%	3	85%	17
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Ajo	10	20	15%	3	85%	17
DIABÉTICOS	VARIADOS	630	HUEVOS ESCALFADOS CON JAMÓN DE PAVO	Jamón Pavo	80	20	15%	3	85%	17
	POSTRE	280	YOGUR DESNATADO	YOGUR DESNATADO	800					
	FRUTA	100	NARANJA	NARANJA	200					
	FRUTA	40	SANDÍA	SANDÍA	250					
	FRUTA	120	PIÑA	PIÑA	200					
	FRUTA	110	MANZANA	MANZANA	200					

FRUTA	80	FRESAS	FRESAS	200
FRUTA	100	KIWI	KIWI	200
FRUTA	120	CEREZAS	CEREZAS	200
FRUTA	140	UVAS	UVAS	200
FRUTA	90	PERA	PERA	200
FRUTA	50	MELON	MELON	250
FRUTA	100	ALBARICOQUE	ALBARICOQUE	200

Tabla 8. Título: Componentes de cada plato. Fuente: elaboración propia.

ANEXO 9. Encuesta Estudio del Cliente

Estudio del cliente

Edad: _____

Enfermedad: _____

1	Mal
2	Regular
3	Bien
4	Muy bien
5	Excelente

A continuación puntúe cada característica seleccionando con un círculo una de las puntuaciones situadas a la derecha según su criterio a la hora de comprar comida a domicilio. En la tabla situada arriba se especifica a qué criterio corresponde cada número.

Descripción / Identificación del artículo estudiado	Puntuación				
1. Puntualidad a la hora de la entrega	1	2	3	4	5
2. Calidad de los alimentos	1	2	3	4	5
3. Imagen del repartidor	1	2	3	4	5
4. Buen sabor de los menús	1	2	3	4	5
5. Presentación del menú	1	2	3	4	5
6. Facilidad de realizar un pedido	1	2	3	4	5
7. Variedad de menús ofrecidos	1	2	3	4	5
8. Seguimiento personalizado de su dieta	1	2	3	4	5
9. Ofrecer consejos adicionales para su salud	1	2	3	4	5
10. Precio	1	2	3	4	5

11. Menús adaptados a sus necesidades de salud	1	2	3	4	5
12. Imagen de la empresa	1	2	3	4	5

ANEXO 10. Encuesta

1.- ¿Padece alguna de las siguientes enfermedades?

Hipertensión Diabetes Colesterol Sobrepeso Obesidad

Otras (Enfermedad relacionada con la alimentación)

2.- ¿Sigues algún tipo de dieta?

Sí No

3.- En caso afirmativo, ¿por qué lo hace?

Salud Imagen Sentirse mejor

Otros

4.- Cuando come fuera de casa ¿tiene problemas para encontrar platos que se adecuen a su tipo de dieta en función de la enfermedad que padece?

Sí, no suelo encontrar establecimientos que ofrezcan menús adecuados para seguir mi dieta requerida.

Sí, por ello voy siempre al mismo establecimiento

No, siempre encuentro establecimientos que me ofrecen menús personalizados acordes a mi dieta.

5.- ¿Dónde suele comer (a mediodía) habitualmente?

Casa Lugar de trabajo Bar/restaurante cercano al lugar trabajo

Otros

6.- Dispone tiempo para volver a casa a comer:

Si No

7.- En caso afirmativo seleccione una de las siguientes:

Se prepara usted mismo la comida Se la prepara otra persona

Pide comida preparada (domicilio o de recogida)

Otros

8.- ¿Dónde suele cenar habitualmente?

Casa Bar/restuarante Comida preparada (con servicio a domicilio o de recogida)

9.- ¿Con qué frecuencia come fuera de casa?

De 1 a 3 veces por semana De 4 a 5 veces por semana Más de 6 veces a la semana

10.- Cuando realizaría pedidos a nuestra empresa

Comida Cena

Ambas

11.-Por norma general le gusta cocinar:

Sí No

12.- Considera que en su día a día sus comidas son demasiado monótonas:

Sí No

13.- ¿Tiene en cuenta la composición/características de los alimentos que consume normalmente (calorías, nivel de sodio, azúcares, etc.)?

Sí No

14.- ¿Le gusta la variedad gastronómica?

Sí No

15.- ¿Le gustaría que le llevaran la comida a su lugar de trabajo o domicilio?

Sí No

16.- ¿Le gustaría comer habitualmente menús variados, equilibrados y personalizados según sus necesidades de salud (elaborados por endocrinos y nutricionistas especializados)?

Sí No

17.- ¿Realiza ejercicio físico habitualmente?

Sí No

18.- En caso afirmativo, ¿por qué lo hace?

Salud Imagen Sentirse mejor

Otros

19.- Edad:

De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 65 años Más de 65 años

20.- Nivel de ingresos:

Hasta 600€/mes De 601 a 1200 €/mes De 1201 a 3600 €/mes

De 3600 a 6000€/mes Más de 6000€/mes

