



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **TRABAJO FINAL DE CARRERA**

---

Plan de empresa para la creación  
de una empresa de comida rápida  
saludable para llevar en Valencia

**SERGIO ADELL JORGE**

Valencia, julio 2014

**Tutor: Aurelio Herrero Blasco**  
**Codirector: Gonzalo Grau Gadea**



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Resumen.....	1
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas .....	2
1.3 Objetivos .....	5
2. ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL .....	7
2.1 Motivación de la idea y justificación del trabajo.....	7
2.2 Situación actual de la economía internacional y nacional .....	9
2.3 Aproximación al sector.....	17
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	23
3.1 Análisis del macroentorno. PESTEL.....	23
3.2 Análisis del microentorno. PORTER.....	29
3.3 Análisis de la competencia directa.....	33
3.4 Análisis DAFO .....	34
4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES y PROCESOS .....	39
4.1 Localización del local.....	39
4.2 Distribución en planta.....	41
4.3 Análisis de procesos .....	44
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	47
5.1 Misión, visión, valores y objetivos .....	47
5.2 Forma jurídica y fiscal de la empresa .....	50
5.3 Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama .....	53
6. PLAN DE MARKETING .....	57
6.1 Segmentación y público objetivo .....	58
6.2 Marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución) .....	60
6.3 El servicio ampliado.....	68
7. PLAN FINANCIERO .....	71
7.1 Balances provisionales, tres años, tres escenarios. ....	76
7.2 Cuentas de resultados, ídem, ídem.....	82
7.3 Análisis de ratios .....	86
7.4 Análisis de inversión: VAN y TIR.....	91
7.5 Calendario de aplicación: GANTT .....	93

8. CONCLUSIONES .....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS. ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA.....	105
ANEXO 1 - Escandallos.....	105
ANEXO 2 - Precios BOSCH .....	107
ANEXO 3 - Préstamo.....	110
ANEXO 4 - Escenario Optimista.....	112
ANEXO 5 - Escenario Pesimista .....	114

## **ÍNDICE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. La evolución de la economía mundial en 2013 .....	10
Ilustración 2. Evolución del Paro en España.....	13
Ilustración 3. PIB en España .....	14
Ilustración 4. Deuda en España .....	15
Ilustración 5. IPC en España .....	15
Ilustración 6. Evolución IPC en España.....	16
Ilustración 7. Piramide poblacional.....	25
Ilustración 8. Localización centro de trabajo .....	39
Ilustración 9. Distribución en planta .....	43
Ilustración 10. Relaciones con clientes y proveedores .....	44
Ilustración 11. Organigrama.....	53
Ilustración 12. Flor de servicio, Christopher H. Lovelock.....	68
Ilustración 13. Calendario de aplicación: GANTT. ....	95

## **ÍNDICE TABLAS**

Tabla 1. Crecimiento del PIB real en algunas economías.....	9
Tabla 2. Evolución de los precios en algunas economías.....	12
Tabla 3. Número de empresas según tipo de establecimiento y Comunidad Autónoma. ....	18
Tabla 4. Índice de cifra de negocios y de actividad. Sector comidas y bebidas .....	19
Tabla 5. Producción del sector de restaurantes y puestos de comida. Millones euros.....	20
Tabla 6. Estructura empleo por sectores. Año 2012.....	20
Tabla 7. IPC Sector de la Hostelería .....	21
Tabla 8. Precio maquinaria necesaria. ....	72
Tabla 9. Precios vehículos necesarios. ....	72
Tabla 10. Inversión realizada.....	72
Tabla 11. Cobros.....	74
Tabla 12. Gastos fijos .....	74
Tabla 13. Sueldos y gastos SS iniciales .....	75
Tabla 14. Balance de situación. Escenario realista.....	76
Tabla 15. Balance de situación. Escenario optimista .....	78
Tabla 16. Balance de situación. Escenario pesimista .....	80

Tabla 17. Cuenta de resultado. Escenario realista .....	82
Tabla 18. Cuenta de resultado. Escenario optimista.....	83
Tabla 19. Cuenta de resultado. Escenario pesimista .....	84
Tabla 20. Cálculo Fondo de maniobra .....	86
Tabla 21. Ratios de liquidez.....	87
Tabla 22. Ratios de endeudamiento .....	88
Tabla 23. Flujos de caja. ....	91



# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Resumen

La finalidad del presente proyecto es la realización de un plan de negocio para la creación de una empresa de comida rápida saludable, en Valencia.

El objetivo es llevar a cabo dicho negocio a medio plazo. Por lo tanto, la intención con este proyecto es analizar todos los aspectos necesarios para acometer la idea de negocio que se presenta en este trabajo.

Se quiere obtener una base documental para formar un negocio dirigido a la comida rápida, desde un punto diferente al que predomina en esta rama del sector alimenticio/hostelero. La finalidad es dar la posibilidad a los consumidores de obtener una comida fácil de comer y tradicional (como hecho en casa) pero con similitudes a lo conocido como "fast-food" (a la hora de la facilidad de obtención y rápida preparación por parte de nuestros clientes). Nuestra empresa en sus inicios dará servicio a trabajadores de oficina a la hora de las comidas.

En primer lugar se analiza, la situación económica actual, viendo cómo afecta a la creación de una empresa, para posteriormente estudiar el entorno en el que se va a situar la empresa, tanto el microentorno como el macroentorno.

Posteriormente, se estudia en detalle las variables internas y externas que pueden afectar a la posición estratégica del negocio, para después mostrar cómo afrontar de la mejor manera esas variables. Esto se realizará mediante el análisis DAFO y CAME.

Una vez realizado el análisis del entorno, se explicará cómo funcionará el negocio, su distribución y localización. Tras este análisis de procesos, se mostrará el funcionamiento de la empresa a través del análisis de la organización y de recursos humanos.

Tras el análisis a nivel interno del negocio, se explicará el Plan de Marketing, determinando el público objetivo del negocio y definiendo el Marketing-mix del mismo.

Por último, se realizará un Plan Financiero, para determinar la viabilidad del negocio y su rentabilidad, mediante el análisis de la inversión y financiación necesaria, y tratando de obtener una estimación lo más aproximada posible de los ingresos y gastos en los primeros años del negocio. Dicho análisis lo realizaremos teniendo en cuenta tres posibles escenarios en los que nos podremos encontrar: pesimista, realista y optimista.

## 1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto del actual Trabajo Final de Carrera es llevar a cabo un Plan de Empresa, a lo largo del cuál estudiaremos de forma minuciosa y lo más correcto posible todas las partes necesarias para la creación de una empresa de comida rápida saludable para llevar.

Este trabajo no es un simple trámite para finalizar la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Lo que se intenta hacer es plasmar las ideas que se tienen hasta el momento para la constitución real de dicho negocio y estudiar la viabilidad y las posibilidades reales de llevarlo a cabo.

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL
Asignaturas relacionadas	- Macroeconomía - Economía Española y Regional
Breve justificación	Se va a analizar en este capítulo la situación en la que se encuentran inmersas las empresas españolas en la actualidad, tanto desde un punto de vista general, a nivel del Estado, como desde un punto de vista del sector en el que compiten las empresas de hostelería.  También se plantean una serie de problemas derivados de la crisis como son la falta de financiación y los problemas de liquidez que están sufriendo.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DEL ENTORNO
Asignaturas relacionadas	- Economía de la empresa I - Dirección Estratégica y Política de la Empresa
Breve justificación	Realización de un análisis en profundidad del entorno de la empresa, tanto del macroentorno, como del microentorno, así como de la competencia.



Capítulo del TFC	ANÁLISIS DAFO/CAME
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía de la empresa I</li> <li>- Dirección Comercial</li> </ul>
Breve justificación	En este capítulo se va a realizar un análisis de la posición del negocio frente a su entorno, estudiando tanto las variables internas como las externas.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de producción y logística</li> </ul>
Breve justificación	Estudio del funcionamiento del negocio, su localización, distribución, etc. Detalle de las tareas a realizar desde el pedido de la materia prima hasta el cobro al cliente.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía de la empresa I</li> <li>- Dirección de Recursos Humanos</li> <li>- Derecho de la Empresa</li> <li>- Gestión Fiscal de la Empresa</li> </ul>
Breve justificación	Explicación de cómo se va a organizar la empresa, su estructura jurídica y fiscal, y la organización a nivel interno del personal.

Capítulo del TFC	PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía de la empresa I</li> <li>- Dirección Comercial</li> <li>- Marketing en empresas de servicios</li> </ul>
Breve justificación	Análisis comercial de negocio, examinando su público objetivo y estudiando su <i>Marketing-mix</i> .

Capítulo del TFC	PLAN FINANCIERO
------------------	-----------------

Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Financiera</li> <li>- Contabilidad General y Analítica</li> <li>- Contabilidad Financiera</li> <li>- Economía de la empresa II</li> </ul>
Breve justificación	<p>Realización de una previsión financiera de la sociedad en sus primeros años, a través del análisis financiero y de la rentabilidad. Se estudiarán las inversiones y financiación necesarias, así como los ingresos/gastos esperados y la tesorería necesaria para los primeros años del negocio.</p>

### 1.3 Objetivos

A lo largo del presente proyecto, queremos conseguir llevar a cabo los siguientes objetivos:

- Analizar la situación económica actual en el territorio nacional y, sobre todo, en la localidad de Valencia para estudiar nuestras oportunidades y como adaptarnos a la sociedad actual.

- Analizar el sector en el que nos queremos posicionar.

- Llevar a cabo un análisis del entorno (tanto macro como micro) para estudiar como los factores estudiados pueden afectar a la creación de nuestra empresa. Del mismo modo, analizaremos como podemos “jugar” con estos factores para hacer que nuestra empresa tenga potencial y pueda evolucionar con el tiempo.

- Conocer dentro del sector en el que trabajamos quienes serían las empresas que más se asemejan a nuestras características y analizarlas para estudiar como poder competir con las mismas.

- Estudiar a lo largo del territorio de la ciudad de Valencia donde se podría ubicar nuestro local teniendo en cuenta quién va a ser nuestra clientela y en que localización podemos potenciar más este factor.

- Crear un esquema de forma desglosada de los procesos productivos a realizar en nuestra actividad diaria, semanal o mensual.

- Estudiar las diferentes formas de constitución de nuestro negocio y elegir cuál es la mejor opción teniendo en cuenta factores como la responsabilidad societaria y el presupuesto disponible para su creación y mantenimiento. También se quiere analizar los puestos de trabajo necesarios para poder llevar a cabo la actividad deseada.

- Uno de los puntos en los que mayor hincapié haremos será en el estudio de nuestro público objetivo y, sobretodo, en el marketing-mix que vamos a seguir.

- Por último, llevar a cabo una serie de análisis financieros donde estudiaremos las necesidades económicas y la viabilidad de nuestro ejercicio desde el punto de vista financiero. Quizá la parte más técnica del trabajo.



# 2. ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL

---

## *2.1 Motivación de la idea y justificación del trabajo*

A lo largo de la carrera hemos ido tratando y estudiando una gran diversidad de materias relacionadas con el mundo empresarial. Hemos visto tanto aspectos económicos como jurídicos, matemáticos u otros. Y ahora cuando todo está a punto de acabar, uno se encuentra con la “necesidad” de hacer valer todo lo que ha ido adquiriendo con los años. Por lo tanto, desde mi punto de vista, la mejor forma para recoger la mayor parte de los conocimientos y aprendizajes de la carrera es realizar un plan de empresa lo más completo posible. Con esta idea en mente y con influencias de la rama hostelera por parte de varios conocidos, se empezó a barajar la posibilidad de trabajar en dicho sector, uno de los grandes pilares de la economía española.

La historia cambia y con ella los negocios se tienen que ir adaptando a su evolución. Nos hemos vuelto una sociedad que vive vinculada al tiempo, sin muchas horas libres y con muchas cosas que hacer. Por motivos como este, lo conocido como “fast-food” y las comidas preparadas para llevar han tenido una gran evolución a lo largo de los últimos años.

Es una rama del sector hostelero bastante interesante debido a su gran nivel de producción y ventas, y su continuo crecimiento. Sin embargo, nosotros hemos querido buscar un posible nicho de mercado pendiente de cubrir.

Dentro de las comidas para llevar, predomina la comida rápida. Este tipo de comida no suele valorarse como comida muy saludable y además incorporan una gran cantidad de grasas a digerir en muy poco margen de tiempo. Por lo tanto, hemos querido basar nuestro negocio en realizar un tipo comida lo más saludable posible con el lema “como hecho en casa”.

Del mismo modo, este tipo de negocio da cabida a una gran variedad de clientela. Aunque viendo un poco los tipos de locales situados en la ciudad de Valencia y el tipo de cliente al que van destinados, hemos visto una gran posibilidad en el cliente que trabaja en oficina. Vemos un gran potencial en los trabajadores con jornada completa con poco tiempo para prepararse una comida sana para la jornada laboral del día siguiente, que en ocasiones se alarga más de lo previsto, les surgen reuniones o visitas externas. El número de este tipo de cliente ha incrementado exponencialmente en los últimos años.

Además, viviendo en la época en la que nos encontramos donde Internet posee un poder tan grande, hemos visto oportuno explotar esa herramienta para vender nuestro servicio dejando de lado la venta directa desde un local.

Por eso mismo, viendo las grandes oportunidades que existen, ha surgido la idea de realizar un Plan de negocio para la creación de una empresa de comida rápida saludable, cuyo cliente objetivo será el trabajador y la venta será por Internet.

## 2.2 Situación actual de la economía internacional y nacional

Antes de empezar a centrarnos en la realización del plan de empresa debemos ver cuál es la situación actual de la economía para poder tomar las decisiones lo más realista y correctamente posible. Por lo tanto, haremos un análisis estudiando los factores más importantes de la economía y vamos a diferenciar la situación internacional de la del territorio español.

### ECONOMÍA INTERNACIONAL

En la última década la economía internacional se encuentra sumergida en una situación de “crisis” continua difícil de superar (podríamos intentar investigar o entender el motivo del momento vivido en la actualidad pero para ello nos desviaríamos del motivo principal de este trabajo).

Desde mi punto de vista, hemos pasado de una crisis puramente económica a una crisis de confianza en los mercados que provoca que la situación se mantenga y no se remonte. Sin embargo, en los últimos años los resultados están mejorando y las condiciones actuales dan a entender que ya queda menos para superar este mal momento para los mercados.

Por lo tanto, para poder entender un poco la situación en la que nos encontramos en la actualidad deberíamos estudiar diversos índices importantes. En el trabajo actual vamos a analizar el PIB real, la tasa de desempleo y la inflación.

En cuanto al PIB real, podemos observar en la siguiente tabla la variación en los dos últimos años de los países más representativos según un estudio del Banco de España:

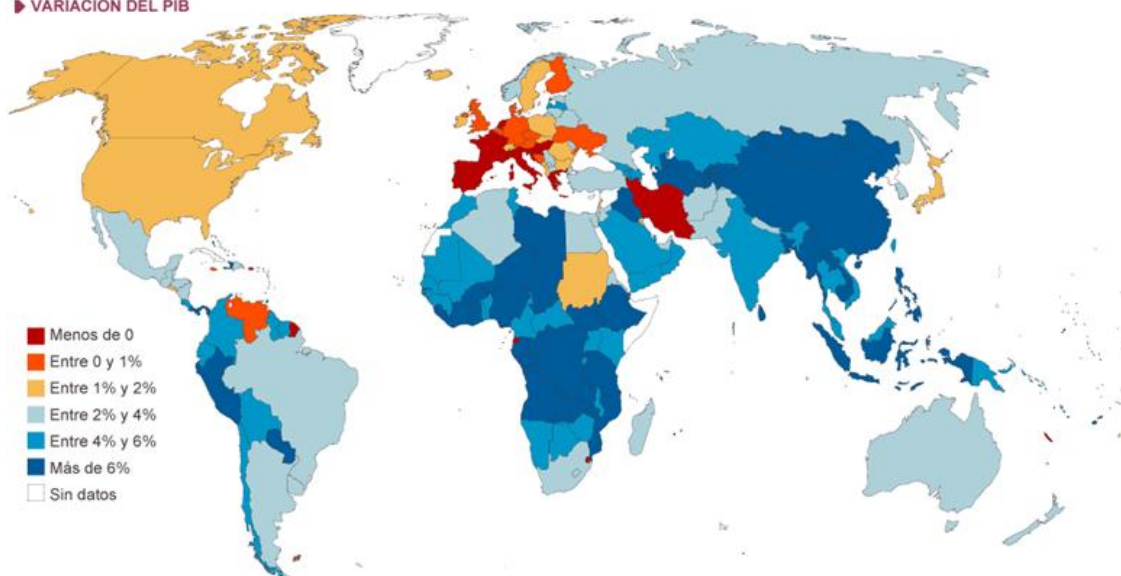
Tabla 1. Crecimiento del PIB real en algunas economías.

(tasas de variación)	Tasas de crecimiento interanual					Tasas de crecimiento intertrimestral		
	2011	2012	2012 III	2012 IV	2013 I	2012 III	2012 IV	2013 I
G-20 <sup>1)</sup>	3,8	2,8	2,5	2,4	2,3	0,6	0,6	0,6
G-20 excluida la zona del euro <sup>1)</sup>	4,3	3,5	3,2	3,2	3,0	0,8	0,9	0,8
Estados Unidos	1,8	2,2	2,6	1,7	1,8	0,8	0,1	0,6
Japón	-0,5	2,0	0,4	0,4	0,0	-0,9	0,3	0,9
Reino Unido	1,0	0,3	0,4	0,2	0,6	0,9	-0,3	0,3
Dinamarca	1,1	-0,5	0,0	-0,7	-0,8	0,8	-0,9	0,2
Suecia	3,8	1,1	0,3	1,5	1,7	0,2	0,1	0,6
Suiza	1,9	1,0	1,3	1,2	1,4	0,6	0,3	0,6
Brasil	2,7	0,9	0,9	1,4	1,9	0,3	0,6	0,6
China	9,3	7,8	7,4	7,9	7,7	2,1	2,0	1,6
India	7,7	3,8	2,5	4,1	3,0	0,5	2,3	0,1
Rusia <sup>2)</sup>	4,3	3,4	3,0	2,1	1,6	0,7	1,8	-
Turquía	8,8	2,2	1,6	1,4	-	0,1	0,0	-
Polonia	4,5	2,0	1,7	0,7	0,5	0,3	0,0	0,1
República Checa	1,8	-1,2	-1,4	-1,6	-2,2	-0,3	-0,3	-1,1
Hungría <sup>3)</sup>	1,6	-1,8	-1,8	-2,8	0,7	-0,4	-0,9	-0,3

Fuentes: Datos nacionales, BPI, Eurostat, OCDE y cálculos del BCE.

En este cuadro podemos observar como desde el año 2011 hasta el primer trimestre del año 2013 las variaciones del PIB real en el G-20 se han mantenido positivas siendo menos importantes con el tiempo. Sin embargo, si excluimos de los países conocidos como G-20 a la zona euro, este valor es un poco superior. Esto nos da a entender que la situación económica en la que nos encontramos actualmente está afectando en mayor medida a los países europeos y, por lo tanto, les va a costar un poco más salir de esta situación.

► VARIACIÓN DEL PIB



► LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS

	VARIACIÓN DEL PIB (en %)		DESEMPLEO (en % de la población activa)	
	2013	2014	2013	2014
Total mundial	3,3	4,0	SIN DATOS	SIN DATOS
Economías avanzadas	1,2	2,2	SIN DATOS	SIN DATOS
Estados Unidos	1,9	3,0	7,7	7,7
Zona euro	-0,3	1,1	12,3	12,3
Alemania	0,6	1,5	5,7	5,6
Francia	-0,1	0,9	11,2	11,6
Italia	-1,5	0,5	12,0	12,4
España	-1,6	0,7	27,0	26,5
Japón	1,6	1,4	4,1	4,1
Reino Unido	0,7	1,5	7,8	7,8
Canadá	1,5	2,4	7,3	7,2
Economías emergentes y en desarrollo	5,3	5,7	SIN DATOS	SIN DATOS
Rusia	3,4	3,8	5,5	5,5
China	8,0	8,2	4,1	4,1
India	5,7	6,2	SIN DATOS	SIN DATOS
Brasil	3,0	4,0	6,0	6,5
México	3,4	3,4	4,8	4,5

Ilustración 1. La evolución de la economía mundial en 2013

Para centrarnos en el último año y lo que puede llegar a ocurrir el próximo año, nos ayudaremos de la ilustración 1.

Tal como nos hacía ver la tabla obtenida por el estudio realizado por el Banco de España, el PIB seguirá aumentando en gran parte de los continentes estimando como 2014 un año en el que ya no habrá incrementos negativos.

El PIB mundial se verá incrementado un 3,3% en el año 2013 y un 4% en 2014.



Podemos destacar que está previsto que, a excepción de países como Alemania, la zona euro cierre este año 2013 con disminuciones en el PIB de los países que la integran. Prácticamente los países del resto de los continentes cerrarán con incrementos positivos.

Las mejores economías según su PIB encontramos países como Rusia, India, Brasil, México y, sobretodo, China (doblando a gran parte de las demás). Estos países son las actuales economías emergentes y en desarrollo.

La siguiente variable a desarrollar es la tasa de desempleo. Dicho índice es uno de los más tratados en los últimos años por sus altos registros.

Desde el año 2008, a lo largo de todo el mundo, el porcentaje de desempleados entre la población activa de cada país se ha visto anualmente incrementada considerablemente, en algún caso mantenido o reducido algún año. Esta es una situación que preocupa y que es una de los aspectos que se intentan mejorar en la actualidad pero con dificultad. Actualmente, existen más de 200 millones de parados a lo largo de todos los continentes (que se puedan medir).

Utilizando los datos obtenidos en la ilustración utilizada para el estudio del PIB, observamos que junto a Japón los países emergentes se encuentran en un nivel de desempleo menor que el resto. Actualmente, la tasa de desempleo mundial ronda el 6%, por lo que exceptuando Brasil dichos países se encuentran relativamente en una buena situación dentro del panorama mundial.

La zona euro doblaría la tasa mundial situándose en un 12,3%. Sin embargo, este dato tan elevado viene ocasionado por países con la tasa de desempleo bastante elevada como España con aproximadamente el 26,5%, Grecia con el 26% y Portugal con el 16%.

Uno de los posibles problemas de estos incrementos de la tasa de desempleo en los últimos años podría ser la innovación tecnológica existente en algunos sectores (principalmente el sector industrial) que ha provocado que la mano de obra en algunas empresas no sea tan importante o necesaria. Esto ha provocado la desaparición de muchos puestos de trabajo. Sin embargo, la principal consecuencia de estos resultados es la coyuntura económica en la que está sumergida la sociedad.

Algunos analistas opinan que (tal como observamos en la ilustración 1) la tasa de desempleo va a dejar de subir poco a poco y la situación va a empezar a mejorar.

Por último, vamos a estudiar la evolución de la inflación en los últimos años para poder medir su efecto en la actualidad.

La inflación, al igual que los dos parámetros ya estudiados, sufrió una subida continuada desde el año 2008 con la llegada de la crisis. Sin embargo, desde 2012 en general se ha visto reducido el IPC mundial debido principalmente por la bajada del

precio de las energías, el precio de las materias primas no energéticas y la "estabilización" del precio del crudo.

**Tabla 2. Evolución de los precios en algunas economías**

(tasas de variación interanual)								
	2011	2012	2012 Nov	2012 Dic	2013 Ene	2013 Feb	2013 Mar	2013 Abr
OCDE	2,9	2,3	1,9	1,9	1,7	1,8	1,6	1,3
Estados Unidos	3,2	2,1	1,8	1,7	1,6	2,0	1,5	1,1
Japón	-0,3	0,0	-0,2	-0,1	-0,3	-0,6	-0,9	-0,7
Reino Unido	4,5	2,8	2,7	2,7	2,7	2,8	2,8	2,4
Dinamarca	2,7	2,4	2,2	1,9	1,0	1,0	0,7	0,4
Suecia	1,4	0,9	0,8	1,0	0,7	0,5	0,5	0,0
Suiza	0,2	-0,7	-0,3	-0,4	-0,3	-0,3	-0,6	-0,7
Brasil	6,6	5,4	5,5	5,8	6,2	6,3	6,6	6,5
China	5,4	2,6	2,0	2,5	2,0	3,2	2,1	2,4
India <sup>1)</sup>	9,5	7,5	7,2	7,3	7,3	7,3	6,0	4,9
Rusia	8,4	5,1	6,5	6,6	7,1	7,3	7,0	7,2
Turquía	6,5	8,9	8,4	6,2	7,3	7,0	7,3	6,1
Polonia	3,9	3,7	2,7	2,2	1,6	1,2	1,0	0,8
República Checa	2,1	3,5	2,8	2,4	1,8	1,8	1,5	1,7
Hungría	3,9	5,7	5,3	5,1	2,8	2,9	2,3	1,8
Pro memoria:								
Inflación subyacente OCDE <sup>2)</sup>	1,6	1,8	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6	1,4

**Fuentes: Datos nacionales, BPI, Eurostat, OCDE y cálculos del BCE.**

Observando la tabla 2, podemos ver como la gran mayoría de países incluidos en dicho estudio sufren una bajada de la inflación año tras año desde el 2012 que empieza a hacerse efectiva. Cabe destacar países como Japón y Suiza que tienen una inflación constante negativa. Sin embargo desde marzo han sufrido un aumento continuo del IPC, colocándose Japón en diciembre con una tasa del 1,6% aproximadamente y Suiza rondar el 0%.

En cuanto a la evolución de la inflación en los países emergentes, no sigue una evolución con un patrón claro con subidas y bajadas en general. Destacar que India se encuentra con una inflación a fecha de diciembre de 2013 de 11,5% aproximadamente, lejos de las cantidades del resto de países emergentes de los últimos años.

A fecha de diciembre de 2013, la inflación en Europa es del 0,86% por encima de Francia con un 0,69% e Italia con un 0,657%; y por debajo de Alemania con un 1,337% y Gran Bretaña con un 2%

## **ECONOMÍA ESPAÑOLA**

España ha sido uno de los países de la zona euro que más ha sido afectado por la coyuntura económica internacional, en algunos momentos con uno de los peores índices económicos y sociológicos de Europa.

En el último año y medio se ha conseguido mejorar algunos índices, principalmente la prima de riesgo frente a Alemania que actualmente se encuentra alrededor de los 200 puntos (habiéndose situado en julio de 2012 por encima de los 600 puntos). Esto no es señal de que la economía española este ya recuperada, aún

queda mucho camino por delante. Sin embargo, son señales de confianza y saneamiento de la economía española.

Uno de los mayores problemas en los últimos años es el nivel de desempleo vivido que afecta a toda la población activa del territorio español.

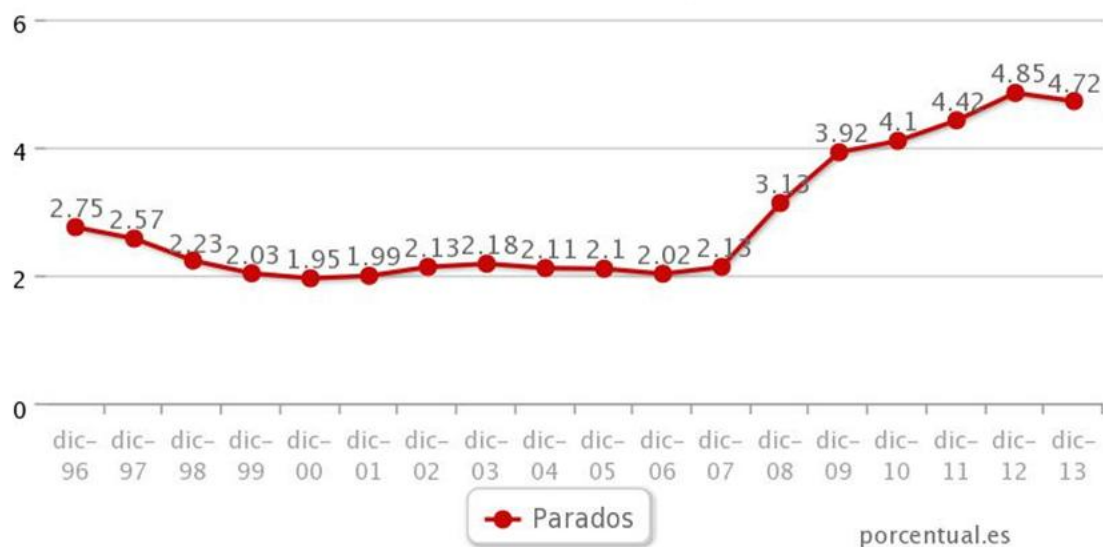


Ilustración 2. Evolución del Paro en España

En el año 2007 la tasa de paro rondaba el 8,5% de la población activa. Sin embargo, desde el año 2008 se ha visto incrementado continuamente dicho porcentaje situándose en diciembre de 2013 en torno al 26% con 4,7 millones de parados. Bien es cierto que la gran subida que se vivió en el mismo año 2008 (en torno al millón de parados), no se ha vuelto a vivir. Desde ese mismo año el paro ha continuado subiendo pero el porcentaje de dicho incremento ha disminuido de forma progresiva. Este es el primer año en el que la variación anual es negativa viéndose reducida la tasa de paro en 2013 con respecto a 2012.

Uno de los principales problemas de este índice tan elevado es la situación de las empresas españolas. Se ha vivido el cierre continuo de empresas, recorte de personal, recortes salariales. La misma administración pública se ha visto obligada a recortar sueldos a funcionarios y dejar de ofrecer oposiciones. Las condiciones con las que tienen que lidiar algunas empresas y la mala organización y "despilfarro" de dinero de otras han hecho que mucha gente se tenga que quedar sin trabajo. Las principales empresas afectadas han sido las que operaban en el sector de la construcción.

Además, la situación empeora cuando la población con cierta edad que se ha quedado sin trabajo, no encuentra nuevas oportunidades por falta de demanda de trabajadores con sus características. Del mismo modo que las complicaciones de los últimos años para formarse impiden a la gente joven ser competente.

El PIB español hasta el año 2008 más de diez años experimentando aumentos que variaban entre los 3 y 5 puntos porcentuales de un año a otro. A partir del año 2009 el PIB se ha visto reducido de forma constante, a excepción del año 2011 que

vivió una pequeña subida del 0,1%. El año que mayor descenso tuvo fue en 2009 con una variación del -3,8% anual. Los datos del tercer trimestre de 2013 determinan una variación anual del -1,1% con respecto a los 1.029.002 millones de euros del año 2012.

El PIB per cápita vio también cortado su constante aumento en el año 2009 con una bajada del 4,6% pasando de 23.900€ en el año 2008 a 22.800€. En 2012 sufrió otro descenso quedándose en 22.300€, subiendo un 1,8% en el primer trimestre de 2013 y manteniéndose.

PIB España 2013: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2013			
Fecha	PIB Mill.€	Var. Trim.	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
III Trim 2013	255.353€	0,1%	-1,1%	III Trim 2013	5.600€	0%	0%
II Trim 2013	255.391€	-0,1%	-1,6%	II Trim 2013	5.600€	0%	0%
I Trim 2013	256.872€	-0,4%	-2,0%	I Trim 2013	5.600€	1,8%	0%
< PIB España 2012				< PIB España 2012			

Evolución anual PIB España			Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Mill.€	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2012	1.029.002€	-1,6%	2012	22.300€	-1,7%
2011	1.046.327€	0,1%	2011	22.700€	1,3%
2010	1.045.620€	-0,2%	2010	22.700€	0%
2009	1.046.894€	-3,8%	2009	22.800€	-4,6%
2008	1.087.788€	0,9%	2008	23.900€	1,7%
2007	1.053.161€	3,5%	2007	23.500€	4,9%
2006	985.547€	4,1%	2006	22.400€	6,7%
2005	909.298€	3,6%	2005	21.000€	6,6%
2004	841.294€	3,3%	2004	19.700€	5,9%
2003	783.082€	3,1%	2003	18.600€	5,1%

Ilustración 3. PIB en España. Fuente: [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

Otro de los valores que se han visto incrementados e incluso doblados es la deuda en España sobre el PIB. En el año 2008 tenía valores del 40,20% y en la actualidad se ha situado en el 93,40% en el tercer trimestre de 2013 subiendo más de 7 puntos porcentuales con respecto a 2012. De esta manera superamos por primera vez la deuda media existente en Europa que se sitúa en el 92,7%. Aunque nos quedamos aún muy lejos de países como Japón con el 230,31% en 2011 y Grecia con el 171,8% en 2013.

España: Evolución Trimestral de la Deuda		
	Millones €	% PIB
III Trim 2013	954.863 €	93,40%
II Trim 2013	943.415 €	92,20%
I Trim 2013	922.828 €	88,20%
<a href="#">&lt; Deuda 2012</a>		

España: Evolución de la Deuda			
	Millones €	% PIB	€ Per Capita
2012	884.653 €	86,00%	19.147 €
2011	737.334 €	70,50%	15.942 €
2010	644.692 €	61,70%	13.969 €
2009	565.083 €	54,00%	12.287 €
2008	436.984 €	40,20%	9.535 €

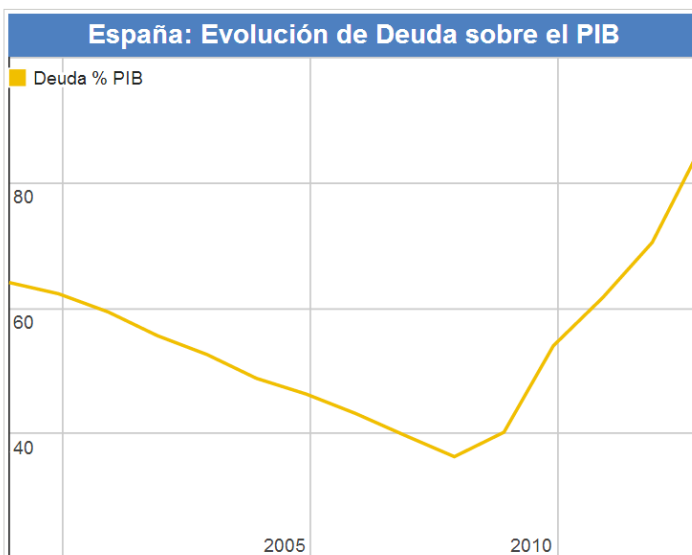


Ilustración 4. Deuda en España. Fuente: [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

Por último, vamos a estudiar el nivel del tipo de inflación en España y su evolución.

España: IPC anual			IPC España Diciembre 2013			
	2012	2011		Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	2,9%	2,4%	IPC General [+]	0,3%	0,3%	0,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	3,0%	2,1%	Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,2%	1,2%	0,5%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	5,4%	4,2%	Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	5,6%	5,6%	-0,1%
Vestido y calzado [+]	0,3%	0,3%	Vestido y calzado [+]	0%	-0,0%	-1,9%
Vivienda [+]	5,6%	5,8%	Vivienda [+]	0%	-0,0%	0,1%
Menaje [+]	1,2%	1,1%	Menaje [+]	-0,2%	-0,2%	0%
Medicina [+]	13,3%	-2,8%	Medicina [+]	0%	0,1%	-0,2%
Transporte [+]	3,1%	4,9%	Transporte [+]	1,0%	1,0%	0,5%
Comunicaciones [+]	-2,7%	-1,6%	Comunicaciones [+]	-6,6%	-6,6%	-0,1%
Ocio y Cultura [+]	0,8%	1,3%	Ocio y Cultura [+]	-1,2%	-1,2%	1,3%
Enseñanza [+]	10,5%	2,8%	Enseñanza [+]	1,9%	1,9%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,8%	1,2%	Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,2%	0,2%	0%
Otros bienes y servicios [+]	3,3%	2,7%	Otros bienes y servicios [+]	0,3%	0,3%	0%
<a href="#">&lt; IPC 2013-11</a>						

Ilustración 5. IPC en España. Fuente: [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)



Ilustración 6. Evolución IPC en España

En épocas de estabilidad la inflación tiende a acercarse al 0%. En el caso de España, antes de la crisis teníamos valores que oscilaban entre el 2% y el 4%. En el año 2008 este indicador subió hasta los 5,3 puntos en el mes de julio. En ese momento tubo una gran bajada descendiendo hasta el -1,4% en solo un año. Lo que se observa en el último gráfico es que esta subida y bajada fueron algo puntual ya que se volvió a los resultados obtenidos anteriormente colocándose entre el 2% y el 4% de nuevo. Sin embargo, la segunda mitad de 2013 se ha tendido hacia el 0% signo de estabilidad en los precios españoles situándonos en diciembre de 2013 en el 0,3% siendo la tasa anual más baja desde el año 1961.

Fijándonos en algunos índices de Precios al Consumo en específico en los últimos tres años, podríamos destacar la subida continua de los precios en la enseñanza y, en alimentos y bebidas no alcohólicas; la gran subida del 13,3% de la medicina en el año 2012 (estable en este último año); y, por último, la bajada continua de los precios en comunicaciones resaltando este último año con una bajada del 6,6%. El IPC de los "hoteles, cafés y restaurantes", ha cerrado el año 2013 con una subida de solo el 0,2% con respecto al año 2012.

## 2.3 Aproximación al sector

Dentro de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades profesionales, *Notefood* se encuentra en el sector terciario o servicios, más concretamente en el sector de la hostelería. Dentro de la misma encontramos tanto servicios de alojamiento como podrían ser hoteles y campings; y servicios de comidas y bebidas en el que se encontraría el negocio a estudiar.

Por lo tanto, para obtener el grupo del CNAE en el que la empresa se encuentra, dentro de la página [www.cnae.com](http://www.cnae.com), se extrae que el grupo al que pertenece nuestro negocio es:

Grupo I - Hostelería.

Código 56 - Servicios de comidas y bebidas.

5610 - Restaurantes y puestos de comidas.

Según el INE, el código 56.10 comprende: "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". Dentro del cual se incluyen los establecimientos que ofrecen comida para llevar.

Bien es cierto que en un principio cabría situar la actividad realizada dentro de un posible tipo de catering ya que se envía a las oficinas la comida ya hecha (a falta de alguna preparación última) y bajo pedido de los clientes. Sin embargo, no existe ningún tipo de contrato ni se tiene el mismo trato.

A continuación vamos a estudiar la situación del sector de la hostelería, más concretamente la restauración (dejando de lado el servicio de alojamientos). Para realizar dicho análisis nos vamos a apoyar en el estudio realizado por la Federación Española de Hostelería en el año 2012 y los indicadores del tercer trimestre del año 2013.

En España, sobre todo en las zonas costeras, el sector hostelero tiene una gran importancia en la economía produciendo en el año 2012 el 7,2% del PIB nacional. El estudio realizado por la Federación Española de Hostelería (FEHR) divide el sector hostelero para analizarlo entre la actividad hotelera, restaurantes, cafeterías, establecimientos de bebidas, y las colectividades (punto 56.2 del CNAE).

El sector de la restauración ha predominado de forma general en las comunidades de Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía. Sin embargo, en cuanto a las cafeterías, vemos mayor cantidad de establecimientos en Madrid, Canarias y Baleares, como podemos ver a continuación según datos de las CC.AA.

Tabla 3. Número de empresas según tipo de establecimiento y Comunidad Autónoma.

Comunidad	Restaurantes		Cafeterías		Est. de bebidas		Colectividades (Empresas)	
	2009	2012	2009	2012	2009	2012	2009	2012
Andalucía	8.727	9.752	1.532	1.570	36.330	36.057	2.849	2.595
Baleares	4.443	5.122	2.361	2.864	4.333	4.366	369	336
Canarias	7.074	7.561	4.346	4.797	8.097	8.124	527	489
Cataluña	12.206	13.500	0	0	27.900	27.865	2.247	2.244
C.Valenciana	12.184	14.636	0	0	36.322	37.720	1.739	1.571
Madrid	8.658	9.878	2.292	2.919	39.222	39.781	1.492	1.508
<b>TOTAL</b>	<b>79.881</b>	<b>89.324</b>	<b>16.491</b>	<b>18.672</b>	<b>237.572</b>	<b>239.809</b>	<b>11.714</b>	<b>11.124</b>

Fuentes: INE. Base 2005. CNAE 2009

De esta misma tabla podemos sacar la importancia de los establecimientos de bebidas dentro del territorio español en el sector de la restauración con casi 240.000 establecimientos en el año 2012, muy lejos de los 89.324 restaurantes. Por grado de importancia vemos las cafeterías con 18.672 (sin contar Cataluña y C. Valenciana) y 11.124 empresas en el sector de las colectividades.

Podemos apreciar que con respecto al año 2009, el número de establecimientos se ha visto incrementado a pesar de la crisis, siendo la subida más alta en los restaurantes con casi un incremento de 10.000. No han tenido tanta suerte las colectividades, que han visto disminuir su número de empresas en 590.

Por sector, las comunidades que predominan son: Cataluña y C. Valenciana en los restaurantes; Madrid y Canarias en las cafeterías; Andalucía, C. Valenciana y Madrid en los establecimientos de bebidas; y, por último, Andalucía y Cataluña en las colectividades.

Podemos constatar que la demanda siempre ha reaccionado de manera positiva pese a la situación de las familias en ciertos momentos. También ha afectado el hábito de comer fuera del hogar y a la mayor importancia del sector servicios.

Sin embargo, si miramos la facturación de este sector no vemos los mismos resultados positivos.



Tabla 4. Índice de cifra de negocios y de actividad. Sector comidas y bebidas

	ÍNDICE 2010	ÍNDICE 2011	ÍNDICE 2012	VARIACIÓN MENSUAL 2010	VARIACIÓN MENSUAL 2011	VARIACIÓN MENSUAL 2012	VARIACIÓN ANUAL 2010	VARIACIÓN ANUAL 2011	VARIACIÓN ANUAL 2012
Enero	93,82	90,10	86,80	-13,9	-14,1	-14,5	-4,1	-4,0	-3,7
Febrero	87,69	84,76	82,12	-6,5	-5,9	-5,4	-4,7	-3,3	-3,1
Marzo	97,80	93,71	91,56	11,5	10,6	11,5	-2,3	-4,2	-2,3
Abril	99,14	98,28	92,41	1,4	4,9	0,9	-2,4	-0,9	-6,0
Mayo	105,30	101,09	94,75	6,2	2,9	2,5	-2,7	-4,0	-6,3
Junio	104,01	101,92	96,58	-1,2	0,8	1,9	-3,2	-2,0	-5,2
Julio	109,02	108,91	100,81	4,8	6,9	4,4	-3,7	-0,1	-7,4
Agosto	102,41	103,90	97,69	-6,1	-4,6	-3,1	-4,5	1,5	-6,0
Septiembre	101,52	100,23	91,30	-0,9	-3,5	-6,5	-3,1	-1,3	-8,9
Octubre	102,33	99,45	89,85	0,8	-0,8	-1,6	-3,6	-2,8	-9,7
Noviembre	92,08	89,76	82,56	-10,0	-9,7	-8,1	-3,9	-2,5	-8,0
Diciembre	104,88	101,47	94,48	13,9	13,0	14,4	-3,8	-3,3	-6,9

Fuente: INE. Base 2005. CNAE 2009

Según el INE, el índice de cifra de negocios y actividad en el sector comidas y bebidas a sufrido una bajada casi continua desde el año 2010 (datos estudiados). Los meses de verano y diciembre que en 2010 superaban los 100, en el año 2012 exceptuando el mes de julio se van alejando. Si nos basamos en la variación mensual, podemos destacar el gran incremento siempre vivido en diciembre junto a la bajada aun superior en enero del año siguiente. Las bajadas más significativas suelen darse en enero, febrero y noviembre. Si nos basamos en la variación anual, desde el año 2010 no se ha habido más que bajadas con respecto a los años anteriores (aislando agosto del año 2011).

Para ver este descenso continuo observamos como el índice medio de variación de la actividad en el período 2010/2012 fue igual a 91,74, un 8,26% inferior con relación al índice base 100 del 2010.

El sector hostelero ha sido uno de los más afectados en cuanto a recaudación debido a nuevas normas, la subida del IVA, crecimiento del precio de las materias primas, etc.

Del mismo modo que el número de establecimientos ha aumentado en los últimos años, la producción ha seguido un camino ligado como podemos observar en la tabla 5. Sin embargo, este incremento no ha sido tan relevante en los últimos años habiéndose estancado un poco. Si bien es verdad, si comparamos con la producción del año 1999, la producción tanto en restaurantes, como en cafeterías, como la producción agregada se ha visto casi doblada. Estos son datos que nos demuestran lo ya dicho, tanto el sector hostelero como el sector servicios en general están teniendo una gran importancia estos últimos años.

Tabla 5. Producción del sector de restaurantes y puestos de comida. Millones euros

AÑOS	PRODUCCIÓN RESTAURANTES	PRODUCCIÓN CAFETERÍAS	PRODUCCIÓN AGREGADA	ÍNDICE
1999	13.499	8.257	21.756	100
2000	14.243	8.835	23.078	106
2001	15.349	9.308	24.657	113
2002	16.510	10.713	27.223	125
2003	18.162	11.356	29.518	136
2004	19.997	12.285	32.282	148
2005	21.524	13.206	34.730	160
2006	23.100	14.236	37.336	172
2007	24.935	15.635	40.570	186
2008	25.957	16.276	42.233	194
2009	24.799	15.543	40.342	185
2010	23.805	14.923	38.728	178
2011	24.725	15.505	40.230	185
2012	24.852	15.583	40.435	186

Fuentes: INE. Base 2005. CNAE 2009

En cuanto al empleo en el sector hostelero, según los datos proporcionados por el DIRCE (Directorio Central de Empresas), en el año 2011 hubo un empleo total de 1.357.054 trabajadores de los cuales 1.007.311 eran asalariados (contando también el sector hotelero). En cuanto al año 2012, hubo un empleo de 1.344.702 trabajadores siendo asalariados 1.004.076 personas. Podríamos ver una bajada, aunque no muy elevada viendo el tamaño de la muestra con la que trabajamos.

A razón de 287.434 empresas en el año 2011 y de 285.813 en el año 2012, obtenemos unos ratios de trabajadores asalariados por empresa de 3,50 y 3,51 respectivamente. Por lo que dicho ratio se mantiene de un año a otro.

Si excluimos la rama de alojamientos del sector hostelero, según como vemos en la tabla 6, la rama de la restauración tiene un gran peso en este sector. De los 1.344.702 trabajadores marcados por el DIRCE en el año 2012, 1.094.250 pertenecen a los trabajos de restauración quedando 250.452 personas que ejercen en el sector hotelero.

Tabla 6. Estructura empleo por sectores. Año 2012

	ALOJAMIENTO	COMIDAS Y BEBIDAS	TOTAL	VARIACIÓN % 2012/2011
ALTAS SEGURIDAD SOCIAL	337.505	1.076.465	1.413.970	0,01
DIRCE (2012)	250.452	1.094.250	1.344.702	-1,00
EPA (Media de ocupados en el año)	315.600	1.006.600	1.322.200	-5,01
Según CN INE (2011)*	339.548	1.084.952	1.424.500	+1,28

\* Estimación

Según la EPA (Encuesta de Población Activa), la producción por cada empleado sería de 87.000€ aceptando su hipótesis de 1.322.200 empleados en el sector hostelero en el año 2012. Esta cifra queda muy por debajo de la media española según la EPA, que asciende a 106.000€.

Para analizar la evolución de los precios, el estudio de la FEHR coge la evolución de los precios durante el mes de mayo de 2013, desde el año base fijado por el INE (2011).

**Tabla 7. IPC Sector de la Hostelería**

	PONDERACIÓN %	ÍNDICE100 = 2011	VARIACIÓN INTERMENSUAL	VARIACIÓN INTERANUAL
Restaurantes, Bares y Cafeterías	81,44	101,4	0,0	0,6
Hoteles y otros Alojamientos	5,76	99,3	1,5	0,5
Viajes organizados	10,79	105,6	-0,5	5,1
Cantinas y comedores	2,01	103,6	0,0	1,7
Turismo y Hostelería	100,00	101,8	0,1	1,1
IPC (General)		104,1	0,2	1,7

Fuente: INE. IPC

Dentro del sector hostelero, los restaurantes, bares y cafeterías (que es lo que más se nos acerca) tienen un IPC en mayo del 101,4. Esto demuestra que, al igual que muchos otros sectores debido a la crisis, los precios se han visto incrementado. Sin embargo, la subida de 1,4 puntos deja los precios por debajo del IPC general mostrado en el estudio de la FEHR. La variación interanual del 0.6 hace que la subida de precios no afecte de igual modo que el IPC general. Destacar otra vez el peso de la restauración en el sector hostelero como ya se ha visto en el número de empleado, teniendo un peso en la representación del IPC del 81,44% (aunque menor que en el año 2012, 82,32%).



# 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

## *3.1 Análisis del macroentorno. PESTEL*

El macroentorno es el conjunto de variables y fuerzas que influyen, o pueden influir, en el desarrollo de la actividad de cualquier sector. Este conjunto afectará de igual manera a todas las empresas que ejerzan actividades similares y no podrán ser controlables por las mismas. En nuestro caso, estudiaremos el macroentorno del sector de la restauración.

Para estudiar dichas variables y fuerzas vamos a utilizar el modelo PESTEL, englobando las influencias del entorno en seis tipos: Política, Económica, Social, Tecnológica, Entorno ambiental y Legal.

### **FACTORES POLÍTICOS**

Tanto el anterior partido gobernante como el actual, han realizado en los últimos años constantes ajustes y reformas en diversos ámbitos. Todo esto afecta a la población española y a toda empresa que quiera ejercer.

En los últimos años se han vivido reformas muy importantes, a la vez que criticadas. Se han vivido grandes cambios en la sanidad española con la privatización de centros y recortes de los presupuestos; en la educación española modificando diversos aspectos de la misma e incrementando los costes; etc.

Sin embargo, en el presente trabajo nos vamos a centrar en los ajustes que puedan afectar directamente a nuestra empresa, y más concretamente al sector de la restauración, tanto directa como indirectamente.

Entre estos ajustes encontramos como más importantes la subida de los tres tipos de IVA y las diversas reformas laborales que se han ido efectuando en los últimos años. Además las obligaciones fiscales de las empresas se han vuelto más serias y exigentes.

Del mismo modo que se han efectuado diversos ajustes, también se ha potenciado las ayudas a la creación de nuevas empresas. Tanto el estado como las comunidades autónomas han sacado subvenciones para nuevos emprendedores; se ha beneficiado a nuevos autónomos y empresarios con una reducción de algunos pagos fiscales los primeros años desde la creación de la empresa; desde entidades de las propias comunidades han facilitado asesoramiento y ayuda desde donde formalizar una entidad con mayor facilidad y menores costes; etc.

Por lo tanto, debido a las decisiones que ha ido tomando el gobierno, nos encontramos con una sociedad totalmente descontenta por las dificultades con las que tiene que convivir día a día. La política actual tiene muy poca credibilidad y muchísimo desacuerdo con muchas de las medidas tomadas.

En nuestro caso, al tratarse de una nueva empresa nos beneficiarán las ayudas para nuevos emprendedores. Sin embargo, el resto de ajustes no serán tan favorables como antes de la crisis con la subida continua de impuestos y requisitos fiscales.

### **FACTORES ECONÓMICOS**

Dentro de este apartado podríamos volver a nombrar todo lo detallado en el apartado 2.2 dentro del ámbito nacional. Como hemos explicado en varias ocasiones, la situación económica española en la que nos encontramos inmersos contiene datos bastantes negativos.

Resumiendo un poco lo visto, podemos destacar:

- El PIB español desde el año 2008 ha bajado constantemente después de unos incrementos muy elevados en los años anteriores, muestra de la recesión económica motivada por la crisis. Datos del tercer trimestre muestran un descenso del 1,1% anual con respecto al tercer trimestre de 2012 (1.029.002 millones de euros).

- El PIB per cápita ha seguido la misma corriente descendente. Sin embargo en el año 2013 se ha mantenido constante con respecto al año anterior, situándose en 22.300 € per cápita.

- La deuda española ha visto duplicada su deuda desde principios del año 2009 situándose en el tercer trimestre de 2013 en el 93,40% sobre el PIB.

- El IPC, exceptuando 2008 y 2009, se ha encontrado entre el 2% y el 4%. Sin embargo, desde mediados del 2013 se ha tendido al 0% señal de estabilidad de los precios. Destacar positivamente el IPC del año 2013 de los "hoteles, bares y restaurantes" situado en el 0,2%, y el aumento del precio de los "alimentos y bebidas no alcohólicas" situándose el IPC en el 1,2% (aunque mejorando los 3 puntos porcentuales del año 2012).

- La prima de riesgo se ha conseguido reducir en gran medida situándose alrededor de los 200 puntos con respecto Alemania.

- Por último, el paro vivido en España se encuentra en cifras alarmantes. En diciembre de 2013 ascendía ya a los 4,7 millones de parados, un 26% de la población activa española.

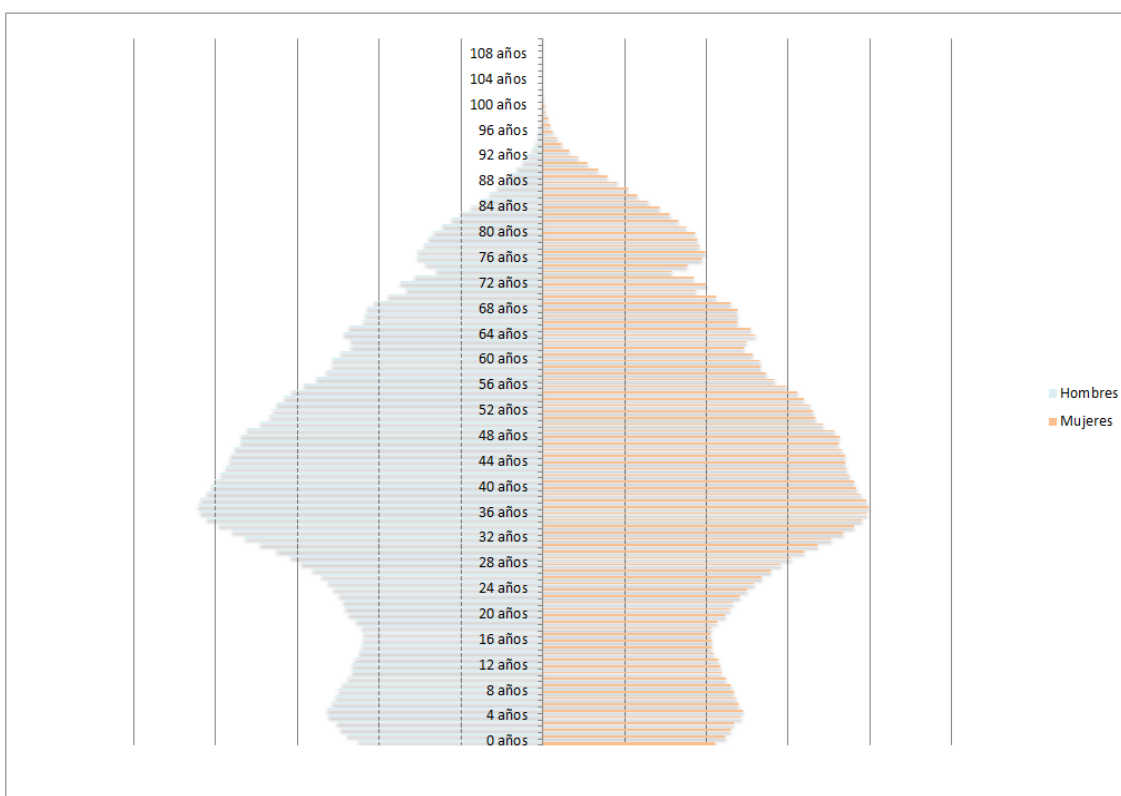
### **FACTORES SOCIALES**

En este apartado vamos a estudiar cambios culturales y demográficos que puedan afectar al sector en el que nos encontramos.

En España hay 46.609.652 habitantes a 1 de julio de 2013, 23.668.454 mujeres y 22.941.196 hombres. Este número se ha visto incrementado en los últimos años, entre otras cosas, por el efecto migratorio vivido proveniente de diversos países y la mejora de las condiciones de vida que han subido el nivel de esperanza de vida a los

82,5 años en el año 2012. Sin embargo, recientemente el efecto migratorio llega a cifras negativas al verse más emigraciones que inmigraciones. Durante el primer semestre de 2013 España registró un saldo migratorio negativo de España registró un saldo migratorio negativo (-124.915 personas).

El efecto migratorio citado anteriormente, tanto en España como en gran parte del mundo, también ha provocado que exista una mezcla de culturas e ideas religiosas muy diversas. Por un lado, esta diversidad ha hecho que la mentalidad de los ciudadanos se haya abierto más a intentar entender y aceptar otras culturas ajenas a la suya homogeneizando el estilo de vida. Por otro lado, para las empresas incurre en un problema debido a que hay que crear un producto o servicio que satisfaga a una gama de gustos muy amplia.



Como se muestra en la ilustración 7, la población española se distribuye en forma de campana con la problemática de su base más estrecha debido a la baja población joven. La evolución de dicha población se caracteriza por un gran envejecimiento de sus ciudadanos y una baja natalidad con respecto a los años pasados. En los últimos años se ha podido ver incrementada la tasa de natalidad (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año), que fue del 9,70‰ en el año 2012. Uno de los principales factores que han provocado este cambio es la diferencia de cultura de muchos inmigrantes propensos a incrementar su familia.

Por otro lado, si estudiamos las clases sociales que existen en toda población, podemos observar que en España se ha visto modificada en los últimos años. Este cambio es provocado principalmente por la crisis ya citada en apartados anteriores. Si

la sociedad se divide en clase baja, clase media y clase alta; hemos visto como la clase media ha ido desapareciendo haciendo incrementar las otras dos clases sociales. Se podría decir que la población española o se encuentra en la clase baja o pobre, o en la clase alta o noble.

En el mercado laboral, uno de los mayores cambios ha sido la inclusión de la mujer en tareas profesionales. Venimos de una sociedad que antiguamente la mujer se ceñía a la vida de la casa y a cuidar a nuestros hijos. Sin embargo, esto ha cambiado radicalmente y generalmente las obligaciones tanto laborales como domésticas se distribuyen de forma más equitativa. Este dato, el incremento de las jornadas laborales y la falta de tiempo han hecho que en la sociedad se acuda de forma más asidua a los comercios de comida rápida y comidas preparadas (tanto preparadas con anterioridad como recién hechas). Se tiende a necesitar y acudir más a las empresas que se dedican a este último servicio.

Otro factor que podríamos destacar que afecta directamente a nuestra actividad empresarial, es el cambio de estilo de vida. Actualmente la población tiende a cuidarse y tener una vida mucho más saludable que nuestros ancianos cuando eran jóvenes. Hacer deporte y tener una alimentación saludable y equilibrada es la forma de vida que se quiere seguir por todo ciudadano en la actualidad. Esto hace que, en nuestro caso, tengamos que apostar por hacer un servicio que se ajuste a dichas necesidades y que se ayude a conseguir el propósito del nivel de salud deseado.

Estos dos últimos datos son los que más nos han ayudado a decidimos por el objeto de nuestra empresa, queriendo servir a la población que no tiene tiempo para cocinar, busca algo rápido y fácil, y, además, comida sana y con unas altas propiedades.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

En las últimas décadas, hemos visto como la población mundial ha vivido una evolución tecnológica como jamás se ha visto, dando pie a muchos inventos que han facilitado y agilizado tareas tanto de la vida cotidiana como en el mundo laboral.

Actualmente la tecnología está presente en prácticamente todos los campos de trabajo y en gran cantidad de labores del día a día. En el hogar, todos los que podemos tenemos teléfono, televisión, ordenador, electrodomésticos, etc. Si uno piensa la cantidad de cosas que llegamos a hacer a lo largo del día en el que la tecnología está involucrada obtendríamos un porcentaje muy elevado. En el trabajo encontramos la misma situación. En sectores y empresa más industriales y manuales se han implantado gran cantidad de máquinas que suplen el factor humano o facilita y agiliza el trabajo del mismo.

Se podría decir que la tecnología es un factor muy importante en la evolución de toda población y podría medir la velocidad en la que se desarrolla una sociedad.



Esto último es debido principalmente a que cuanto más desarrollado en un país, mayor acceso a la tecnología tiene.

En el mundo laboral, como ya hemos mencionado la tecnología es un factor muy importante en muchos sectores (sobre todo el sector terciario) y se tiende a la mejora continua para potenciar las empresas. Este hecho supone en contrapartida un descenso del uso del factor humano en el proceso de producción de las empresas.

Notefood se va a beneficiar del desarrollo de la tecnología, principalmente de Internet. Es decir, nuestra principal herramienta para captar los pedidos de nuestros clientes y darnos a conocer va a ser Internet, mediante nuestra página web y las diversas redes sociales en las que estaremos ubicados.

Destacar que la tecnología en términos generales está en continuo desarrollo y es una rama que evoluciona en pasos agigantados haciendo más fácil la vida.

### **FACTORES MEDIOAMBIENTALES (ENTORNO AMBIENTAL)**

La protección del medioambiente y todos los seres que habitan en él es un tema muy importante en la actualidad. Esto hace que la totalidad de los sectores de trabajo estén muy influidos y hayan visto modificados muchos de sus procesos y normativas a favor del mismo.

En términos generales, el desecho de los residuos de forma irresponsable se ve penalizado gravemente por los estados. Es por ello, que en los últimos años se han realizado diversas campañas para intentar separar dichos residuos y disminuir al máximo los efectos nocivos que puedan tener. Una de las principales medidas tomadas por los establecimientos que sirven comida para llevar es la utilización de envases reciclables y el descenso de la utilización de materiales como plásticos (altamente contaminantes).

En cuanto a la restauración, se controla de forma más detallada el tipo y la cantidad de materiales utilizados en la elaboración y futuro tratamiento de los alimentos. Esto es debido a que muchísimas empresas utilizan aditivos que de forma directa e indirecta afecta tanto al metabolismo de las personas que ingieren estos alimentos como el terreno en el que se cultivan en el caso de las plantas. Con el tiempo el uso de algunos de los pesticidas o abonos utilizados ha llegado a provocar que la tierra donde se encontraban haya perdido todas sus propiedades y hayan quedado inservibles.

Todo esto, junto a la cultura de una vida saludable citada en puntos anteriores, ha hecho que en los últimos años se recurra más a la comida BIO. Este término viene agenciado a todos aquellos alimentos elaborados sin productos químicos y procesados sin aditivos.

## **FACTORES LEGALES**

Por último, vamos a tratar todos aquellos factores legales que afectan al sector de la restauración. En este sector existen una gran variedad de normativas vigentes.

Toda empresa está afectada a una normativa estándar para poder ejercer sea cual sea su actividad empresarial, mediante diversas licencias.

En nuestra actividad trabajamos y tratamos comida constantemente, alimento que va dirigido a una clientela final. Este hecho hace que exista una fuerte legislación sanitaria tanto en el lugar de trabajo como en el tratamiento de la comida desde su llegada al almacén hasta su salida del local, y el futuro transporte al cliente.

## 3.2 Análisis del microentorno. PORTER

En el apartado anterior hemos estudiado aquellas variables o aquellos factores que podían influir en el sector en el que vamos a trabajar. Sin embargo, en el actual apartado vamos a estudiar aquellas variables de dentro del sector que pueden influir directamente sobre la actividad y capacidad de nuestra empresa.

Para ello vamos a estudiar el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter. A continuación vamos a explicar que son y cómo afectan dichas fuerzas.

### 1. La amenaza de entrada

En este punto encontramos las principales barreras que debemos superar para poder competir con éxito en el sector en el que queremos entrar. Las principales barreras son:

- Las economías de escala: este concepto se entiende más vulgarmente como que cuanto más produces, menor es el coste. Dentro del sector restauración en general este no es un factor muy importante ya que se suele trabajar bajo pedido y en el momento. Sin embargo, nosotros trabajaremos con pedidos conocidos con anterioridad. Por lo tanto, si el volumen con el que trabajamos es elevado y con una gran organización podemos aprovechar este factor y preparar varios pedidos iguales en un solo recipiente reduciendo en coste y tiempo.

- Los requerimientos de inversión: Es cierto que los gastos de personal y materia prima dentro de una empresa como es Notefood no son muy elevados. Sin embargo, si para empezar a ejercer la actividad es necesario adquirir un local nuevo e instalar una cocina desde cero y completa para un correcto funcionamiento, es necesario realizar una inversión muy importante. La maquinaria utilizada en una cocina profesional tiene unos valores muy elevados que no todo el mundo puede adquirir.

- La experiencia: Como en cualquier empresa de cualquier sector, la experiencia es una barrera fundamental. Aquellas empresas que ya estén dentro del mercado adquieren un nivel experiencia que les permite ser eficientes y mejorar continuamente. Una empresa que entra recientemente al mercado debe saber primero como funciona y luego empezar a adquirir esta experiencia que hace a las ya existentes mantenerse o mejorar.

- Acceso a canales de proveedores o de distribución: En el mercado en el que nos encontramos sumergidos, existe gran diversidad de canales de proveedores y de distribución. Esto hace que podamos estudiar trabajar con una gran variedad y disponer de lo que necesitamos desde muchas fuentes diferentes siempre buscando la más rentable, de mayor calidad y eficaz.

- Legislación y acción gubernamental: Como ya hemos comentado en apartados anteriores, la restauración está regida por una fuerte legislación estatal e internacional. Es un sector muy protegido, principalmente por las leyes sanitarias que controlan la calidad de los alimentos, la manipulación de los mismos y el servicio otorgado por las empresas.

- Diferenciación: Esta parte es la que consideramos la más importante, ya que desde este principio vamos a intentar buscar el “éxito” de nuestro servicio. Lo que se busca con la diferenciación es producir y servir algo que el resto de competidores no puedan imitar y que se acerque lo máximo posible a lo que el cliente desea. Cuando una empresa se diferencia de las demás, el resto de competidores deben asemejarse o mejorar para que los clientes opten por esas segundas opciones. De esta forma, las nuevas empresas que no llegan a ese nivel encuentran dificultades para mantenerse.

## **2. La amenaza de sustitutos**

El sector de la restauración es muy amplio y existe una gran diversidad de empresas. Se podría decir que el producto base viene compartido por todos ellos, la comida. Sin embargo, cada empresa ofrece una variedad diferente, con una presentación especial y una variedad de forma de servirlo.

En nuestro caso, ofrecemos el servicio de llevar platos elaborados ya cocinados (o a falta de algún aliciente o proceso) directamente a la oficina de trabajo de nuestros clientes. No existe una gran amenaza por parte de empresas similares. Sin embargo, en los últimos años y debido al estilo de vida actual, la existencia de restaurantes y establecimientos que sirven comida rápida (*fast-food*) ha supuesto un gran problema. El producto es diferente, con menor calidad y menor diversidad. Pero la facilidad, la rapidez y el bajo precio han provocado que cada vez con mayor asiduidad se consuma este tipo de servicio, siendo una amenaza a tener en cuenta.

Los restaurantes no deberían suponer una amenaza, ya que el servicio que ofrecen no dispone de la preparación de los platos y servicio en la propia oficina. Sin embargo, la posibilidad de los clientes de disfrutar de un momento tranquilo lejos de la oficina, disfrutando de platos elaborados recién hechos y lo más cómodos posibles, supone una gran amenaza. Por lo tanto, hay que trabajar mucho en la presentación de los platos y los envases para suplir cubrir esa necesidad del cliente.

Por último, están las empresas de “comidas para llevar”. Siendo el servicio similar con algunas diferencias, más que una amenaza por sustitución se podría estudiar como una competencia directa.

Otra fuente de amenaza podría ser la oferta de platos preparados proveniente de los supermercados. Debido a las costumbres actuales y la demanda creciente, los supermercados o hipermercados cuentan cada vez más con este tipo de platos.

### **3. El poder de los compradores**

En el caso de Notefood, en general el comprador es el consumidor final que va a disfrutar del servicio. Además, a diferencia de otros sectores, disponemos de un gran volumen de población sobre la que trabajar. Por lo tanto, al constar de un número elevado los compradores a priori no pueden ejercer una fuerza muy sólida sobre nosotros. Bien es cierto que a comparación del resto de empresas de la restauración, nuestra población se disminuye debido a centrarnos principalmente en las oficinas.

Sin embargo, la facilidad y el bajo coste para cambiar de empresa que ofrezca el mismo servicio o similar, da un poder a los compradores muy elevado. Por ello, uno de los principales objetivos de nuestra empresa es diferenciar el servicio de forma que el cliente perciba que cambiando de proveedor pierde en calidad y, por lo tanto, no es rentable.

### **4. El poder de los proveedores**

Para poder llevar a cabo nuestro servicio vamos a tener que disponer de una gran diversidad de materia prima. Por lo tanto, a lo largo de nuestra actividad deberemos tratar con una gran cantidad de proveedores. La carga de trabajo para lidiar con el suministro de lo necesario para elaborar los platos al principio puede llegar a ser bastante importante.

Habría alguna materia prima en particular que no disponga de muchos proveedores y tendremos poca flexibilidad a negociar. Sin embargo, la mayoría dispone de una gran cadena de proveedores diferentes con los que poder negociar. Por lo tanto, los proveedores no ejercerán mucho poder sobre nosotros ya que hay grandes posibilidades de cambio.

Además, el coste nulo que supone cambiar de proveedor por parte de la empresa afianza todavía más esa falta de poder por parte de los primeros.

Se puede determinar que el poder que tienen los proveedores en el sector de la restauración es muy bajo debido a su gran número y el bajo coste de cambio. Sin embargo, a sabiendas de dicha situación, los proveedores cambian continuamente los precios de sus productos y hay que estar atentos siempre para encontrar mejores ofertas y obtener un mayor margen.

### **5. Rivalidad competitiva**

En el sector de la restauración en el cual podríamos ubicar Notefood, existe una gran cantidad de empresas compitiendo unas con otras. Es importante decir que dichas empresas se pueden dividir según el servicio prestado y el cliente objetivo con el que trabajan. Por otro lado, hay empresas en ciudades como Madrid y Barcelona que se encargarían de una actividad semejante a la nuestra bien consolidadas en el mercado. En cuanto a Valencia, no hay una empresa sólida que ejerza nuestra actividad, punto que hay que aprovechar para afianzarnos en dicho territorio.

Pero no hay que descuidar el gran aumento que existe en los últimos años de las empresas de comidas para llevar y la implementación de dicho servicio al resto de restaurantes y establecimientos similares. Los propios restaurantes están intentando explotar esta necesidad de la población ejerciendo ellos mismos el servicio a domicilio o contratándolo a otras empresas como *Just-eat* o *La nevera roja*.

Lo anteriormente mencionado, junto a la alta diferenciación existente en la restauración (excepto las franquicias de comida rápida) y unas barreras de salida muy bajas, provoca que el sector sea muy competitivo. Por ello, se tiene que trabajar mucho en los aspectos que nos diferencien del resto e intentar satisfacer las necesidades de nuestro cliente mejor que la competencia.

### *3.3 Análisis de la competencia directa*

Tras una búsqueda exhaustiva, podemos determinar que en la provincia de Valencia no existe ninguna empresa que podamos considerar como competencia directa. Como ya hemos explicado en apartados anteriores, existen muchas empresas que realizan tareas similares. Sin embargo, no hay ninguna que se centre en el mismo público objetivo y que utilice las mismas herramientas de trabajo que nosotros.

Sin embargo, en otras provincias hemos podido encontrar dos empresas similares a la nuestra: [www.comerenlaoficina.com](http://www.comerenlaoficina.com) en Barcelona y [www.hoycomo.com](http://www.hoycomo.com) en Madrid. Como se puede observar en sus distintas páginas web, el producto ofrecido es la preparación de platos y menús para su posterior servicio al propio centro de trabajo. Los precios ofrecidos son similares y ambos trabajan bajo pedido con unos horarios establecidos para poder organizarse correctamente. Estas características serán similares a las que caracterizarán a Notefood, descritas en apartados posteriores.

En cuanto a Valencia, podemos destacar la gran evolución del servicio “comida para llevar” que se ha vivido en los últimos años. Podemos determinar que todas aquellas empresas destinadas a realizar dicho servicio, y aquellos restaurantes que lo han incorporado en su oferta, se pueden considerar competencia indirecta.

Podríamos destacar entre todas estas empresas a Nostrum, una empresa con estándares similares a los nuestros y que va incrementando su presencia en el mercado mediante el sistema de franquicias.

### 3.4 Análisis DAFO

En el siguiente apartado vamos a realizar un análisis DAFO en el que vamos a resumir las variables del entorno y la capacidad estratégica de nuestra empresa que pueda afectar al propio funcionamiento de la misma. Para ello vamos a ver por un lado las variables del entorno estudiando las “Amenazas” existentes que debemos afrontar y las “Oportunidades” que podemos explotar; y, por otro lado, la capacidad estratégica mediante las “Debilidades” a corregir y las “Fortalezas” que debemos mantener.

#### **DEBILIDADES**

##### **- Recursos limitados.**

Para empezar la actividad la empresa empieza con unos recursos no muy elevados. El presupuesto inicial para organizar una cocina central, con la maquinaria necesaria, es elevado dentro del poder económico de los socios. Del mismo modo, en un principio contamos con poca mano de obra ya que disponemos de dos personas para cocina y otra para reparto (con posibilidad de un segundo según la demanda). Esto último provoca que Notefood tenga cierto grado de dependencia de los trabajadores. Por lo tanto, deberemos buscar una fuente de financiación en caso de necesitarla y poder contar con trabajadores extras en caso de volúmenes de trabajo elevados.

##### **- Servicio poco conocido.**

Gran parte de la población conoce el servicio de comida para llevar de gran parte de los restaurantes, empresas de comida rápida y otras dedicadas exclusivamente para ello. Sin embargo, existen pocas empresas que se dediquen exclusivamente al reparto al propio lugar de trabajo y de calidad. Por ello, debemos hacer un fuerte marketing para intentar darnos a conocer y concienciar que somos la mejor opción.

##### **- Flexibilidad de horario de pedidos.**

Desde Notefood hemos decidido que los pedidos se hagan hasta una hora límite para poder prepararlos con el tiempo suficiente, la mayor calidad y desaprovechar la mínima cantidad de recursos posibles, así como para poder preparar la ruta de reparto de forma adecuada y eficiente. Sin embargo, esto puede ser un obstáculo ya que la población en muchas ocasiones hasta un instante antes no tiene claro lo que quiere pedir. Por ello, existirán varias promociones para pedidos anticipados por pedir los días anteriores o hasta una hora determinada. Con esto intentaremos acostumbrar a nuestros clientes y que la cadena funcione lo mejor posible.



#### **- Poco poder de expansión.**

En un principio nuestro servicio se centra exclusivamente para las comidas de medio día. Sin embargo, a medio plazo la empresa quiere aventurarse a ofrecer catering a empresas y eventos. Además, existe la posibilidad de preparar cenas semipreparadas para aquellos que prevean que su jornada de trabajo se va a alargar más de la cuenta o no tenga suficiente tiempo para preparársela en casa.

#### **- Horario de reparto.**

Una de las mayores debilidades que podemos tener es la hora de reparto para servir a nuestros clientes. Debido al poco personal de reparto puede ser un problema si la gran mayoría de los clientes quieren que se les sirva a la misma hora. Por ello es importante marcarse una ruta lo más eficiente posible y poder contar con otro repartidor en caso de cargas de trabajo importantes. Además, desde dentro de la empresa se baraja la posibilidad de marcar en la web una tabla de horarios donde los clientes pueden elegir la hora de reparto según disponibilidad. Es decir, determinar una cantidad máxima de repartos en una zona a una hora en concreto y, una vez ya se haya llegado a esa cifra, marcarlo en la web para que los clientes elijan otra hora diferente y poder gestionar así los horarios de reparto.

#### **- Marca no conocida.**

Al igual que todas las empresas que empiezan su andadura en el mundo de los negocios, Notefood será una marca no conocida y para ello habrá que potenciar el marketing para darnos a conocer e introducirnos en el mercado.

### **AMENAZAS**

#### **- Cambio de gustos.**

Constantemente los gustos de la población varían según diversos factores y esto nos hace tener que estar cambiando constantemente los productos que ofrece la empresa acercándonos y adaptándonos lo máximo posible a dichos cambios. Lo que se quiere intentar es adaptarnos siempre con antelación con respecto nuestra competencia y, sobre todo, a nuestros clientes.

#### **- Mercado saturado.**

Si nos centramos exclusivamente al servicio de comidas para llevar, podemos encontrar en España un mercado que ha ido aumentando constantemente a lo largo de los últimos años provocando una saturación del mismo que haga difícil la inclusión de nuevas empresas. Por ello, lo que se va a buscar es diferenciarnos de todas las empresas que puedan sernos competencia para eliminar el grado de saturación encontrado.

### **- Legislación estricta.**

En España existe una fuerte legislación a seguir por toda empresa y dentro del sector en el que nos encontramos las leyes sanitarias son muy fuertes. A lo largo de toda nuestra vida empresarial deberemos seguir toda la normativa que debamos seguir aunque alguna nos ponga límites para ejercer nuestra actividad. Cumplir la legislación pese a lo estricta y fuerte que sea en algunas ocasiones debe ser uno de nuestros puntos más importantes a cumplir

### **- Coyuntura económica.**

Como ya hemos explicado varias veces a lo largo de este trabajo la situación económica en España está pasando por unos años difíciles. El poder adquisitivo de muchas de las familias no es muy elevado y esto dificulta que gasten parte de su dinero en comprar (en este caso en adquirir nuestros servicios). Por lo tanto, debemos ofrecer un precio competitivo sin perder parte de nuestra calidad, de modo que los clientes entiendan que es más económico adquirir nuestros productos que preparárselo ellos mismos.

### **- Tráfico y falta de estacionamiento.**

La mayor parte de nuestra clientela estará localizada en la ciudad de Valencia. A la hora de realizar el reparto, el alto tráfico que hay en esta ciudad y la falta de estacionamiento dificulta dicha parte de nuestro trabajo. Por ello vamos a intentar adaptar nuestros vehículos a la ciudad, gestionar muy bien el tiempo para no sufrir los posibles retrasos ocasionados por el tráfico intenso y, por último, estudiar posibles lugares de estacionamiento para evitar ese problema al llegar al lugar de destino.

## **FORTALEZAS**

### **- Experiencia en el mercado de la restauración.**

Una de las fortalezas más importantes que tenemos es la experiencia de los trabajadores de cocina y preparación de platos, ya que llevan en sus espaldas bastantes años de experiencia en el sector de la restauración. Es un punto muy fuerte ya que esto nos garantiza una alta calidad constante y una formación ya realizada para ejercer nuestra actividad.

### **- Diseño atractivo y de calidad.**

Desde dentro de Notefood apostamos por un diseño del plato atractivo y una alta calidad de los alimentos. Dentro del diseño hablamos tanto del diseño del plato como del diseño del envase. Una de las cosas que más potenciamos es el atractivo y la facilidad del envase. Lo que buscamos es que los clientes puedan disfrutar de nuestros platos desde el máximo de calidad y agradable a la vista. Por lo tanto, se quiere mantener el grado de calidad e innovar constantemente el diseño.

### **- Ubicación.**

Como veremos en apartados posteriores, la empresa se sitúa localizada en un lugar muy amplio y con fácil acceso a las zonas de reparto de nuestros clientes. Dicha ubicación nos facilitará distribuir nuestro servicio por gran parte de la ciudad de Valencia y sus alrededores. A medio o largo plazo se prevé abrir otra cocina central para poder cubrir mayor territorio al que servir.

### **- Menores costes.**

Con respecto a la gran cantidad de empresas del sector de la restauración, Notefood no se encuentra abierto al público. Por lo tanto, todos los costes relacionados con el mantenimiento y la imagen del local, y el personal para atender a nuestros clientes quedan eliminados. Esto nos da un mayor margen a la hora de elegir los gastos de la empresa al tener dichos costes menores al resto de empresas.

### **- Tiempo de preparación de platos.**

Con la política que tiene la empresa de que los pedidos se pidan hasta una hora en concreto, se dispone de un gran tiempo para la preparación de los mismos. Esto ayuda a que se pueda hacer todo con el tiempo necesario y con la mayor calidad posible.

### **- Software de control.**

Notefood dispondrá de un software de control que nos ayudará en nuestra actividad actualizándolo continuamente para que no se quede obsoleto. Con el apoyo de dicho software la gestión será más eficiente y permitirá reducir al máximo las desviaciones.

### **- Precios competitivos.**

Otra de las claves es ofrecer precios competitivos con respecto a los competidores, teniendo en cuenta la situación económica de la población. Optimizando la utilización de las materias primas e intentando reducir al máximo los costes buscaremos constantemente poder ofrecer unos precios asequibles con los que poder satisfacer a nuestra clientela.

### **- Estilo de vida sana.**

En los últimos años se ha potenciado un estilo de vida saludable a través de una actividad física continua y una alimentación sana, después de dedicar varias horas a un trabajo sedentario. Vamos a posicionarnos como fuente de alimentación dentro de este estilo de vida. Desde Notefood vemos necesario la inclusión de productos muy variados y sanos. Constantemente se va a ofrecer una gran diversidad de este tipo de platos.

## **OPORTUNIDADES**

### **- Facilidad de acceso.**

Toda persona que quiera saber de nuestra empresa, informarse y realizar pedidos dispondrá de un abanico amplio para acceder a dichas acciones. Gracias a la evolución de la tecnología y la importancia de internet tendremos disponible el acceso a través de la página web, buscadores y una futura aplicación a disposición de los clientes. Dicho acceso se podrá ejercer en cualquier momento desde cualquier ordenador o móvil que tenga acceso a Internet. Desde dentro de la empresa se intentará actualizarse constantemente a las nuevas vías disponibles.

### **- Nuevos mercados.**

Centrándonos en que nuestro servicio se basa en servir las comidas preparadas directamente en las propias oficinas o lugares de trabajo de nuestra clientela, podemos determinar que este mercado no está muy explotado en la ciudad de Valencia y esto puede ser una oportunidad para nosotros. Por lo tanto, hay que intentar explotar esa oportunidad y posicionarnos como referente.

### **- Proveedores.**

Dentro del sector de la restauración encontramos un catálogo muy amplio de proveedores, lo que ayuda a tener mayor poder de elección y disfrutar siempre de las mejor opciones y más económicas posibles.

### **- Ciudad de Valencia.**

La zona geográfica en la cual estamos situados (Valencia) ayuda para ejercer nuestra actividad gracias a su elevada población, la gran cantidad de empresas y la importancia del sector terciario (quizás un porcentaje importante de nuestra clientela). Hay que explotar esta oportunidad y aprovechar el volumen de la población objetivo.

### **- Estilo de vida de los clientes.**

El estilo de vida que hay actualmente donde la jornada laboral se alarga más con el tiempo y los trabajadores cada vez tienen menos tiempo libre para disfrutar del ocio y descansar. Nuestro servicio, entre otras cosas, quiere regalar el tiempo que necesitan nuestros clientes para preparar sus comidas para poder realizar esas actividades que en el caso de no contratarlo no podrían disfrutar. Debemos dar la idea de que nuestro servicio no solo es proveer alimento y calidad, sino satisfacción por el tiempo “regalado” a nuestros clientes, facilitar su día a día.

# 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES y PROCESOS

## 4.1 Localización del local

Como ya hemos explicado Notefood tiene como objetivo abarcar la ciudad de Valencia y alrededores para poder explotar el gran número de empresas y los polígonos industriales donde se ubicará gran parte de nuestra clientela. Para elegir la zona donde ubicar nuestra empresa hemos tenido en cuenta principalmente la cercanía a nuestros clientes, el acceso a ellos, un local con las características idóneas, facilidad en carga y descarga y coste del suelo.

Teniendo en cuenta las características anteriormente citadas y tras una larga búsqueda de locales disponibles y adecuados para la actividad, hemos tomado la decisión de abrir nuestra empresa en la calle Pedro Cabanes nº 104 de Valencia.

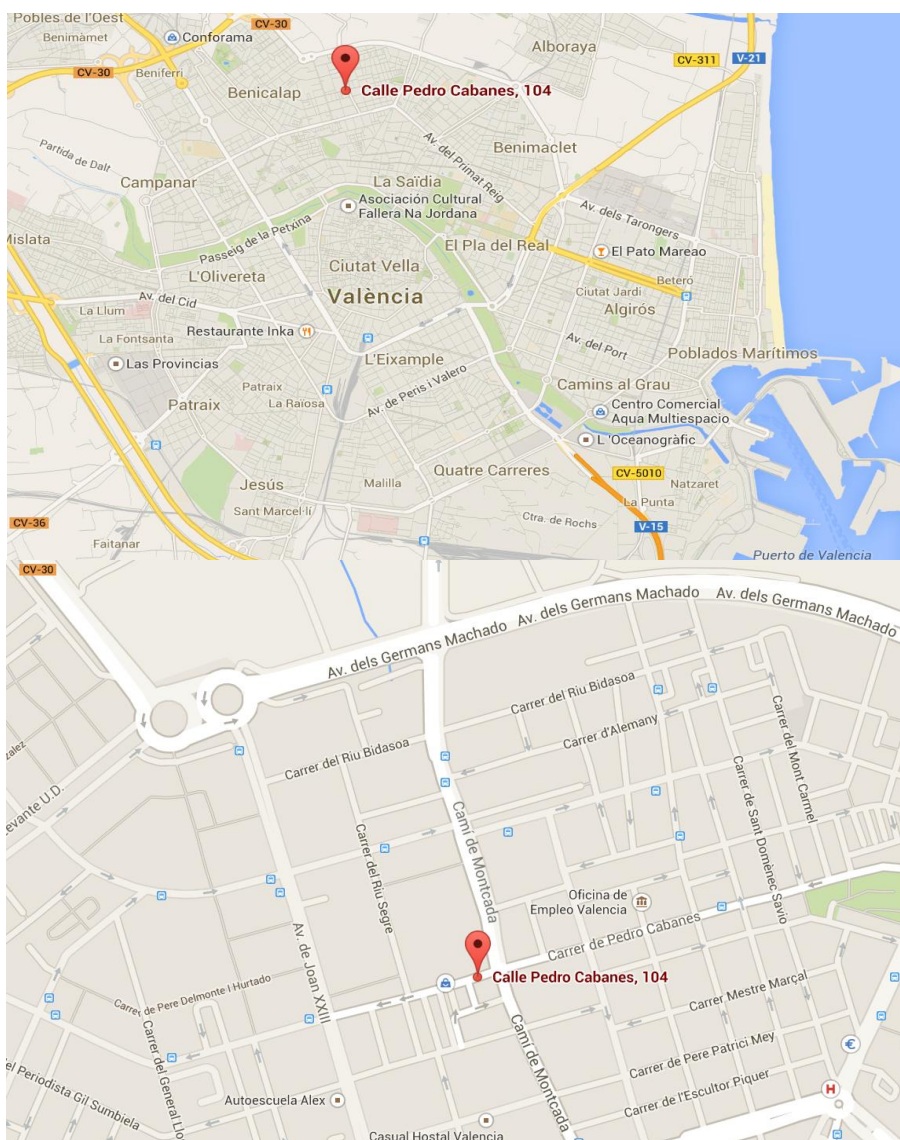


Ilustración 8. Localización centro de trabajo

Dicho comercial se encuentra ubicado en la zona norte de la ciudad de Valencia cerca de zonas periféricas como Paterna, Quart de Poblet y Burjassot con polígonos industriales muy importantes y gran cantidad de empresas. Además, tiene muy fácil y rápido acceso a las carreteras principales cerca de Valencia como la ronda norte (CV-30) y la CV-35 dirección Liria, y a las principales calles y avenidas de la ciudad. Esto facilita a la hora de reparto recorrer con mayor facilidad la ciudad de Valencia y acceder a las poblaciones cercanas.

La zona donde se ubica Notefood se encuentra actualmente en evolución y tiene un gran potencial de mejora. Además, el bajo comercial tiene fácil acceso y dispone de una gran facilidad para la carga y descarga de los vehículos de reparto y de proveedores.

En cuanto al local, dispone de aproximadamente 90  $m^2$  para trabajar (en el siguiente apartado se explicará cómo se distribuirá), se encuentra debidamente acondicionado con salida de humos cumpliendo con la correspondiente normativa para poder realizar nuestra actividad, y con las especificaciones exigidas para obtener licencia para ejercer a falta de aprobación por parte del ayuntamiento.

## 4.2 Distribución en planta

El local se encuentra distribuido en 5 zonas diferentes y separadas donde en cada una de ellas se realizará una tarea completamente diferente y relacionada con las demás. Las zonas en las que está distribuida son las siguientes:

### **Almacén**

El almacén se dividirá en dos subzonas. Una primera donde se distribuye la gran mayoría de alimentos repartido en estanterías adecuadas para ello, dicha subzona será en lo máximo posible un lugar fresco y seco para la buena conservación de los alimentos. Los géneros deberán estar almacenados en todo momento separados de suelos, paredes y techos.

Y, por último, una segunda subzona donde se conservarán todos aquellos alimentos y productos que requieran de una conservación en frío. Podremos encontrar una cámara frigorífica para productos a mantener en torno a los 3°C y un congelador que oscilará entorno a los -21°C.

Este lugar por tanto, se destinará exclusivamente para el almacenamiento de los productos con los que vamos a trabajar y se encontrará al lado de la entrada con facilidad para la carga de mercancías por parte de los proveedores.

### **Vestuario**

Entrando por la puerta principal encontramos el almacén y la puerta del vestuario. Dicha habitación está destinada para el aseo y ponernos la indumentaria correspondiente para preparar la jornada y empezar a trabajar. Del mismo modo que para el propio aseo personal a lo largo del día.

En el vestuario podremos encontrar diversas taquillas para los trabajadores y un aseo acondicionado correctamente con una pequeña ducha. Además, también dispondremos de un pequeño armario donde guardar los utensilios de limpieza apartado de la cocina y el almacén.

### **Cocina**

La cocina se encuentra en el centro del local, siendo el área más importante de trabajo al ser donde se produce nuestro producto y la parte de conexión con el resto de zonas con un acceso sencillo y rápido.

La propia cocina se podría dividir según la función que vayamos a ejecutar. De este modo, distinguiremos tres subzonas marcadas.

Por un lado, la subzona de lavado en la que habrá unas pilas preparadas para la limpieza de los alimentos y otra para el lavado de los utensilios utilizados. Este factor lo vemos importante ya que la higiene de los alimentos debe ser siempre la máxima.

Por otro lado, la subzona de preparación de alimentos en la que disponemos de un banco central acompañado de uno supletorio donde preparar las materias primas para el preparado de los platos. Esta parte de la cocina tiene más importancia de lo que parece, pues con una buena organización y preparación podemos agilizar y potenciar al máximo los recursos de los que disponemos. Dentro de esta zona

podemos añadir maquinaria utilizada como una cortadora de fiambre para cortar y preparar diversos alimentos.

Por último, tenemos la subzona que engloba las funciones de cocinado. Dicha área de trabajo debe de estar bien condicionada y capacitada a la carga de trabajo a realizar en el día a día. Para ello, disponemos de 6 fogones para cocinar, 2 freidoras y 2 hornos de gas. La maquinaria nombrada anteriormente debe funcionar correctamente y acompañada de un mantenimiento continuo ya que es una de las bases de nuestra empresa. Además, disponemos de filtros regularizados según la normativa.

No cabe decir que a lo largo de la cocina podremos encontrar gran diversidad de cuchillería y herramientas de mano, y una gran diversidad de bandejas y batería de cocina para la realización del trabajo.

### **Zona de preparación de pedidos**

Una vez preparado o semipreparado nuestros platos, antes de su distribución deberemos montarlos en sus respectivos envases y darle los últimos detalles. Como ya hemos dicho anteriormente, desde Notefood queremos darle importancia al preparado y la imagen final de nuestro producto que llegará al cliente, ya que esta será la primera imagen que tendrá de nosotros.

Por lo tanto, para esta tarea, pasaremos a la zona destinada para ello donde podremos disponer de varias mesas para la preparación de los platos y su posterior envío.

Para ello, disponemos de una gran diversidad de envases según el tipo de plato demandado. Además trabajaremos, para según qué tipo de alimentos, con una envasadora al vacío y una soldadora de bolsas.

Esta zona está junto a una de las salidas lo que facilita a la hora de preparar el vehículo de reparto.

### **Oficina**

Por último, encontraremos una pequeña oficina donde desarrollar todas las tareas administrativas de la empresa y donde organizar el orden y ritmo de trabajo a primera hora de la mañana según las demandas recibidas por nuestros clientes.

La propia oficina estará equipada con el material necesario para las funciones a realizar, un escritorio con un ordenador central con diversos accesorios como impresora y fax, archivadores, diverso material de oficina, etc.

Una vez hecho una pequeña explicación de las zonas en las que podemos ver dividido nuestro centro de trabajo y sede de empresa, podemos plasmarlo en el siguiente plano:



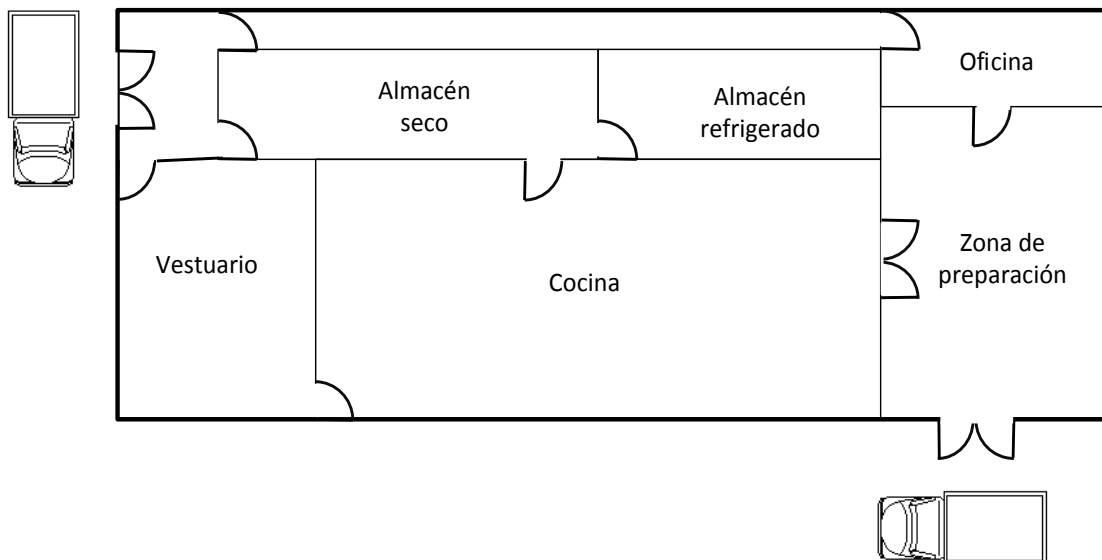


Ilustración 9. Distribución en planta. Fuente: elaboración propia.

### 4.3 Análisis de procesos

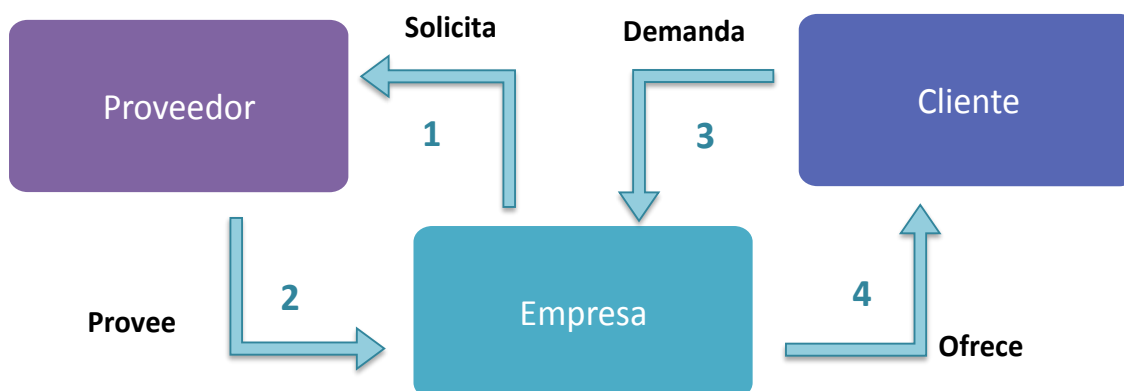


Ilustración 10. Relaciones con clientes y proveedores. Fuente: elaboración propia.

Como vemos en la imagen, podemos destacar tres entidades: proveedor, cliente y empresa. Entre cada entidad se pueden estudiar distintas actividades, siendo la empresa la única que tiene conexión con las otras dos entidades.

Las relaciones principales que existen entre las entidades son:

- La empresa solicita materia prima, utensilios, maquinaria, etc. a un respectivo proveedor y el mismo le provee según lo pedido y sus disponibilidades.
- El cliente realiza un pedido a la empresa y esta le sirve.

En base a estas relaciones se crean todos los procesos y documentos necesarios para el funcionamiento correcto de la empresa, los cuales vamos a detallar a continuación:

#### **PROCESOS PRINCIPALES**

Dentro de los procesos principales, que son aquellos procesos propios de la empresa para realizar su actividad, podemos dividirlos según la escala de tiempo en la cual suelen ejecutarse. Una vez hecha esa distinción, podemos encontrar los siguientes procesos:

##### **MENSUALES**

Mensualmente, las funciones principales a realizar por la empresa son los pedidos de los productos perecederos y no perecederos, aquel material necesario de cocina y para el preparado de platos (como envases) y la revisión de ofertas.

##### **SEMANALES**

Semanalmente, se llevará a cabo todos aquellos pedidos semanales necesarios, tanto de alimentación como cualquier otro a proveer. Además, al final de la semana se verán y estudiarán los resultados obtenidos para futuros análisis y toma de decisiones por parte de los socios.

## **DIARIO**

En este sub-apartado vamos a desarrollar detalladamente los procesos realizados ya que son la base de nuestro negocio.

En primer lugar, se revisará los pedidos realizados por los clientes el día anterior y en las últimas horas para organizar la jornada de trabajo. De esta forma cumpliremos con los márgenes de tiempo deseados para la preparación de dichos pedidos. Para organizarnos el horario habrá que tener en cuenta posibles repartos de mercancías por parte de los proveedores a lo largo de la mañana.

Una vez hecho una planificación de la materia prima a utilizar y los procedimientos que se van a efectuar, nos uniformaremos y asearemos de forma que trabajemos con los niveles de higiene estipulados por ley.

Ya en la cocina, el primer paso será el conocido “mise en place”. Es decir, la preparación de todos los utensilios, maquinaria y materia prima a utilizar antes de empezar a cocinar y elaborar los platos.

Con la materia prima lista y el material de cocina preparado, daremos paso al cocinado. En primer lugar, se cocinará los platos que mayor tiempo de preparación requiera o que mejor se conserven una vez ya terminados. Este tipo de decisiones son muy importantes, ya que una buena organización en la cocina puede evitar muchos problemas de posibles retrasos de tiempo o saturación de trabajo.

Por último, pasaremos a la zona de montajes. En esta sala abatiremos los platos para que cojan una temperatura y unas condiciones adecuadas para su envasado y futuro transporte entre los 3°C y los 8°C. Dispondremos de una gran diversidad de envases según el plato a preparar. Habrá ciertos platos (como algunas ensaladas) que se acondicionarán en la cocina, pero el peso del trabajo recaerá en el proceso de preparado.

Antes de distribuir los pedidos estudiaremos las posibles rutas a seguir según las localizaciones de los clientes de cada día agrupando los pedidos por zonas geográficas y horarias.

A partir de este momento, algunos trabajadores se encargarán de acondicionar la planta de trabajo para el día siguiente y otros del reparto. Destacar que el modo de pago de los clientes puede ser en el momento de entrega o con antelación vía internet.

## **PROCESOS DE APOYO**

Entre los procesos de apoyo que podemos encontrar dentro de una empresa, destacaríamos en Notefood aquellos procesos administrativos y contables realizados por los socios diariamente antes y después de la jornada de trabajo revisado a final de mes. Entre estos procesos podemos destacar la preparación y pago de las nóminas de los trabajadores, el control de pagos y el mantenimiento realizado de todo el material del que dispone la empresa.

También dispondremos de un informático que lleve a cabo los servicios de mantenimiento de la página web y la base de datos. Este es un proceso clave para nuestro funcionamiento ya que es nuestra principal fuente de contacto con los clientes y desde donde tramitamos todos sus datos y pedidos.

Además, cabe destacar la colaboración de un dietista especializado para mejorar el aspecto nutricional de todos nuestros platos.

# 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

## 5.1 Misión, visión, valores y objetivos

### **Misión**

La misión de una empresa viene a ser el propósito global y razón de ser de la organización. En otras palabras, es el motivo principal por el cual se ha fundado la empresa y aquello a lo que quiere llegar.

En la redacción de dicha misión la empresa debe tener en cuenta, entre otras cosas, el sector donde trabaja y el público objetivo al que va dirigido su producto o servicio.

Por lo tanto, siguiendo estas pautas, la misión de Notefood es la siguiente:

- Acercar al lugar de trabajo de la población activa, un servicio de comida para llevar saludable y de calidad, aportándoles mayor tiempo libre y una vida sana.

### **Visión**

Una vez descrita la misión de la empresa, es necesario indicar cuál será la visión de la misma. La visión es aquello que la organización aspira a ser en un futuro a medio o largo plazo.

En nuestro caso, la visión de Notefood es la siguiente:

- Ser un referente en el servicio de comidas para llevar dentro del mundo laboral, siempre acompañado de las marcas “calidad” y “saludable”.

### **Valores**

Los valores de una empresa son aquellos principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa y que definen la forma de operar de la misma. Dichos valores pueden definir a groso modo el comportamiento y la forma de actuar de la propia empresa y a todos sus miembros.

Los valores a seguir por parte de Notefood son los siguientes:

- Comida sana y equilibrada: desde dentro de la empresa (sobre todo en el departamento de cocina) siempre se va a buscar unos niveles altos de calidad en nuestro producto de forma que tenga en todo momento un grado saludable y de equilibrio conforme a los niveles exigidos por la propia empresa y los clientes.

- Just in time: la definición literal será “justo a tiempo” y este método se basa en producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el

momento en que se necesitan. La forma de pedido utilizada por nuestra empresa, nos facilita llevar a cabo esta forma de trabajo lo cual nos facilitará explotar al máximo nuestros recursos y no desperdiciar nada.

- Calidad: Uno de los principales valores de nuestra empresa es la calidad exigida por la misma en todos los campos de la organización, ya sea en el producto final como el servicio ofrecido por nuestros trabajadores.

- Responsabilidad empresarial: compromiso con todas las partes del entramado organizativo de la empresa desde socios hasta proveedores y clientes, cumpliendo en todo momento con las normativas existentes y la buena fe.

- Honestidad: En el momento en que una empresa trabaja o interactúa con otros grupos debe mantener siempre un alto nivel de honestidad. Desde dentro de la empresa opinamos que si no se es honesto con uno mismo y con el resto de la población, a medio y largo plazo las cosas no pueden funcionar de la manera correcta.

- Trabajo en equipo: Notefood dispone de un pequeño grupo de trabajo. Por lo tanto, para poder realizar el trabajo al nivel que la empresa desea se debe coordinar el trabajo en equipo. Un trabajo hecho en colectivo tendrá mejores resultados que un trabajo hecho por una sola persona. Encontrarse en un ambiente agradable y acogedor, y saber que uno puede disponer del otro en caso de ayuda facilita la jornada laboral, anima a los trabajadores y, a la larga, se consiguen mejores resultados.

- Mejora continua: Continuamente se va a buscar una mejora continua que haga mejorar nuestro producto y se adapte a los constantes cambios que sufre la sociedad actual.

## **Objetivos**

Los objetivos de una empresa son declaraciones de resultados que la empresa desea que a lo largo del tiempo sean alcanzados. Dichos objetivos deben ser cuantitativos (es decir, medibles), con una definición clara sin confusiones, con posibilidad de ser alcanzables y realistas y, por último, coherentes con la misión, visión y valores descritos anteriormente por la empresa.

También existen una serie de objetivos generales que no pueden ser cuantificados y que son un tipo de visión de la empresa.

Teniendo en cuenta estas características y dividiéndolos según un determinado espacio temporal, los objetivos de Notefood serán los siguientes:

### Corto plazo

- Incrementar un 10% la cuota de mercado inicial en la ciudad de Valencia en el período de 2 meses.
- Conseguir un nivel de quejas inferiores al 5% en el período de un año.

### Medio plazo

- Ofrecer servicio de catering en un período de 3 años.
- Abarcar el servicio de cenas en un período de 3 años.
- Establecer una identidad de marca a lo largo de los 2 primeros años.

### Largo plazo

- Posibilidad de expandirse a través de franquicias con un alto estándar del know-how de la empresa en un período de 10 años.
- Abrir una segunda cocina central en un máximo de 5 años.

## *5.2 Forma jurídica y fiscal de la empresa*

La toma de decisión de la forma jurídica de una empresa es una de las decisiones más importantes y difíciles a realizar, puede incluso afectar a la actividad de la misma debido a diversas situaciones.

Notefood va constar de dos socios con lo que en un principio podría formalizarse la empresa con la mayoría de los diferentes tipos existentes. Sin embargo, hay dos criterios claves a la hora de tomar la decisión. Estos criterios son el capital social mínimo a invertir y la responsabilidad económica de los socios ante terceros.

Eliminando el empresario individual, las formas jurídicas más comunes que podemos encontrar en el mercado laboral son la Sociedad Civil, la Comunidad de Bienes, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Anónima y la Cooperativa. Pero si tenemos en cuenta que la aportación mínima para constituir una Sociedad Anónima es de 60.000€, esta opción también queda descartada debido a la falta de recursos económicos iniciales por parte de los socios.

La opción de elegir ser una Cooperativa se descarta desde un principio ya que desde su constitución solo pueden formar parte de la misma a nivel de socio aquellos que al mismo tiempo sean trabajadores. De esta forma, limitamos la posibilidad de entrada a futuro socios que quieran formar parte de Notefood. De este modo queda descartada dicha forma jurídica.

A la hora de constituir las tres formas jurídicas restantes, tanto la Comunidad de Bienes como la Sociedad Civil no disponen de un capital mínimo exigido y el coste de los trámites son inferiores a los de una Sociedad Limitada. Sin embargo, siguiendo el criterio de la responsabilidad por parte de los socios, hemos decidido elegir constituir Notefood como Sociedad de Responsabilidad limitada (S.L.) a pesar de las ventajas aportadas por las otras dos formas. De este modo, la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado por los mismos.

Por lo tanto, una vez ya decidido que nuestra empresa de iba a denominar Notefood, Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) vamos a ver grosso modo cuáles son sus características tanto jurídicas como fiscales, y los pasos a seguir para su constitución.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. En el caso de Notefood, constará de 1000 participaciones de 4€ cada una, dividido en 500 participaciones por socio.

El capital inicial mínimo a aportar es de 3.005,06€ íntegramente desembolsado. En nuestro caso, el capital inicial será de 4.000€ superando el mínimo exigido. Dicho capital inicial se puede realizar mediante la aportación monetaria o, de bienes o derechos cuantificables económicamente, pero nunca mediante trabajo o servicios.



Existen dos tipos de socios, trabajadores y capitalistas. El segundo aporta capital y recibe dividendos de los beneficios que hubiese. El primero (como en el caso de nuestra empresa) aporta trabajo además del capital, por lo que podría recibir una nómina si el resto de la junta general estuviese de acuerdo.

Los órganos sociales que conforman una Sociedad Limitada son los siguientes:

- **Junta General de socios:** es el órgano en el cuál se expresan los acuerdos de la voluntad social de la empresa. Su competencia se extiende a:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

- **Los administradores:** órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria y la representación de la empresa en sus relaciones con terceros. Salvo que se especifique lo contrario en los estatutos, el o los administradores deben tener condición de socios.

Fiscalmente, la empresa tributará a través del impuesto de sociedades. Dicho impuesto grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas regulado por el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo. El tipo de gravamen general que marca el impuesto sobre sociedades es del 35%.

Dicho impuesto puede vivir una serie de variaciones:

- Para las empresas de reducida dimensión que obtengan un beneficio de hasta 10 millones de euros, el tipo impositivo será el 25% hasta 300.000 euros y el 30% para más de 300.000 euros.

- Para las empresas de reducida dimensión que obtengan un beneficio de hasta 5 millones y tengan una plantilla de entre 1 y 25 empleados y mantengan o aumenten dicha plantilla desde el año 2008, tributarán a un tipo del 20% los primeros 300.000 euros y el resto al 25% hasta los 5 millones de beneficio. Notefood pertenecería a esta variante.

En cuanto al IVA, debido al epígrafe en el que nos encontramos, deberemos declarar según la normativa del IVA general.

En lo relacionado con la seguridad social, destacar que los socios al poseer un porcentaje superior al 25% del capital social deberán darse de alta obligatoriamente en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.) sin posibilidad de darse de

alta en el régimen general. Sin embargo, al tratarse de autónomos nuevos y menores de 30 años podrán disfrutar de una reducción del 30% de la base mínima de cotización durante los 15 primeros meses. El resto de trabajadores deberán pertenecer al régimen general.

### 5.3 Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama

El éxito de Notefood, al igual que la gran mayoría de entidades, es nuestro equipo de trabajo. Nuestra empresa no dispone de una plantilla muy elevada y al no estar abierto al público nos da la libertad de no necesitar puestos que en la gran mayoría del sector de la restauración están presentes.

Como ya hemos explicado anteriormente, la entidad va a estar fundada por dos socios, los cuales tendrán un papel muy importante dentro del organigrama que va a regir en la empresa. Ambos se encargarán de la empresa como gerentes y, además, cada uno se encargará de una de las dos vertientes en las que se separa nuestro organigrama.

El organigrama que podemos observar de los puestos de trabajo de Notefood es el siguiente:

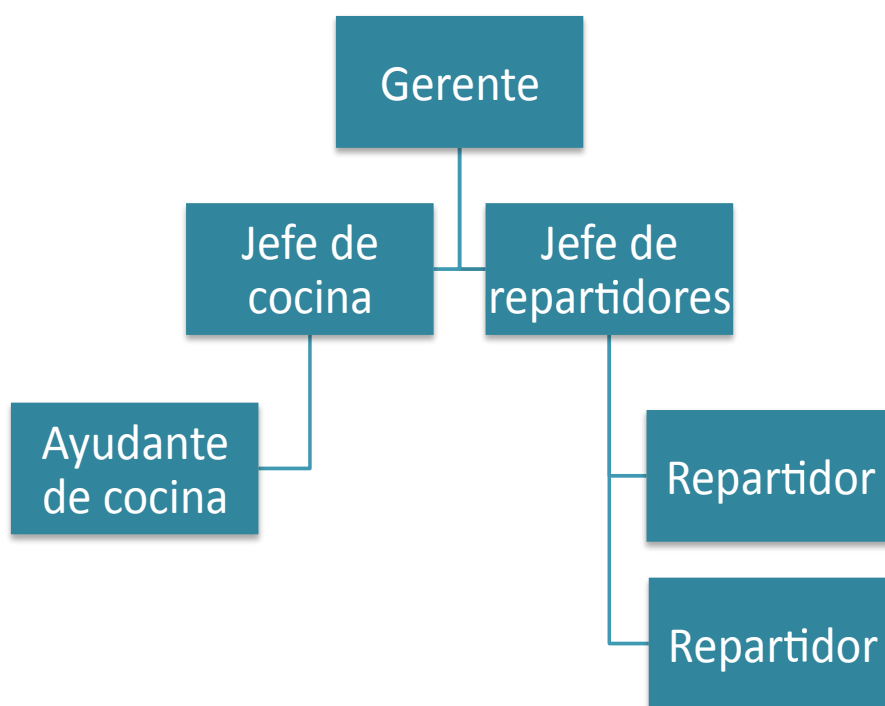


Ilustración 11. Organigrama. Fuente: elaboración propia

Podemos observar 3 niveles de jerarquía en la empresa: el primer nivel donde se encuentran los gerentes, el segundo donde están los jefes de cocina y de reparto, y el último nivel donde encontramos a los ayudantes de cocina y repartidores. Cabe destacar que los dos primeros niveles están formados por las mismas personas, los socios. Por lo tanto, estos niveles se distinguen debido a las responsabilidades de a las tareas a realizar en cada puesto más que en la persona quién lo ocupa.

Con respecto al resto de puestos, en un principio Notefood plantea disponer de una persona como ayudante de cocina como apoyo del jefe de cocina. En cuanto a la hora del reparto, debido a la posibilidad de existir clientes ubicados en diferentes zonas geográficas, se contratará a dos personas encargadas del mismo. De este modo, el equipo de trabajo que podremos encontrar en nuestra empresa quedará formado

por 5 personas. En caso de aumentos de productividad puntuales o incremento de nuestra demanda se iniciarán procesos para seleccionar más personal para los puestos oportunos a cubrir.

A continuación vamos a describir las características de cada puesto de trabajo:

### **Gerente**

Como hemos dicho, en nuestro caso existirán dos gerentes. Los gerentes se encargarán de llevar la administración de la empresa y velar por la buena organización de la misma. Deben tratar temas variados como el marketing a implantar en Notefood hasta la selección del personal. Entre las funciones a desempeñar por los gerentes, podemos citar las siguientes:

- Se encarga de llevar la contabilidad y el marketing de la empresa.
- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijando las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo.
- Diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados, organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.
- Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.
- Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
- Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa y sopesa las acciones por adoptar y elige las más conveniente, estas generalmente son en condiciones de incertidumbre.
- Controlar el desempeño de las personas, verificar los logros de la organización, evaluar índices como la producción, la productividad, las ventas y la rentabilidad obtenida. En base a los datos obtenidos, adoptar medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando las metas propuestas por la entidad.
- Actúa como representante de la empresa y se encarga de realizar las negociaciones ante terceros, como proveedores y clientes.
- Señala y determina los cambios y mejoras a realizar tanto en los productos como aspectos tecnológicos a tratar.

### **Jefe de cocina**

El jefe de cocina es el máximo responsable del departamento de cocina y, por lo tanto, es el que asume todas las funciones referentes al control y organización del mismo. Entre las funciones del jefe de cocina encontramos:

- Organizar y distribuir el trabajo en todo el departamento en base a sus medios y disponibilidades.
- Es el encargado principal de que se cumpla estrictamente las condiciones y normas de higiene y limpieza de la cocina.
- Supervisar directamente la elaboración, condimentación y presentación de todos y cada uno de los platos.
- Es el encargado de buscar aquella materia prima con mayor rendimiento y calidad.
- Se responsabiliza de que la conservación del género se lleve de la forma más apropiada.
- Se encargará de llevar el control del consumo de las materias primas y realizar los oportunos pedidos a los proveedores.

### **Jefe de reparto**

Esta persona va a ser la encargada principal del reparto de los pedidos de los clientes, para ello las tareas a desarrollar son las siguientes:

- Verificar todas las mañanas los pedidos realizados por los clientes.
- Una vez verificado los pedidos, estudiar y marcar una ruta de reparto con la finalidad de explotar de la forma más rentable los recursos de la empresa para dicha tarea.
- Marcar un horario de reparto que junto a la ruta marcada se pueda servir a nuestros clientes de la forma más eficiente posible.
- Supervisar que la función de reparto se efectúe correctamente y solucionar posibles problemas del trabajador o quejas recibidas por parte de los clientes.
- Llevar el correspondiente mantenimiento de los vehículos utilizados en el servicio de reparto.
- Si fuese oportuno, se encargará de participar en el reparto de los pedidos.

### **Ayudante de cocina**

Es aquel personal que trabajará a las órdenes del jefe de cocina. Este personal se encargará de la preparación y de la condimentación de los platos, pero no de la elaboración de los mismos.

### **Repartidor**

Estará supervisado por el jefe de reparto, y sus funciones principales serán el reparto de los platos a los diferentes clientes en sus respectivos lugares de trabajo, suministrar combustible al vehículo a utilizar y, en algunos casos, efectuar el cobro de las demandas a los propios clientes ya sea vía efectivo o mediante la utilización de un TPV (Terminales Punto de Venta).

Una vez tratados los puestos y sus respectivas funciones, nos gustaría indicar los horarios marcados para cada puesto de trabajo. La jornada laboral (exceptuando el puesto de repartidor) estará estipulada en 40 horas semanales y se distribuirá del siguiente modo:

- Jefe y ayudantes de cocina: de 7:00 a 15:00 horas.
- Jefe de reparto: 8:00 a 16:00 horas.
- Repartidor: de 11:00 a 16:00 horas.

En cuanto a los sueldos de cada trabajador Notefood se regirá siempre por lo estipulado por ley en los respectivos convenios de trabajo según el nivel adquirido por los empleados en las distintas ramas y el número de horas a realizar. Del mismo modo, se cumplirá con los distintos cargos a realizar en nombre de los trabajadores, como la cotización a la seguridad social y la inscripción a una mutua.

Por último, destacar que cada puesto de trabajo dispondrá de la posibilidad de mantener una formación continua para el desarrollo tanto profesional como personal. Desde Notefood defendemos la mejora continua y de este modo poder ofrecer siempre un alto nivel de calidad y satisfacer al cliente.

## 6. PLAN DE MARKETING

---

En este apartado vamos a tratar de definir que es el marketing dentro de la empresa y que decisiones hemos tomado en el funcionamiento y desarrollo de cada una de las categorías en el que se encuentra englobado dicho concepto.

En primer lugar, podemos confirmar que el marketing es un pilar muy importante en el funcionamiento de toda nueva empresa, todo nuevo producto. De las decisiones tomadas y del correcto funcionamiento de las mismas puede conducir a una empresa al éxito o a la desaparición con el tiempo.

Sin embargo, lo que se entiende como marketing varía mucho según quién lo cite o estudie. De todas las distintas descripciones encontradas, vamos a utilizar la utilizada por la A.M.A. (American Marketing Association) en el año 2004: “marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados.”

Una de los principales objetivos del marketing es satisfacer los deseos y necesidades de los clientes de la entidad mediante el intercambio de productos o servicios de forma que todas las partes salgan beneficiadas, e inocho para el conjunto de la sociedad.

El marketing de toda empresa se le puede denominar “marketing-mix” (las 4 P) compuesto por la toma de decisiones sobre el producto ofrecido, el precio marcado de comercialización, los modos de promoción de la empresa y, por último, los modos de distribución a llevar a cabo.

## 6.1 Segmentación y público objetivo

Antes de tomar las decisiones oportunas del marketing-mix debemos estimar y decidir cuál será nuestro cliente objetivo, es decir, a qué tipo de cliente vamos a enfocar nuestros productos y servicios.

Con el tiempo la población va evolucionando con unos gustos cada vez más heterogéneos y por eso la importancia de determinar a qué tipo de cliente vamos a atender para poder tomar decisiones correctas según sus gustos y necesidades.

La forma más eficiente es segmentar la población en diversos grupos según gustos, necesidades o criterios marcados por la empresa. De este modo llegaremos a encontrar un grupo (público objetivo) que se adecue al tipo de cliente al que la entidad quiera servir y enfocarse según sus características.

Desde Notefood, se intenta determinar un segmento de población con las necesidades poco cubiertas e intentar servir un producto diferenciado del resto de empresas competentes.

Para desarrollar la segmentación del mercado existen diversas variables. Podemos encontrar tanto variables descriptivas de la población como variables funcionales. Los criterios a seguir por parte de nuestra empresa se detallan a continuación.

### Variables demográficas

- Edad y sexo: la edad que conforma nuestro público objetivo se encuentra entre los 18 y los 65 años y de ambos sexos. Nuestro objetivo es abarcar a la población trabajadora, por ello la edad y el sexo no es una de las condiciones principales a tener en cuenta.

- Situación laboral: como hemos indicado, nuestro esfuerzo se llevará a cabo hacia la población activa.

- Situación familiar: la población con familia tiene una carga de obligaciones mayor al resto. Por lo tanto, nos vamos a enfocar en mayor medida a intentar ofrecer la posibilidad de servir nuestros productos evitando mayores cargas diarias a este segmento de consumidores y cubriendo la necesidad de comer sano diariamente "ahorrando" tiempo para ello.

### Variables geográficas

La ciudad de Valencia y alrededores. Nos vamos a enfocar en aquellos trabajadores de empresas situadas en Valencia y un radio de 5-10 km. En cuanto a los alrededores, en un inicio la empresa quiere abarcar la zona oeste con vistas en un futuro a cubrir la zona sur.



### Variables socioeconómicas

- Renta: un nivel económico medio y medio-alto que prioricen conseguir el servicio de “comidas para llevar” de forma más económica pero que, por otro lado, sean capaces de asumir esta compra diariamente.

- Profesión: profesiones que conlleven trabajar en despachos u oficinas para poder servir los productos en dichos lugares.

### Variables psicográficas

- Estilo de vida: población que desea disponer de tiempo para el ocio. Nos abren la posibilidad de “regalarles” tiempo para todas estas aficiones después del trabajo a cambio de contratar nuestros servicios. También buscamos a clientes con una idea de estilo de vida saludable ya que uno de los principales puntos fuertes de nuestra empresa es la calidad del producto y una dieta sana.

- Personalidad: entre otras cosas buscamos a gente agradable, divertida y, sobretodo, respetuosa y que sepa agradecer el esfuerzo que realizamos cada día para poder servir todos los días y nunca bajar el nivel.

### Variables específicas

- Fidelidad: clientes que mediante una calidad y una confianza sean fieles a un producto. La intención es conseguir una cartera de clientes fieles a nuestro producto y crear como una familia con relaciones comerciales.

Por lo tanto, tras una breve agrupación de las variables citadas anteriormente, podemos describir a nuestro público objetivo como: “trabajadores de oficina con familia y poco tiempo libre para realizar las actividades de ocio, con un nivel adquisitivo medio y con una estilo de vida saludable. Además, vienen acompañados de una personalidad y unos ideales semejantes a los de la empresa, lo que facilita su fidelización”.

## 6.2 Marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución)

El marketing-mix es el conjunto de decisiones sobre las variables comerciales referidas a un producto o servicio, que permiten lograr las metas y objetivos comerciales marcados por la empresa. El marketing-mix se compone de 4 variables importantes por igual y la decisión que tomemos en una puede afectar a la decisión que tomemos en el resto. Se van a describir las decisiones a tomar en cada variable de la empresa.

### **PRODUCTO**

Desde Notefood creemos que servimos al mercado no solo un producto, sino un servicio. Es decir, ofrecemos a nuestros clientes proveerlos del servicio de “comidas para llevar” acercándoles al lugar de trabajo un producto (la gran variedad de platos a servir).

El servicio básico es el reparto de comida. Sin embargo, también ofrecemos el servicio de disponer de una gran variedad de platos según el tipo de dieta que se quiera llevar, siempre con un nivel de alimentación sano y de calidad.

Los productos que ofrecemos son platos elaborados, pudiéndolos englobar en distintos grupos según sus características.

Por lo tanto, podemos clasificar nuestros platos del siguiente modo:

#### Platos fríos

- Ensalada valenciana
- Ensalada de arroz con vinagreta según temporada
- Ensalada de pasta vinagreta según temporada
- Ensalada de pollo crujiente con salsa de miel y mostaza
- Ensalada César
- En salada templada de frutos secos y gambas
- Ensalada de pollo y verduras en escabeche
- Ensalada de jamón asado con tártara
- Carpaccio de:
  - Jamón asado
  - Bacalao
  - Ternera
  - Verduras
- Pâté de pimientos del piquillo
- Humus de garbanzos
- Sopas frías:
  - Salmorejo
  - Gazpacho

#### Platos calientes

- Sopas de:
  - Fideos
  - Verduras
  - Pescado
  - Castellana
- Diversas pastas (espagueti, macarrones, tallarines, etc.) con salsa:
  - Carbonara
  - Bolognesa
  - Marinera
  - Tomate y verduras
- Gratinados como:
  - Lasaña bolognesa
  - Canelones
  - Mil hojas de verduras con queso de cabra
  - Macarrones con verduras al horno cremosos
  - Macarrones bolognesa al horno cremosos
  - Berenjenas rellenas
  - Quesadilla de puerros y bacon
- Arroces como:
  - Paella
  - Arroz al horno
  - Cocido
  - Arroz negro
- Guisos varios:
  - Lentejas
  - Potaje
  - Fabada
  - Judías
  - Legumbres con pescado

### Verduras

- Menestra
- Verduras rellenas
- Verduras gratinadas
- Tempura

### Carnes y pescados

- Osobuco de ternera
- Pollo al limón y miel
- Suquet de pescado
- bacalao con all-i-oli
- Costillas:
  - Barbacoa
  - A la miel

## Postres

- Tartas varias:
  - Tarta de queso con mermelada, chocolate o miel
  - Tarta de Limón
- Vaso de tiramisú
- Piezas de fruta
- Yogures

A groso modo, esta sería nuestra carta de productos ofrecida a todos nuestros clientes. Cabría añadir la posibilidad de adquirir de forma complementaria una ración de pan, bebida y cubiertos.

La variedad de platos a ofrecer se mantendrá en continua actualización modificándola según la temporada del año en el que nos encontremos y los cambios de gustos de nuestros clientes. Además, buscamos que mediante una combinación de los mismos, nuestra clientela sea capaz de satisfacer sus necesidades llegando siempre a los niveles de calidad exigidos.

Por lo tanto, el producto de Notefood es acercar a nuestros clientes aquellos platos citados anteriormente mediante el servicio de distribución de los mismos al lugar de trabajo.

## **PRECIO**

El precio es una de las variables más importantes dentro de la empresa ya que influye decisivamente sobre la cantidad física de unidades vendidas y, por tanto, sobre la cantidad de ingresos de la empresa (lo que lleva a determinar su rentabilidad y sus beneficios).

Además, puede utilizarse para posicionar el producto o la empresa en el mercado. Es decir, en el mundo mercantil un precio elevado suele venir acompañado de unos estándares de calidad elevados, y viceversa. Por lo tanto, hay que buscar un nivel de precio adecuado para crear una imagen comercial justa sin infravalorar ni sobrevalorar nuestro producto.

Para determinar el precio al cuál ofrecer nuestro servicio vamos a trabajar con tres factores totalmente complementarios:

- Costes internos: debemos tener en cuenta todos aquellos costes que surjan en la empresa a lo largo de su actividad. De este modo, determinamos unos niveles mínimos del precio exigidos para su desarrollo. La forma más eficiente de calcular estos mínimos es realizando un escandallo de todos los platos a servir (cómo podemos ver en el Anexo 1) y tener en cuenta todos aquellos gastos directos e indirectos de la producción como son los gastos fijos de personal, gastos asociados al reparto, alquiler del local y suministros (como luz y agua).

- La competencia: en cualquier mercado en el que existan competidores se debe tener en cuenta los precios de los mismos. Un cliente que percibe que varias empresas ofrecen un producto con características similares, se suele decantar por aquella que tenga un precio inferior. Es decir, el cliente elegirá aquel producto por el que menor dinero y esfuerzo deba intercambiar. Por lo tanto, hay que tener en cuenta los precios de la competencia para poder competir en el mercado. Desde la empresa se insiste mucho en competir con la competencia en calidad de producto, de este modo a un precio similar nuestro público objetivo priorizará las características del mismo.

- El comportamiento de los clientes: Cada persona como cliente o consumidor puede reaccionar de una manera diferente ante un nivel de precio. Debemos marcar que precios generan un rechazo por ser demasiados bajos (dando a entender una baja calidad) y cuales por ser demasiado alto (cliente entiende que da más de lo que recibe). En este factor es determinante el valor percibido del producto, y según dicho valor el impacto del precio puede ser diferente para cada cliente. Por ello, hay que buscar homogeneizar el valor percibido de nuestro producto en un alto nivel para que el precio ofrecido nunca sea demasiado.

Tras estudiar estos tres factores, hemos decidido marcar unos precios similares a los de la competencia, que junto a un nivel de ventas adecuado, sea capaz de cubrir nuestros gastos y dar a entender a nuestros clientes que salen ganando en el intercambio generado.

Los precios que hemos marcado en nuestra carta, vienen distribuidos de dos maneras. La primera son los precios estimados para aquellos productos que se pidan por separado, estimando un precio por cada tipo de producto (por ejemplo, todos los tipos de arroz se venderán con el mismo precio). La segunda son los precios para menús y precios promocionales para impulsar las ventas.

De este modo, los precios de venta fijados por Notefood son los siguientes:

- Sopas, cremas y algunos platos fríos -> 2,50 €
- Ensaladas -> 3 €
- Ensaladas elaboradas -> 4 €
- Arroces, pastas y guisos -> 3,50 €
- Gratinados y verduras -> 3,50 €
- Carnes y pescados -> 4 €
- Postres -> 2 €
- El menú diario con un plato, postre y bebida -> 4,50 €

De forma complementaria se puede obtener una pieza de pan, cubiertos y bebida por 0,50 € cada uno.

## **PROMOCIÓN**

La promoción (o comunicación) consiste en dar a conocer un producto en el mercado, intentando demostrar al público objetivo sus características y, de este modo, introducirlo y aumentar su presencia en el mercado. Si se utilizan buenos mecanismos, conseguiremos atraer a nuestro público objetivo y hacer crecer nuestro volumen de operaciones.

Para realizar la promoción de una empresa existen diversas vías de comunicación. A continuación vamos a detallar algunas de ellas y como Notefood va a utilizar alguna de las mismas.

### Equipo de ventas

Toda empresa antes de fundarse y salir al mercado ha de darse a conocer ya que tiene una presencia nula en la mente de sus posibles clientes potenciales. Por lo tanto, desde Notefood se ha realizado un gran esfuerzo personal y se ha llevado a cabo un equipo de ventas.

De este modo, parte de los integrantes del negocio se han dedicado a acercarse personalmente a centros de trabajo a dar a conocer el producto y estudiar el impacto sobre los trabajadores de una idea de negocio como la nuestra.

Los integrantes que han llevado a cabo este ejercicio se han preparado de forma muy detallada una exposición del producto de modo que nuestros posibles clientes se lleven una idea global y clara del servicio que ofrecemos.

Mediante este mecanismo lo que se busca es dar a conocer el producto en varios edificios de oficinas y centros de trabajo de Valencia y alrededores para crear una clientela inicial con la que empezar nuestra actividad.

### Publicidad

La publicidad consiste en informar del producto a la población a través de los distintos medios de comunicación. Actualmente gracias a la evolución de la tecnología existen una gran variedad de medios en los que comunicarse, lo que facilita el acercamiento hasta nuestro público objetivo. El modo en que una empresa utiliza la publicidad es creando anuncios.

El mundo de los anuncios es una industria cada vez más importante ya que se necesita estar siempre innovando e intentar provocar un impacto sobre el público que incite a querer el producto o servicio anunciado. Por lo tanto, hay que buscar crear anuncios claros, que detallen los factores más importantes de nuestra empresa y el producto y, sobre todo, que llamen la atención del receptor.

Notefood, en sus inicios ha decidido utilizar los siguientes medios para realizar publicidad:

- Radio: realizando una buena grabación con todas las características del producto seremos capaces de que los oyentes se interesen de quienes somos. La estrategia a seguir será emitir dichos anuncios en horario matinal de 7:00 a 9:00 de modo que gran parte de los oyentes sean trabajadores que se dirigen al centro de trabajo. Las emisoras de radio en las que emitir dichos anuncios serán radios locales (Valencia) y alguna de las radios más populares en la ciudad como Europa FM.

- Revistas y periódicos: haremos un esfuerzo para poder aparecer mediante un anuncio vistoso a la vista en revistas y periódicos comunes en centros de oficinas como podría ser la revista "Emprendedores" y el periódico "El economista".

- Además, nos anunciaremos en diversas páginas web del ámbito anteriormente citado y nos inscribiremos en buscadores muy importantes en este momento. Actualmente, los dos buscadores más importantes para pedir comida para llevar son "just-eat.es" y "laneveraroja.com".

#### Internet y app

Actualmente se puede afirmar que el medio de comunicación más importante es Internet, la evolución que ha vivido desde que apareció ha sido inesperada y puede llegar a cualquier ciudadano con recursos en gran parte de los 5 continentes.

La principal herramienta de contacto con nuestros clientes será Internet. Nuestra forma de funcionar girará alrededor de nuestra página web y desde ahí se podrá hacer todas las operaciones para contactar con nosotros, informarse y realizar los pedidos.

Por ello, unos factores muy importantes son mantener una buena imagen de la página web, que sea fácil de entender y actualizarla de modo que se adecue al formato del momento.

Para que la posible clientela que entre en la página la valore positivamente, la misma debe mantenerse atractiva a la vista, y las operaciones a realizar deben ser sencillas y poco cargantes. Hay que intentar captar a la gente y concienciarles que es una manera de operar cómoda y rápida.

A parte del uso de Internet para la creación de una página web como medio de trabajo, también vamos a introducirnos en la gran variedad de redes sociales que podemos encontrar como Facebook y Twitter. Lo que buscamos es mantenernos cerca del cliente, interactuar con los mismos y que se puedan sentir parte de la familia de Notefood.

Como complemento de la página web, la empresa tiene la intención de crear una aplicación telefónica a corto plazo para realizar los pedidos de forma más cómoda y sin necesidad de disponer de un ordenador.

### Diseño

Otra de las maneras de ejercer promoción sobre la clientela es ofrecer un diseño del producto atractivo. Por ello, siempre vamos a darle gran hincapié a una presentación del plato bonito a la vista. Debemos realizar un acabado de plato vistoso y que le provoque al cliente una sensación única, que la imagen le evoque una agradable sensación y transmita que es un producto elaborado y de calidad.

El terminado del plato vendrá acompañado de un estilo de envase que se ajuste al tipo de comida. Se intentará que cada envase facilite el consumo del alimento al que corresponda. Además, el envase debe ser de material de calidad y que se ajuste a las normativas de reciclaje.

### Promoción de ventas

Una forma muy utilizada de promoción por la mayoría de empresas de todos los sectores es la utilización de promociones para potenciar el consumo. Desde Notefood queremos establecer las siguientes promociones:

- Platos diarios y semanales de oferta. De forma novedosa y rotativa iremos ofreciendo diversos platos y menús a precios inferiores al resto. De este modo, podemos incentivar a que el cliente quiera contratar con nosotros. Además, podemos impulsar el consumo de productos menos demandados de modo que cause un efecto de consumo incluso cuando dicho producto ya no se encuentre en promoción.

- Cuando se llegue a los 10 pedidos, ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de conseguir un menú de forma gratuita como premio por su fidelidad. Esto ayuda a mejorar la imagen de la empresa y crear un vínculo de fidelidad con el cliente.

- Por último, debido a la política que existe en la empresa de solicitar los pedidos hasta cierta hora para poder gestionar el tiempo y organizar la producción diaria, cabe la posibilidad de ofrecer un pequeño descuento a aquellos clientes que soliciten sus demandas con cierta antelación.

### Bases de datos

Todo cliente tiene la posibilidad de darse de alta en nuestra página web y poder gestionar sus pedidos. Junto a un soporte informático que almacena todos los datos de nuestros clientes, seremos capaces de valorar sus gustos y enviar ciertos descuentos en sus platos preferidos.



## **DISTRIBUCIÓN**

La distribución de una empresa son todos aquellos procesos que ocurren desde que se elabora el producto hasta que llega al cliente final.

El principal modo de realizar los pedidos por parte de nuestros clientes es a través de la página web ([www.note-food.es](http://www.note-food.es)). Junto a las demandas diarias se lleva a cabo la planificación de producción y se realizan los platos a servir. Es aquí cuando empieza la labor de distribución de Notefood.

Distribuimos nuestras demandas de forma directa sin mediadores ni subcontratación de terceras personas. Dentro de la organización de la entidad, como ya hemos citado en anteriores apartados, disponemos de nuestra propia área de distribución.

Por lo tanto, el modo de distribución que llevaremos a cabo será: acercar de forma personal y directa al lugar de trabajo de cada uno de nuestros clientes, aquellos pedidos realizados por los mismos.

La distribución se llevará a cabo a través de vehículos condicionados para el mantenimiento del buen estado de nuestros productos y, trazando una ruta marcada por horario de entrega y ubicación del cliente.

### 6.3 El servicio ampliado.

Para estudiar el servicio ampliado de nuestro producto vamos a ayudarnos del concepto creado por Christopher H. Lovelock, la flor de servicio. La idea de este autor es, partiendo del producto básico, estudiar diversos servicios complementarios que permitan incrementar el valor percibido por los clientes.

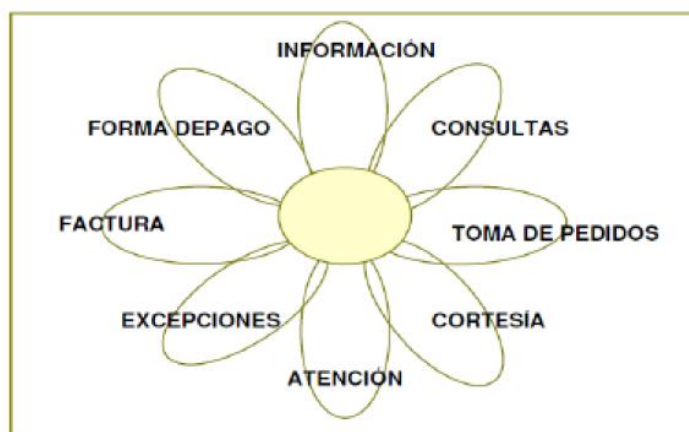


Ilustración 12. Flor de servicio, Christopher H. Lovelock

A continuación, vamos a estudiar el efecto de cada uno de los servicios complementarios dentro de nuestra entidad.

#### **Información**

Uno de los pilares para crear confianza en los clientes y obtener un nivel de satisfacción elevado, es tenerlos siempre bien informados. Muchas empresas no informan de la forma debida y, cuando el cliente obtiene algo que no había captado en un primer instante por falta de información, esto provoca rechazo y falta de confianza (véase la letra pequeña de diversos contratos y el “boom” de las preferentes bancarios).

Por ello, desde la página web, nuestros clientes podrán recibir toda la información necesaria para saber lo que están contratando y cómo. Se especificará de forma detallada conceptos como el funcionamiento del servicio, las propiedades de los platos a contratar, promociones, etc.

#### **Consultas**

El cliente tendrá la posibilidad de contactar en todo momento mediante un número de teléfono y una dirección de correo electrónico de la empresa. De este modo, podremos solucionar todas aquellas dudas que les puedan surgir a los clientes y mejorar la información (y el propio producto) conforme la situación actual.

### **Toma de pedidos**

Como ya se ha explicado en varias ocasiones, los pedidos se realizan a través de Internet. El cliente tiene toda la información y a través de su perfil puede gestionar todas las comandas realizadas e incluso organizarse los pedidos de forma semanal o mensual y ahorrar operaciones futuras.

En la realización de la toma de pedidos, ofrecemos la posibilidad de ir desglosando las características nutricionales de los platos seleccionados para aquellos que deseen saber y controlar el consumo de dichos elementos.

### **Cortesía**

El cliente desde que entra en nuestra página web hasta que termina de operar se encontrará ante un ambiente dinámico y con información de apoyo que le acompañará en todo paso que siga. Se busca que el cliente sienta el apoyo ofrecido y no se encuentre perdido en ningún momento.

Siempre se tratará por igual a todos los clientes y se les atenderá de forma tranquila y cortés ante cualquier incidencia o duda. En todo momento el trato que debemos tener con la clientela debe ser la más óptima posible y en ningún momento debemos generar malestar.

Debemos interactuar de forma razonable, educada y con los valores marcados por la empresa.

### **Atención**

Todo producto realizado dentro de Notefood va a tener unos estándares de calidad altos. Se va a trabajar con un dietista para que nos aconseje sobre las características proteínicas de nuestros productos para que sean lo más saludables posibles.

Toda la información posible sobre nuestros platos y sus características estarán disponibles en la página web. El objetivo es transmitir a nuestros clientes la confianza de que nuestros productos son de calidad y como hechos en casa.

### **Excepciones**

Se tendrá a disposición de los clientes un número de teléfono y una dirección correo electrónico a la cuál acudir en caso de duda o incidencia. Dichos contactos deberemos tratarlos con la mayor brevedad posible y con un alto éxito de soluciones.

Además, la gran variedad de productos y las posibles actualizaciones permiten que podamos cubrir una alta variedad de tipo de cliente. De este modo, aquellos clientes excepcionales (vegetarianos, celíacos, etc.) puedan disfrutar de nuestro servicio.

## **Factura**

La facturación relacionada con los clientes dentro de la empresa, debido a las condiciones de los pedidos, se llevará a cabo mediante tique justificativo de compra. Dicho tique se le generará al cliente en el momento de entrega o por justificante de pago a través de la página web. Dichas opciones variarán según el modo de pago.

Todo justificante de pago vendrá bien detallado según las normativas existentes.

## **Forma de pago**

Existen dos formas de pago:

- Pago personal: se realiza en el momento de la entrega de los pedidos. Dicho pago puede realizarse tanto en efectivo como con tarjeta bancaria. Esta opción solo existe cuando se vaya a pagar el pedido del día.

- Pago electrónico: se ofrece la posibilidad de realizar los pagos a través de la página web. Dichos pagos se realizarán vía tarjeta bancaria o a través de una cuenta de pay-pal. Mediante este modo se puede realizar el pago del servicio de varios pedidos situados en diversos días.

# 7. PLAN FINANCIERO

---

En este último punto del trabajo, determinaremos la viabilidad del negocio y su rentabilidad mediante el análisis de la inversión y financiación necesaria. Trataremos de obtener una estimación, lo más aproximada posible, de los ingresos y gastos en los primeros años del negocio. Realizaremos el análisis de las cuentas contables mediante tres escenarios diferentes: pesimista, realista y optimista.

Para realizar el estudio de viabilidad, debemos tener en cuenta diversos conceptos y variables. En primer lugar, vamos a estimar cuales son aquellas inversiones que deberemos llevar a cabo para poder constituir la empresa y realizar la puesta en marcha de Notefood y la forma de financiarlas. En segundo lugar, vamos a realizar un pequeño desglose de aquellos cobros y pagos producidos a lo largo de la actividad de la empresa.

## **INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN**

Como hemos explicado en el punto 5.2, la empresa iniciará su actividad con un capital de 4.000 € (1.000 participaciones con un valor de 4 € cada una) repartido entre los dos socios por partes iguales.

La constitución de la empresa viene acompañada de una serie de gastos, a parte de la aportación del capital, que pueden ser aquellos relacionados con las actividades notariales de constitución, la asignación de nombre comercial, las patentes de marca, el registro de la denominación de la página web, impuestos y licencias de apertura, entre otros. Dichos gastos asociados a la constitución de Notefood están estimados alrededor de la cantidad de 1.000 €.

Por lo tanto, podríamos decir, que los gastos de constitución de Notefood ascienden a 5.000 €.

El centro de trabajo donde se ubica la empresa es contratado con un alquiler por su explotación. Dicho local se encuentra totalmente acondicionado para el ejercicio, y aquellos instrumentos y maquinaria de los que dispone son los siguientes:

- Banco de trabajo.
- Una campana y extracción de humos acondicionada correctamente y funcionando según la reglamentación oportuna.
- Un congelador de 4 puertas con capacidad para 725 L.
- Cocina central con 4 fogones.
- Freidora con capacidad de 30 L.
- Mobiliario vario.

Sin embargo, hay ciertos equipos necesarios para la producción de nuestro producto que será necesario adquirir. Dicho equipo es el siguiente:

**Tabla 8. Precio maquinaria necesaria.**

EQUIPO	PRECIO
Horno eléctrico	4.368 €
Envasadora al vacío	2.840 €
Cortadora de fiambres	1.014,90 €
TOTAL	8.222,90 €

**Precios obtenidos de Muñoz Bosch (Anexo 2)**

Notefood necesitará vehículos para realizar el servicio de reparto. Debido a su alto precio de compra en condiciones de primera mano, la empresa ha decidido adquirir dichos vehículos en el mercado secundario. Esta situación no empeora sus características, y cumplirán las necesidades pertinentes para la buena conservación de los alimentos a lo largo de su servicio.

Dichos vehículos son:

**Tabla 9. Precios vehículos necesarios.**

VEHÍCULO	PRECIO
Furgoneta	4.000 €
Motocicleta	1.000 €
TOTAL	5.000 €

**Fuente: elaboración propia**

Por último, la última inversión necesaria para la puesta en marcha, es la adquisición de un equipo informático con la incorporación del correspondiente software a utilizar. Dicha inversión la estima la empresa en unos 1.200 €.

Por lo tanto, la inversión total realizada por Notefood será la siguiente:

**Tabla 10. Inversión realizada.**

CONCEPTO	GASTO
Constitución de la empresa	5.000 €
Equipo centro de trabajo	8.222,90 €
Vehículos	5.000 €
Equipos y aplicaciones informáticas	1.200 €
TOTAL	19.442,90 €

**Fuente: elaboración propia**

Los socios se harán cargo, con la ayuda de su patrimonio propio, de los gastos derivados de la constitución. Sin embargo, para cubrir los 14.442,90 € restantes deberemos acudir a la financiación externa.

Para ello, acudimos a una serie de entidades financieras para obtener información y disponibilidad de adquisición de un préstamo de 15.000€. Tras deliberarlo detalladamente, la empresa decide constituir un préstamo con las siguientes condiciones:

- Método de amortización: cuotas mensuales constantes.
- Interés nominal: 8,5 %.
- Duración: 5 años.
- Comisión de apertura: 1,5 %.
- Cuota mensual: 307,75€. (ver Anexo 3)

### **COBROS Y PAGOS**

Los cobros de la empresa vienen directamente derivados de las ventas producidas por la contratación de nuestro servicio por parte de los clientes. De forma inicial, el importe de dichas ventas no se puede saber con seguridad, por lo tanto debemos hacer una estimación de las mismas.

Para realizar una previsión de ventas, el primer año trabajaremos con datos mensuales, y a partir del segundo año con datos anuales. A la hora de realizar la estimación realista de los cobros hemos tomado varias hipótesis:

- La cantidad de pedidos diarios a servir será de 100 demandas en el mes de enero de 2014. El primer año, dichas ventas se incrementarán exponencialmente en un 5% mensual, sufriendo una bajada al 3% en los meses de julio y agosto (acompañado con las vacaciones laborales de la mayoría de trabajadores). Para el segundo y tercer año de vida, estimaremos un incremento del volumen de ventas del 20% con respecto al año anterior. Tras el tercer año las ventas no sufrirán una gran variación, pues la empresa ya está posicionada en el mercado.

- Como hemos expuesto en el marketing-mix de la empresa, disponemos de varios precios según el producto a escoger por el cliente. Sin embargo, estimamos que el conjunto de dichos platos tiene un precio total medio de 5,5€ aproximadamente. Por lo tanto, para estimar el nivel de ventas por la empresa, cogeremos el número de pedidos estimados a lo largo del primer año aplicándole un precio de venta de 5,5€.

Para determinar el nivel de cobros en la situación pesimista y optimista, estudiaremos la variación del número de pedidos o clientes, ya que estimamos que el precio medio de venta no variará en ninguna de las dos situaciones. Dichas variaciones son las siguientes:

- En la situación optimista, el volumen de ventas iniciales se ve incrementado en un 25% debido al gran impacto inicial. Mensualmente el incremento de ventas asciende a un 7% (4,5% en los meses de julio y agosto) y anualmente a un 25%.

- En la situación pesimista, el volumen de ventas iniciales se reduce en un 10%. Mensualmente el incremento de ventas desciende a la mitad con respecto a la visión realista, y anualmente a un 15%.

Los cobros obtenidos los tres primeros años son los siguientes:

Tabla 11. Cobros.

ESCENARIO	2014	2015	2016
PESIMISTA	155.552,33 €	178.885,18 €	205.717,96 €
REALISTA	197.317,57 €	236.781,08 €	284.137,30 €
OPTIMISTA	275.563,06 €	344.453,83 €	430.567,29 €

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los pagos, podemos encontrar una gran variedad. Dichos gastos los vamos a dividir en dos tipos: fijos y variables, descritos a continuación.

Los gastos fijos son aquellos que se mantienen constantes y que no dependen de la producción de la empresa. Dichos gastos son los siguientes:

- **Alquiler:** el centro de trabajo de la empresa se encuentra arrendado a un particular mediante cuotas mensuales constantes. Dicha cuota mensual asciende a 1.200€ por la explotación del establecimiento y su inmovilizado. Dicho pago se ejercerá hasta el momento en el que Notefood tendrá el nivel de beneficios suficiente para la adquisición de un terreno o local propio.

- **Seguros:** consta de una serie de seguros necesarios para la actividad de la empresa. La suma de todos los seguros asciende a 800€.

- **Procesos de apoyo:** son los gastos asociados a las actividades realizadas por la contratación de un profesional informático y el consejo de un dietista. Dichos gastos los estimamos en unos 400€ mensuales.

- **Cuota préstamo:** el préstamo adquirido con la entidad financiera nos ocasiona una cuota a liquidar mensualmente que asciende a los 307,75€.

Tabla 12. Gastos fijos

CONCEPTO	GASTO/MENSUAL
Alquiler	1.200 €
Seguros	66,67€
Procesos de apoyo	400,00 €
Cuota préstamo	307,75 €
TOTAL	1.974,42 €

Fuente: elaboración propia

Los gastos variables son aquellos relacionados directamente con la producción. El valor de dichos gastos ascenderá conforme se incremente el nivel de producción existente, y viceversa.



Describimos dichos gastos variables a continuación:

- **Coste de MP:** deberemos englobar el coste de todas aquellas materias primas utilizadas para la realización de cada uno de los platos. Cada plato utiliza un tipo de materia prima diferente y esto dificulta marcar un coste concreto como cómputo general. Por ello, tras la realización de diversos escandallos, hemos estimado que el coste de las materias primas utilizadas equivale a un 40% del precio de venta. Por lo tanto, podemos concluir que el coste medio de un pedido asciende a 2,2€.

- **Envases:** Son todos aquellos recipientes utilizados para depositar los platos una vez ya terminados. Engloba todas las partes que lo constan: recipiente, tapa y posible film para envasar al vacío. Dicho coste lo estimamos alrededor de los 0,30€ por pedido.

- **Suministro:** encontramos el gasto de luz, agua y gas realizado en la empresa. Al igual que con el coste de las materias primas, hemos empleado los escandallos para estimar que el gasto en suministro por pedido supone un 8% de media sobre el precio de venta. Esto supone un coste aproximado de 0,45€ por producto.

- **Sueldos y SS:** Los gastos marcados en la empresa para los diferentes puestos son los siguientes:

Tabla 13. Sueldos y gastos SS iniciales

Puesto	Salario mensual	Nº de empleados inicial	Desembolso
GERENTE - JEFE DE COCINA	1.300 €	1	1.300 €
GERENTE - JEFE DE REPARTIDORES	1.300 €	1	1.300 €
AYUDANTE DE COCINA	1.000 €	1	1.000 €
REPARTIDOR	650 €	2	1.300 €

Fuente: elaboración propia

Estos datos hacen referencia a la situación inicial de la visión realista. El salario mensual incluye el salario bruto recibido en cada puesto añadiendo el prorrateo de una paga extra anual. Dichas cantidades se pueden ver modificadas en cada uno de los escenarios.

- **Promoción:** para darse a conocer y afianzarse en el mercado, la empresa realizará una inversión inicial de 2.000€ (repartidos a lo largo del año) y un 2% de las ventas obtenidos el resto de los ejercicios.

- **Otros gastos:** consumo de combustible y aquellos gastos que puedan surgir a lo largo de la actividad laboral como pueden ser reparaciones y gastos administrativos. Dichos gastos los estimaremos como un 3% de nuestras ventas.

## 7.1 Balances provisionales, tres años, tres escenarios.

El balance de situación es un reflejo de la situación de la empresa al cierre de cada año contable expresado en términos monetarios. Dicho balance viene formado por las siguientes secciones:

- Activo: en el consta todas aquellas partidas y bienes que pueden generar beneficio en el futuro. Entre otros bienes podemos encontrar el inmovilizado adquirido por la empresa, las existencias y la tesorería disponible de la empresa.

- Pasivo: son todas aquellas cantidades que la empresa debe a terceros debido al desarrollo de su actividad, ya sea tras conseguir financiación o adquisición de bienes.

- Patrimonio neto: lo forma principalmente el capital de la empresa y el resultado de cada ejercicio laboral. Es una fuente de financiación interna.

Vamos a ver la evolución de nuestro balance de situación desde tres escenarios diferentes, a lo largo de los tres primeros años de vida.

### REALISTA

Tabla 14. Balance de situación. Escenario realista

	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2016
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.226,04</b>	<b>7.029,18</b>	<b>5.832,31</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>560,00</b>	<b>420,00</b>	<b>280,00</b>
Aplicaciones informáticas	700,00	700,00	700,00
Amortización	-140,00	-280,00	-420,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>7.666,04</b>	<b>6.609,18</b>	<b>5.552,31</b>
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.722,90	8.722,90	8.722,90
Amortización	-1.056,86	-2.113,73	-3.170,59
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>29.021,77</b>	<b>33.517,02</b>	<b>45.625,09</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>22.051,63</b>	<b>26.461,96</b>	<b>31.754,35</b>
Materias primas y otros aprovisionamientos	22.051,63	26.461,96	31.754,35
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>6.970,14</b>	<b>7.055,06</b>	<b>13.870,74</b>
Tesorería	6.970,14	7.055,06	13.870,74
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>37.247,81</b>	<b>40.546,20</b>	<b>51.457,40</b>

	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2016
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>7.131,50</b>	<b>9.806,05</b>	<b>17.134,71</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>7.131,50</b>	<b>9.806,05</b>	<b>17.134,71</b>
<b>I. Capital</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>
Capital estructurado	4.000,00	4.000,00	4.000,00
<b>III. Reservas</b>		<b>3.131,50</b>	<b>5.806,05</b>
Otras reservas		3.131,50	5.806,05
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>3.131,50</b>	<b>5.349,09</b>	<b>14.657,33</b>
<b>VIII. (Dividendo a cuenta)</b>		<b>2.674,54</b>	<b>7.328,67</b>

<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>12.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	12.000,00	9.000,00	6.000,00

<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18.116,31</b>	<b>21.740,16</b>	<b>28.322,68</b>
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>15.116,31</b>	<b>18.740,16</b>	<b>25.322,68</b>
Proveedores	14.701,09	17.641,31	21.169,57
Otras deudas con las Administraciones Públicas	415,22	1.098,85	4.153,11

<b>TOTAL PASIVO (B+C)</b>	<b>30.116,31</b>	<b>30.740,16</b>	<b>34.322,68</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------

<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>37.247,81</b>	<b>40.546,20</b>	<b>51.457,40</b>
---	------------------	------------------	------------------

Fuente: elaboración propia

Nuestro balance se caracteriza por la falta de activo no corriente. Debido al arrendamiento que ejercemos sobre el lugar de trabajo donde realizamos la actividad, no disponemos de un inmovilizado muy elevado. Por lo tanto, los bienes que podemos tener en cuenta para el cálculo del activo no corriente, son aquella maquinaria y equipos informáticos adquiridos en su puesta en marcha. Por lo tanto, nuestro activo no corriente no será una fuente de recursos importante en caso de buscar liquidez.

Dicho inmovilizado, con el paso de los años, va perdiendo utilidad y ve reducido su valor constantemente.

Sin embargo, el activo corriente se contrapone. Disponemos de unas altas existencias para evitar problemas de producción durante los dos o tres primeros meses. Dichas existencias se componen principalmente de alimentación de larga duración o conservación, y de aquellos aprovisionamientos suplementarios como son los envases (también de larga duración). Debido al tipo de producto con el que tratamos no podemos mantener existencias que no se conserven a largo plazo ya que perdemos calidad en nuestro resultado final.

Dichas existencias se ven aumentadas año tras año debido al buen funcionamiento de la empresa. La demanda se incrementa y necesitamos aumentar nuestras provisiones mensuales. Del mismo modo, observamos que la tesorería al final de año va aumentando acompañado por el aumento de las ventas.

En cuanto al patrimonio neto, destacar la aparición de reservas y dividendos a partir del segundo año. Notefood se ha marcado la política de reparto del resultado del ejercicio (en caso positivo) del siguiente modo: la mitad de los beneficios obtenidos irán destinados a dividendos para los socios para recuperar sus aportaciones generadas a lo largo de la vida de la empresa; y, el otro 50%, se reservará para incrementar las reservas de la empresa para el cierre próximo.

Las reservas generadas en la empresa se destinarán principalmente para futuros proyectos e inversiones y para gastos extraordinarios generados por la actividad de la entidad.

En el pasivo observamos las deudas obtenidas de la empresa con la entidad bancario con la que se ha adquirido el préstamo de 15.000€. Dichas partidas se ven reflejadas en dicha sección del balance. De este modo, vemos como las deudas a largo plazo van decreciendo conforme se va realizando la amortización de la inversión.

En el pasivo también podemos encontrar la partida de proveedores. La política de cobro de nuestros proveedores se ha establecido en el pago en 60 días según factura. Por lo tanto, hemos estimado unos datos para esta partida conforme a los pagos previstos durante los dos primeros meses del año que empieza.

Por último, encontramos las deudas con hacienda, generadas por el impuesto sobre beneficios obtenido en el próximo apartado.

Como hemos visto con las existencias y la tesorería en el activo, el apartado V del pasivo corriente también se ve incrementado debido a la evolución positiva de la demanda por tarde de nuestros clientes.

## **OPTIMISTA**

Tabla 15. Balance de situación. Escenario optimista

	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2016
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.226,04</b>	<b>7.029,18</b>	<b>5.832,31</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>560,00</b>	<b>420,00</b>	<b>280,00</b>
Aplicaciones informáticas	700,00	700,00	700,00
Amortización	-140,00	-280,00	-420,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>7.666,04</b>	<b>6.609,18</b>	<b>5.552,31</b>
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.722,90	8.722,90	8.722,90
Amortización	-1.056,86	-2.113,73	-3.170,59
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>64.784,25</b>	<b>88.321,78</b>	<b>123.351,59</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>30.635,79</b>	<b>38.294,74</b>	<b>47.868,42</b>
Materias primas y otros aprovisionamientos	30.635,79	38.294,74	47.868,42
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>34.148,46</b>	<b>50.027,04</b>	<b>75.483,17</b>
Tesorería	34.148,46	50.027,04	75.483,17
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>73.010,29</b>	<b>95.350,95</b>	<b>129.183,90</b>

	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2016
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>29.189,83</b>	<b>46.368,60</b>	<b>71.510,41</b>
A-1) Fondos propios	29.189,83	46.368,60	71.510,41
<b>I. Capital</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>
Capital estructurado	4.000,00	4.000,00	4.000,00
<b>III. Reservas</b>		<b>25.189,83</b>	<b>42.368,60</b>
Otras reservas		25.189,83	42.368,60
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>25.189,83</b>	<b>34.357,55</b>	<b>50.283,61</b>
<b>VIII. (Dividendo a cuenta)</b>		<b>17.178,78</b>	<b>25.141,81</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>12.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	12.000,00	9.000,00	6.000,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>31.820,47</b>	<b>39.982,34</b>	<b>51.673,48</b>
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>28.820,47</b>	<b>36.982,34</b>	<b>48.673,48</b>
Proveedores	20.423,86	25.529,82	31.912,28
Otras deudas con las Administraciones Públicas	8.396,61	11.452,52	16.761,20
<b>TOTAL PASIVO (B+C)</b>	<b>43.820,47</b>	<b>48.982,34</b>	<b>57.673,48</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>73.010,29</b>	<b>95.350,95</b>	<b>129.183,90</b>

Fuente: elaboración propia

Ante este escenario, la empresa obtiene un nivel de demanda muy superior al realista. Esto provoca que tanto el activo como el pasivo corriente vean incrementados sus valores, principalmente porque las existencias son más elevadas y esto aumenta las deudas con los proveedores.

Otra dato a destacar es el gran aumento del resultado del ejercicio desde el primer año de vida. Este resultado hace ver incrementado en gran medida nuestro patrimonio neto. Con estos resultados tan positivos, la empresa puede plantearse incrementar sus servicios o abrir nuevos centros de trabajo para abarcar nuevos focos de clientes.

## **PESIMISTA**

Tabla 16. Balance de situación. Escenario pesimista

	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2016
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.226,04</b>	<b>7.029,18</b>	<b>5.832,31</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>560,00</b>	<b>420,00</b>	<b>280,00</b>
Aplicaciones informáticas	700,00	700,00	700,00
Amortización	-140,00	-280,00	-420,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>7.666,04</b>	<b>6.609,18</b>	<b>5.552,31</b>
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.722,90	8.722,90	8.722,90
Amortización	-1.056,86	-2.113,73	-3.170,59

<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>11.827,79</b>	<b>6.992,53</b>	<b>14.039,36</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>11.692,20</b>	<b>6.723,02</b>	<b>7.731,47</b>
Materias primas y otros aprovisionamientos	11.692,20	6.723,02	7.731,47
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>135,58</b>	<b>269,51</b>	<b>6.307,89</b>
Tesorería	135,58	269,51	6.307,89

<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>20.053,82</b>	<b>14.021,70</b>	<b>19.871,67</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------

	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2016
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>-6.638,38</b>	<b>-11.424,34</b>	<b>-6.299,54</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>-6.638,38</b>	<b>-11.424,34</b>	<b>-6.299,54</b>
<b>I. Capital</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>
Capital estructurado	4.000,00	4.000,00	4.000,00
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>		<b>-10.638,38</b>	<b>-15.424,34</b>
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)		-10.638,38	-15.424,34
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>-10.638,38</b>	<b>-4.785,95</b>	<b>5.124,80</b>

<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>12.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	12.000,00	9.000,00	6.000,00

<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14.692,20</b>	<b>16.446,04</b>	<b>20.171,21</b>
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
Deudas con entidades de crédito	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>11.692,20</b>	<b>13.446,04</b>	<b>17.171,21</b>
Proveedores	11.692,20	13.446,04	15.462,94
Otras deudas con las Administraciones Públicas			1.708,27

<b>TOTAL PASIVO (B+C)</b>	<b>26.692,20</b>	<b>25.446,04</b>	<b>26.171,21</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------

<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>20.053,82</b>	<b>14.021,70</b>	<b>19.871,67</b>
---	------------------	------------------	------------------

Fuente: elaboración propia

En este último escenario a estudiar, podemos destacar dos situaciones:

- El bajo nivel de demanda y el poco poder adquisitivo de la empresa obliga a obtener las materias primas y aprovisionamientos a mayor corto plazo. Esto provoca reducir el número de existencias a comparación del escenario realista. Por lo tanto, los proveedores se verán reducidos por dicho motivo.

- El resultado de la empresa, los dos primeros años, es negativo. Esto provoca la aparición de la partida de resultados negativos de ejercicios anteriores. Por lo tanto, el resultado positivo obtenido el tercer año se utilizará para hacernos cargo de los resultados de los primeros años.

## 7.2 Cuentas de resultados, ídem, ídem.

La cuenta de resultados engloba todos aquellos ingresos y gastos asociados a la actividad de una empresa a lo largo del año contable, tratando de conocer de este modo el resultado económico del ejercicio.

Al igual que en el apartado anterior, vamos a estudiar la cuenta de resultados en tres escenarios distintos a lo largo de los tres primeros años. Hemos empleado los datos descritos en el apartado 7 para completar cada uno de los apartados de los que se compone la cuenta de resultados.

A continuación podemos observar los resultados encontrados en cada uno de los escenarios.

### **REALISTA**

Tabla 17. Cuenta de resultado. Escenario realista

	EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2016	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>197.317,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>236.781,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>284.137,30</b>	<b>100,00%</b>
a) Ventas	197.317,57	100,00%	236.781,08	100,00%	284.137,30	100,00%
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>88.206,53</b>	<b>44,70%</b>	<b>105.847,84</b>	<b>44,70%</b>	<b>127.017,41</b>	<b>44,70%</b>
a) Consumo de mercaderías	77.443,76	39,25%	92.932,51	39,25%	111.519,01	39,25%
b) Consumo de MP y otros consumibles	10.762,78	5,45%	12.915,33	5,45%	15.498,40	5,45%
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>58.800,00</b>	<b>29,80%</b>	<b>70.800,00</b>	<b>29,90%</b>	<b>78.600,00</b>	<b>27,66%</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	44.546,88	22,58%	53.638,08	22,65%	59.547,36	20,96%
b) Cargas sociales	14.253,12	7,22%	17.161,92	7,25%	19.052,64	6,71%
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>43.760,30</b>	<b>22,18%</b>	<b>50.847,98</b>	<b>21,47%</b>	<b>57.017,57</b>	<b>20,07%</b>
Otros gastos	43.760,30	22,18%	50.847,98	21,47%	57.017,57	20,07%
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,61%</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,51%</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,42%</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN-BAII</b>	<b>5.353,88</b>	<b>2,71%</b>	<b>8.088,40</b>	<b>3,42%</b>	<b>20.305,46</b>	<b>7,15%</b>
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>1.178,54</b>	<b>0,60%</b>	<b>956,29</b>	<b>0,40%</b>	<b>762,34</b>	<b>0,27%</b>
b) Por deudas con terceros	1.178,54	0,60%	956,29	0,40%	762,34	0,27%
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.178,54</b>	<b>-0,60%</b>	<b>-956,29</b>	<b>-0,40%</b>	<b>-762,34</b>	<b>-0,27%</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.175,34</b>	<b>2,12%</b>	<b>7.132,12</b>	<b>3,01%</b>	<b>19.543,11</b>	<b>6,88%</b>
<b>20. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>1.043,83</b>	<b>0,53%</b>	<b>1.783,03</b>	<b>0,75%</b>	<b>4.885,78</b>	<b>1,72%</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>3.131,50</b>	<b>1,59%</b>	<b>5.349,09</b>	<b>2,26%</b>	<b>14.657,33</b>	<b>5,16%</b>

Fuente: elaboración propia

La empresa ha crecido comercialmente de forma clara ya que se han visto sus ventas aumentadas por unos 87.000€ aproximadamente tal como podemos ver en el lugar del "Importe Neto de la Cifra de Negocios".

El aumento de ventas tan elevado viene acompañado de un incremento de producción, cuyo peso en la cuenta de resultados es muy destacable. Los gastos de



aprovisionamientos previsionales están obtenidos en base a las ventas, por ello dicho peso se mantiene constante a lo largo de los años.

En cuanto al gasto de personal, junto al aumento de ventas, se ha visto incrementado año tras año debido a un aumento de personal para hacer frente a la demanda. El segundo año se contrata a un ayudante de cocina y al tercero a un repartidor (donde el jefe de repartidores ejerce más de organizador que de repartidor). Sin embargo, con respecto a las ventas, el peso de personal no ve su peso aumentado reduciéndose en tres años en un 2,14%.

En otros gastos de explotación tendremos en cuenta gastos como el de suministros y servicios exteriores que componen los procesos de apoyo de la empresa. Dichos gastos también tienen un peso importante superando el 20% en los tres primeros años.

Por lo tanto, podemos observar como el nivel de ventas obtenido nos ayuda a hacernos cargo de todos aquellos gastos de explotación asumidos por la entidad. Destacar que el aumento de demanda es superior al aumento de gastos, lo que implica llegar de forma más holgada a cubrir dichos gastos.

Notefood no dispone de ninguna actividad financiera, es por ello que el resultado financiero obtenido se ciñe a los intereses pagados por el préstamo formalizado en la puesta en marcha de la empresa. Observamos cómo, a lo largo del tiempo, dicho préstamo se va amortizando reduciendo los gastos.

Podemos observar finalmente el incremento del resultado de ejercicio obtenido en los tres primeros años. El resultado obtenido el tercer año es más de 4 veces mayor con respecto al primer año. Este dato nos ayuda a creer que el proyecto puede desarrollarse de forma correcta.

## **OPTIMISTA**

Tabla 18. Cuenta de resultado. Escenario optimista

	EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2016	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>275.563,06</b>	<b>100,00%</b>	<b>344.453,83</b>	<b>100,00%</b>	<b>430.567,29</b>	<b>100,00%</b>
a) Ventas	275.563,06	100,00%	344.453,83	100,00%	430.567,29	100,00%
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>122.543,15</b>	<b>44,47%</b>	<b>153.178,94</b>	<b>44,47%</b>	<b>191.473,68</b>	<b>44,47%</b>
a) Consumo de mercaderías	107.512,44	39,02%	134.390,55	39,02%	167.988,19	39,02%
b) Consumo de MP y otros consumibles	15.030,71	5,45%	18.788,39	5,45%	23.485,49	5,45%
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>64.800,00</b>	<b>23,52%</b>	<b>78.600,00</b>	<b>22,82%</b>	<b>94.200,00</b>	<b>21,88%</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-49.092,48	-17,82%	-59.547,36	-17,29%	-71.365,92	-16,57%
b) Cargas sociales	-15.707,52	-5,70%	-19.052,64	-5,53%	-22.834,08	-5,30%
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>52.258,07</b>	<b>18,96%</b>	<b>64.711,67</b>	<b>18,79%</b>	<b>75.889,58</b>	<b>17,63%</b>
Otros gastos	52.258,07	18,96%	64.711,67	18,79%	75.889,58	17,63%
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,43%</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,35%</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,28%</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN-BAII</b>	<b>34.764,98</b>	<b>12,62%</b>	<b>46.766,36</b>	<b>13,58%</b>	<b>67.807,16</b>	<b>15,75%</b>

	EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2016	
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>1.178,54</b>	<b>0,43%</b>	<b>956,29</b>	<b>0,28%</b>	<b>762,34</b>	<b>0,18%</b>
b) Por deudas con terceros	1.178,54	0,43%	956,29	0,28%	762,34	0,18%
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.178,54</b>	<b>-0,43%</b>	<b>-956,29</b>	<b>-0,28%</b>	<b>-762,34</b>	<b>-0,18%</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>33.586,44</b>	<b>12,19%</b>	<b>45.810,07</b>	<b>13,30%</b>	<b>67.044,82</b>	<b>15,57%</b>
<b>20. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>8.396,61</b>	<b>3,05%</b>	<b>11.452,52</b>	<b>3,32%</b>	<b>16.761,20</b>	<b>3,89%</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>25.189,83</b>	<b>9,14%</b>	<b>34.357,55</b>	<b>9,97%</b>	<b>50.283,61</b>	<b>11,68%</b>

Fuente: elaboración propia

Podemos destacar las siguientes diferencias con respecto al escenario realista:

- El gran nivel de ventas obtenido nos permite hacer frente a los gastos con mayor facilidad, ya que los gastos de explotación generados no aumentan del mismo modo.

- Los gastos de personal se ven incrementados debido a la alta carga de trabajo. A mediados del primer año se contrata a un nuevo ayudante de cocina. El segundo año se incorpora un repartidor. Y el último año, añadimos al equipo un nuevo repartidor provocando que el jefe de repartidores ejerza exclusivamente de gerente y la ocupación de un nuevo jefe de repartidores.

- Podemos observar el elevado crecimiento del resultado del ejercicio, doblándose en tres años.

### PESIMISTA

Tabla 19. Cuenta de resultado. Escenario pesimista

	EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2016	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>	
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>155.552,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>178.885,18</b>	<b>100,00%</b>	<b>205.717,96</b>	<b>100,00%</b>
a) Ventas	155.552,33	100,00%	178.885,18	100,00%	205.717,96	100,00%
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>70.153,23</b>	<b>45,10%</b>	<b>80.676,21</b>	<b>45,10%</b>	<b>92.777,65</b>	<b>45,10%</b>
a) Consumo de mercaderías	61.668,56	39,64%	70.918,84	39,64%	81.556,67	39,64%
b) Consumo de MP y otros consumibles	8.484,67	5,45%	9.757,37	5,45%	11.220,98	5,45%
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>54.900,00</b>	<b>35,29%</b>	<b>58.800,00</b>	<b>32,87%</b>	<b>58.800,00</b>	<b>28,58%</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-41.592,24	-26,74%	-44.546,88	-24,90%	-44.546,88	-21,65%
b) Cargas sociales	-13.307,76	-8,56%	-14.253,12	-7,97%	-14.253,12	-6,93%
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>38.762,09</b>	<b>24,92%</b>	<b>42.041,77</b>	<b>23,50%</b>	<b>45.348,04</b>	<b>22,04%</b>
Otros gastos	38.762,09	24,92%	42.041,77	23,50%	45.348,04	22,04%
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,77%</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,67%</b>	<b>1.196,86</b>	<b>0,58%</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN-BAII</b>	<b>-9.459,84</b>	<b>-6,08%</b>	<b>-3.829,67</b>	<b>-2,14%</b>	<b>7.595,41</b>	<b>3,69%</b>

	EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2016	
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>1.178,54</b>	<b>0,76%</b>	<b>956,29</b>	<b>0,53%</b>	<b>762,34</b>	<b>0,37%</b>
b) Por deudas con terceros	1.178,54	0,76%	956,29	0,53%	762,34	0,37%
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.178,54</b>	<b>-0,76%</b>	<b>-956,29</b>	<b>-0,53%</b>	<b>-762,34</b>	<b>-0,37%</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-10.638,38</b>	<b>-6,84%</b>	<b>-4.785,95</b>	<b>-2,68%</b>	<b>6.833,07</b>	<b>3,32%</b>
<b>20. Impuestos sobre beneficios</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>1.708,27</b>	<b>0,83%</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-10.638,38</b>	<b>-6,84%</b>	<b>-4.785,95</b>	<b>-2,68%</b>	<b>5.124,80</b>	<b>2,49%</b>

Fuente: elaboración propia

Podemos destacar las siguientes diferencias con respecto al resto de escenarios estudiados:

- No llegamos a cubrir nuestros gastos de explotación con las ventas, lo que provoca un resultado negativo en los dos primeros años. Además, el peso de los distintos gastos es superior al resto de escenarios.

- A pesar de la importante representación en los gastos, gastos de personal no vive ningún aumento en los tres primeros años. Además, el primer año uno de los repartidores solo ejercerá medio año debido al nivel de pedidos recibidos.

- A partir del tercer año se consigue alcanzar un buen nivel de ventas y empezar a obtener resultados positivos. Esto es debido al mantenimiento de la plantilla, el gran esfuerzo para mantener la calidad del producto pese a los resultados, y el optimismo de los socios por llevar a cabo este proyecto.

### 7.3 Análisis de ratios

Para medir la situación económica y la capacidad de la entidad para hacer frente a determinados pagos vamos a analizar una serie de ratios descritos a continuación.

#### RATIOS DE LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez nos permiten conocer la capacidad que tiene la empresa para hacerse cargo de las deudas a corto plazo frente a terceros. Para ello, necesitaremos trabajar con los datos obtenidos anteriormente en el balance de situación y el fondo de maniobra de la empresa.

El fondo de maniobra describe la capacidad que tiene la sociedad de hacer frente a sus deudas más inmediatas (pasivo corriente) con sus activos más líquidos (activo corriente). En el caso de Notefood nos encontramos con los siguientes resultados:

Tabla 20. Cálculo Fondo de maniobra

ACTIVO						
	2014		2015		2016	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	8.226,04 €	22,08%	7.029,18 €	17,34%	5.832,31 €	11,33%
Existencias	22.051,63 €	59,20%	26.461,96 €	65,26%	31.754,35 €	61,71%
Realizable	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Efectivo	6.970,14 €	18,71%	7.055,06 €	17,40%	13.870,74 €	26,96%
Activo Corriente	29.021,77 €	77,92%	33.517,02 €	82,66%	45.625,09 €	88,67%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>37.247,81 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.546,20 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>51.457,40 €</b>	<b>100,00%</b>
Realizable+Efectivo	6.970,14 €		7.055,06 €		13.870,74 €	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	2014		2015		2016	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio Neto	7.131,50 €	19,15%	9.806,05 €	24,18%	17.134,71 €	33,30%
Pasivo No Corriente	12.000,00 €	32,22%	9.000,00 €	22,20%	6.000,00 €	11,66%
Pasivo Corriente	18.116,31 €	48,64%	21.740,16 €	53,62%	28.322,68 €	55,04%
Total Pasivo	30.116,31 €	80,85%	30.740,16 €	75,82%	34.322,68 €	66,70%
<b>PN Y PASIVO</b>	<b>37.247,81 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.546,20 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>51.457,40 €</b>	<b>100,00%</b>

FONDO DE MANIOBRA			
	2014	2015	2016
AC - PC	10.905,47 €	11.776,86 €	17.302,41 €
(PN+PNC) - ANC	10.905,47 €	11.776,87 €	17.302,40 €

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, tanto el activo corriente como las deudas mantenidas por Notefood con terceros son las secciones que mayor presencia tienen. Sin embargo, tal como se observa en el reparto del pasivo, como tras la obtención del fondo de

maniobra, observamos que mediante el activo corriente podemos hacer frente de las deudas a corto plazo y la gran mayoría de las deudas a largo plazo.

Por lo tanto, podríamos garantizar que existe una coherencia patrimonial entre el Activo y la financiación, y un equilibrio económico-financiero a lo largo de los tres primeros años.

Tras toda la información necesaria obtenida pasamos a calcular los diferentes ratios de liquidez a estudiar:

Tabla 21. Ratios de liquidez

Ratios de liquidez		2014	2015	2016
Ratio de Liquidez	AC/PC	1,602	1,542	1,611
Ratio de Tesorería	(R+E)/PC	0,385	0,325	0,490
Ratio de Disponibilidad	E/PC	0,385	0,325	0,490
Ratio de FM sobre Activo	FM/A	0,293	0,290	0,336
Ratio de FM sobre PC	FM/PC	0,602	0,542	0,611

Fuente: elaboración propia

- **Ratio de liquidez:** dicho ratio mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Cuando este ratio supera los 1,5 puntos podemos afirmar que la situación es correcta. Por lo tanto, a lo largo de los tres primeros años, la empresa se encuentra en una buena situación, pues puede hacer frente a las deudas más inmediatas a corto plazo.

Podemos observar también como los ratios no varían demasiado debido a las partidas que componen tanto el activo como el pasivo. Es decir, las secciones con mayor peso son las existencias y los proveedores respectivamente, y ambos vienen relacionados con las ventas de la empresa.

- **Ratio de Tesorería:** mediante este indicador podremos ver la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos más inmediatos mediante el realizable y el efectivo de la empresa, eliminando el efecto de las existencias pues son las que más difícilmente se convierten en líquido.

En nuestro caso, vemos como en los tres años no llegamos a los 0,5 puntos, lo que indica que la empresa puede encontrarse en suspensión de pagos técnica. Con este ratio no se tienen en cuenta las existencias, entonces para comprobar si esta suspensión de pagos existe deberemos comprobarlo en el Fondo de Maniobra. De esta manera vemos que al ser positivo si se tiene capacidad para el pago de sus deudas.

De este modo, vemos la dependencia que sufre la empresa de las existencias al final de cada cierre. El año 2016 obtenemos el valor más elevado causado principalmente por el aumento de las ventas que hacen incrementar el efectivo de la empresa.

- **Ratio de disponibilidad:** al no existir realizable en la empresa podemos ver que los valores son idénticos al ratio de tesorería. Sin embargo, la interpretación es diferente. Cuando dicho ratio se ubica entre 0,2 y 0,3 puntos, esto significa que la empresa puede llegar a hacer frente a sus deudas a corto.

En nuestro caso se ve superado en los tres años. Esto nos indica una posible pérdida de rentabilidad del efectivo que habrá que intentar subsanar.

- **Ratio de FM sobre Activo:** este valor nos indica el peso que tiene el fondo de maniobra sobre el activo. Podemos observar unos ratios iniciales del 29,3% viéndose incrementado al 33,6% en el año 2016.

- **Ratio de FM sobre Pasivo Corriente:** Observamos unos valores comprendidos entre el 54% y el 62%. Esto, junto al ratio anterior, nos indica que la entidad se encuentra en una situación de equilibrio económico-financiero.

Mediante el conjunto de ratios de liquidez descrito anteriormente podemos concluir que Notefood mantiene una buena situación económico-financiera, pudiéndose hacer cargo de las deudas a corto plazo frente a terceros. Por otro lado, dependemos de las existencias para la obtención de la liquidez necesaria para mantener dicha situación.

### RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Los ratios de endeudamiento nos permiten conocer la cantidad y la calidad de la deuda que posee la entidad, y si el beneficio obtenido es suficiente para hacernos cargo de los gastos financieros ocasionados por la misma. De este modo podremos valorar si poseemos una adecuada estructura financiera.

Los distintos ratios de endeudamiento son los siguientes:

Tabla 22. Ratios de endeudamiento

Ratios de endeudamiento		2014	2015	2016
Ratio de Endeudamiento	$P/(PN+P)$	0,809	0,758	0,667
Ratio de Autonomia	$PN/P$	0,237	0,319	0,499
Ratio de Solvencia	$A/P$	1,237	1,319	1,329
Ratio de Calidad de la deuda	$PC/P$	0,602	0,707	0,825
Ratio de Gastos Financieros sobre vta	Gto Financiero/Vtas	0,006	0,004	0,003
Ratio de Coste de la Deuda	Gto Financiero/P con cte	0,079	0,080	0,085
Cobertura de Gtos Financieros	BAlI/ Gto financiero	4,543	8,458	26,636

Fuente: elaboración propia

- **Ratio de endeudamiento:** dicho ratio mide el porcentaje en que está endeudada la empresa frente a terceros. Notefood dispone de un capital social y un resultado no muy elevado. Esto provoca que el índice inicial sea del 0,809, lo que supone una deuda muy excesiva debido al préstamo adquirido y alto valor de proveedores.

Sin embargo, los buenos resultados de ejercicios de los años siguientes hacen reducir dicho valor hasta el 0,667 en el año 2016. Esto reduce parte de la pérdida de autonomía financiera adquirida desde la constitución de la empresa.

- **Ratio de autonomía:** este valor determina la autonomía que tiene la empresa para llevar a cabo su financiación, su cálculo es inverso al ratio de endeudamiento. La conclusión que obtenemos es la misma en el indicador anterior.

La empresa no tiene autonomía propia y sigue teniendo una con gran dependencia de terceros. Sin embargo, ha reducido dicha dependencia viendo incrementada su autonomía a más del doble en el año 2016 con respecto al año 2014.

- **Ratio de solvencia:** mediante este ratio podemos medir la capacidad de la sociedad para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Dichos valores son adecuados para poder afirmar que la empresa puede hacer cargo a sus deudas, viviendo un aumento constante. En el año 2016, por cada u. m. que hay que pagar, la empresa dispone de 1,329 para pagarla.

- **Ratio de calidad de la deuda:** generalmente la calidad de la deuda es más alta cuando el pasivo corriente representa una pequeña parte del pasivo total, pues significará que la mayoría de las deudas se podrán pagar escalonadamente a lo largo del tiempo.

En nuestro caso, vemos como la calidad es muy baja y, a lo largo de los años, dicha calidad empeora al ir amortizando el préstamo y reduciéndose el pasivo no corriente.

- **Ratio de gastos financieros sobre ventas:** mediante este indicador sabremos que parte de las ventas va destinado a cubrir los gastos financieros originados en la empresa.

Como hemos podido ver en la cuenta de resultados, la empresa no tiene unos gastos financieros nada elevados. Esto hace que el ratio obtenido sea prácticamente insignificante y menor con el tiempo.

- **Ratio de coste de la deuda:** se tienen en cuenta únicamente aquel pasivo con coste de la empresa. En nuestro caso trabajaremos con el préstamo adquirido.

El tipo de interés en el momento de apertura se estima en el 8,5%. Por lo tanto, la empresa estaría gestionando bien su financiación al obtener unos valores inferiores los primeros años.

- **Cobertura de gastos financieros:** por último, observamos que la sociedad no presenta problemas de cobertura de los gastos financieros, puesto que el resultado de explotación es mucho más grande que los gastos financieros en los tres primeros años.



## 7.4 Análisis de inversión: VAN y TIR

Para analizar la inversión realizada por Notefood vamos a utilizar dos indicadores muy útiles, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Rendimiento).

El primero permite calcular el valor actual de la suma de todos aquellos flujos ocasionados por una inversión. Es decir, permite definir el beneficio que genera una inversión teniendo en cuenta los flujos producidos, el tiempo y la tasa de rentabilidad exigida por la empresa.

Los flujos ocasionados por la empresa a lo largo de los tres primeros años son los siguientes:

Tabla 23. Flujos de caja.

FLUJOS	2.014	2.015	2.016
CAPITAL	4.000,00		
PRESTAMO	15.000,00		
INGRESOS	197.317,57	236.781,08	284.137,30
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>216.317,57</b>	<b>236.781,08</b>	<b>284.137,30</b>
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.000,00		
COMPRA INMOV.	14.442,90		
ALQUILER	14.400,00	14.400,00	14.400,00
SEGUROS	800,00	800,00	800,00
PROCESOS DE APOYO	4.800,00	4.800,00	4.800,00
GASTOS FINANCIEROS	3.693,00	3.693,00	3.693,00
COSTE MP	77.443,76	92.932,51	111.519,01
ENVASES	10.762,78	12.915,33	15.498,40
SUMINISTRO	15.840,77	19.008,92	22.810,71
SUELDOS Y SS	58.800,00	70.800,00	78.600,00
PROMOCIÓN	2.000,00	4.735,62	5.682,75
OTROS GASTOS	5.919,53	7.103,43	8.524,12
IMP SOBRE SOCIEDADES	1.479,88	1.775,86	2.131,03
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>211.382,61</b>	<b>232.964,68</b>	<b>268.459,01</b>
<b>TOTAL FLUJOS</b>	<b>4.934,96</b>	<b>3.816,41</b>	<b>15.678,29</b>

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el tipo de interés actual del 8,5% aplicado al préstamo adquirido por la empresa, los socios exigen una tasa de rentabilidad del 9,5 %

Por lo tanto, tras una inversión de 19.442,90€ y los flujos de caja descritos anteriormente, el VAN obtenido por la empresa es de 171,93 €.

Con lo que respecta al análisis del VAN, podemos aprobar una inversión cuando el mismo supera el valor 0. Por lo tanto, ante un VAN positivo que nos permite recuperar lo invertido y generar beneficios (aunque en el tercer año no son muy elevados), podemos afirmar que se ha realizado una buena inversión en la empresa.

En cuanto a la TIR, esta determina la rentabilidad generada por una inversión y coincide con la tasa de interés empleada en la obtención que da como resultado el valor 0. El resultado de este indicador nos permitirá decidir si se lleva a cabo la inversión a estudiar. Aceptaremos la inversión siempre que obtengamos una TIR mayor a 0 y superior a la tasa de interés utilizada para el VAN.

Para su obtención nos apoyaremos de los flujos utilizados para el indicador anterior, que eran los siguientes:

	AÑO 0	2014	2015	2016
FLUJOS DE CAJA	- 19.442,90	4.934,96	3.816,41	15.678,29

**Fuente: elaboración propia**

Tras el debido cálculo, obtenemos un valor de la TIR de 9,94%. Por lo tanto, podemos concluir que se acepta la inversión ya que el resultado obtenido supera el nivel de rentabilidad exigido por los socios.

## 7.5 Calendario de aplicación: GANTT

Para la puesta en marcha de una empresa, hay que llevar a cabo una distribución temporal de las actividades a desarrollar para que se lleve a cabo correctamente. Para ello utilizaremos la herramienta GANTT, un calendario donde marcaremos aquellas tareas necesarias para la ejecución de nuestro proyecto.

En dicho calendario definiremos las actividades a realizar, la duración de las mismas, el orden de ejecución y la relación que existe entre dichas tareas. Del mismo modo, se definirán tareas de control para que dicho calendario se cumpla correctamente y se pueda reajustar en caso de fallo en alguno de los pasos.

Las actividades a realizar para la puesta en marcha de la empresa son las siguientes:

- **Estudio de mercado:** el primer paso será analizar la situación actual del mercado en el que nos queremos ubicar. Hay que realizar un estudio intensivo tanto interno como externo del sector, de este modo conseguiremos encontrar cuales son aquellas necesidades que podemos explotar. La información obtenida nos ayudará a dirigirnos hacia un producto que se asemeje a la idea original pero que potencia las características del mercado. De este modo, explotaremos las oportunidades encontradas y marcaremos una política que se ajuste a lo analizado y poder entrar en el mercado con fuerza. De este punto dependerá la gran mayoría de decisiones tomadas a lo largo del proyecto. La duración estimada de dicho estudio será de 15 días.

- **Plan de empresa:** una vez realizado el estudio de mercado, y con la ayuda de las conclusiones obtenidas, desarrollaremos un plan de empresa donde valoraremos todos aquellos puntos que engloban el funcionamiento de una empresa. En el analizaremos aspectos como los tratados en los apartados 4, 5, 6 y 7 de este mismo proyecto. La finalización de esta tarea con el desarrollo de cada uno de los puntos de los que constan se estima en 20 días.

- **Búsqueda de financiación:** para llevar a cabo todo lo decidido en la tarea anterior, deberemos buscar fuentes de financiación para poder realizar el proyecto. En nuestro caso, hay ciertos gastos de los que se hacen cargo los socios. Sin embargo, como hemos podido ver en el apartado 7, hay una necesidad de financiación externa. Por lo tanto, se llevará a cabo diversas reuniones con diferentes entidades bancarias y se estudiará cual será la mejor forma de financiar nuestra empresa. Dicha búsqueda tendrá una duración estimada de 5 días.

- **Constitución de la empresa:** Una vez realizado el plan de empresa y obtenido una financiación adecuada a las necesidades de la futura empresa, deberemos llevar a cabo la constitución de la misma. Para ello deberemos realizar todos los trámites burocráticos necesarios y conseguir aquellas licencias obligatorias para la ejecución de nuestra actividad. Debido a la gran cantidad de trámites a realizar y al tiempo de

espera entre los mismos, estimaremos una duración de 20 días para constituir debidamente la sociedad.

- **Solicitud de préstamo:** una vez constituida la empresa, podemos formalizar el préstamo estudiado en la tarea “búsqueda de financiación” que nos garantice la financiación necesaria. Dicha duración será de 5 días.

- **Contrato de alquiler:** el siguiente paso será contratar el alquiler del local donde realizar nuestra actividad. Dicho local se ha buscado con anterioridad a lo largo de la ejecución del plan de empresa. La contratación dura alrededor de 5 días.

- **Adquisición de bienes:** llevaremos a cabo la compra de aquella maquinaria que necesite la empresa para la realización de su actividad estimada en el plan de empresa, gracias a la financiación obtenida mediante terceros.

- **Contratación del personal:** una vez la empresa ya se encuentra constituida y dispone de todo el material necesario para introducirse en el mercado, lo único que le falta es un equipo de trabajo para llevar a cabo este fin. Por lo tanto, llevaremos a cabo una selección de personal durante una semana. Mediante el estudio de los expedientes de trabajo de cada uno y las impresiones generadas, se realizará la selección del personal que formará nuestro activo más importante, el equipo de trabajo. La duración total de esta actividad será de 2 semanas.

- **Acciones de marketing:** Se dará a conocer a la empresa mediante las decisiones tomadas, con respecto a la promoción de nuestra empresa y producto, en el plan de empresa. Esta acción se empezará a ejecutar después de la constitución de la empresa para generar algo de conocimiento al cliente objetivo antes de empezar la actividad.

- **Puesta a punto de las instalaciones:** una de las últimas tareas antes de llevar a cabo nuestra actividad será preparar las instalaciones para empezar a trabajar. Se revisará que todo se encuentre en perfectas condiciones y en caso de encontrar algún problema se reparará. Se estima una duración de 1 semana.

- **Abastecimiento y puesta en marcha:** una vez ya está todo listo para empezar a ejercer, el último paso es abastecer nuestro almacén con las materias primas y demás material necesario para empezar la puesta en marcha de nuestro negocio.

Destacar que varias tareas se pueden realizar conjuntamente y que el tiempo de duración estimado se calcula mediante días laborables.

Para llevar un control de todas las actividades descritas anteriormente, llevaremos a cabo dos tareas complementarias. La primera será llevar un control semanal para evitar desvíos en las actividades, y la segunda se tratará de una reunión mensual para estudiar la evolución del proyecto y determinar posibles ajustes en su realización.

De este modo, el calendario de aplicación GANTT de Notefood es el siguiente:

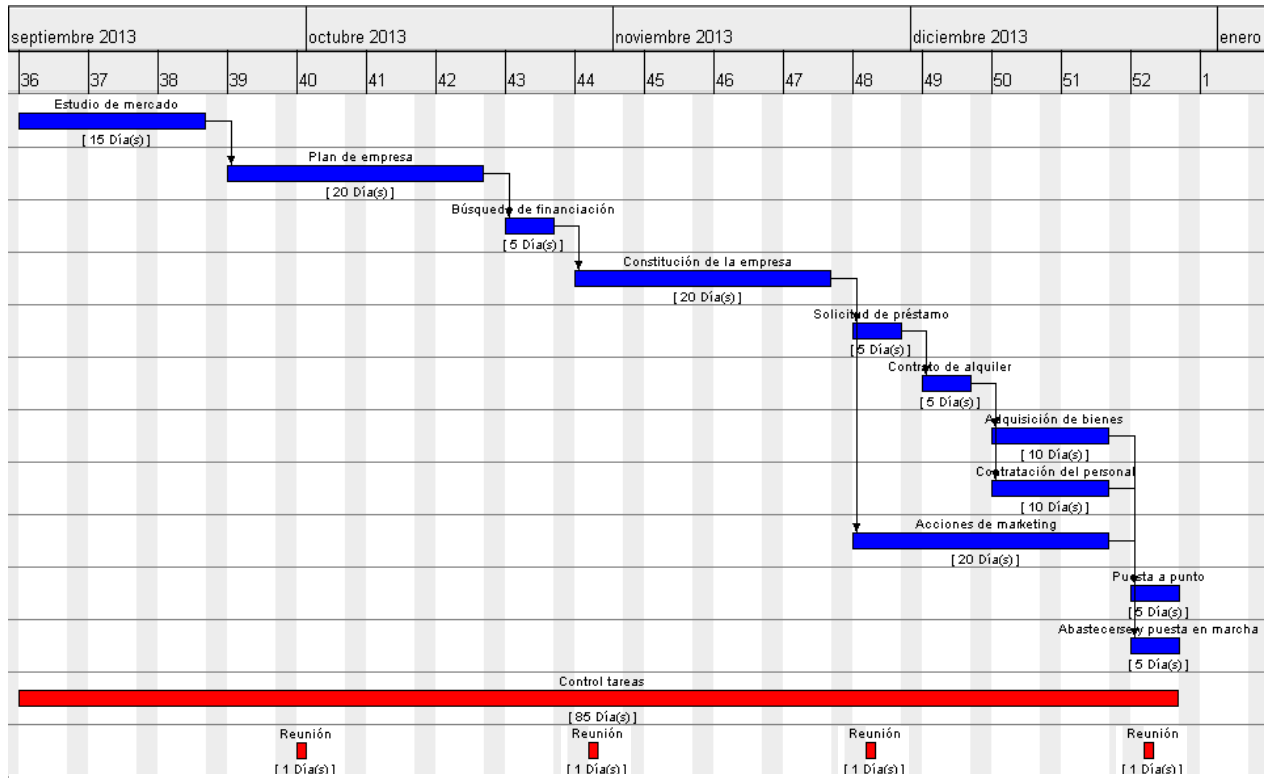


Ilustración 13. Calendario de aplicación: GANTT. Fuente: elaboración propia.



## 8. CONCLUSIONES

---

Para finalizar, con la ayuda de la información tratada a lo largo de los capítulos que componen este trabajo, vamos a citar una serie de conclusiones a tener en cuenta sobre el plan de empresa y la posible ejecución del mismo.

Para la organización de dichas conclusiones, las vamos a distribuir según el apartado al que corresponden.

### **Antecedentes y coyuntura económica actual**

Actualmente, gran parte de la economía internacional (incluido España) se encuentra sumergida en una situación de “crisis” continua difícil de superar. Hemos podido ver (tras el estudio de una serie de indicadores) como las grandes potencias han visto empeorar su situación. Dicha situación afecta principalmente a la zona Euro.

Sin embargo, mediante indicadores como el PIB hemos podido observar que los países emergentes como Rusia y China, están creciendo de forma importante estos últimos años (quedando un poco exentos de la evolución general del resto de países).

El desempleo es uno de los problemas más importantes y la inflación empieza a mejorar desde el año 2012 tras una subida importante desde el año 2008.

En España hemos vivido una bajada constante del PIB y el PIB per cápita desde el año 2008. Esta situación ha venido acompañada de un incremento elevado de la deuda española (situada en el 93,40% sobre el PIB) y un nivel de paro que ronda el 26% de la población activa (4.7 millones de parados).

Sin embargo, el IPC y la prima de riesgo se han estabilizado estos últimos años lo que genera un nivel de optimismo en la sociedad.

En cuanto al sector en el que vamos a trabajar, hemos podido ver la gran importancia que tiene dentro de la economía española y el gran peso que tiene sobre el PIB y la generación de empleo.

### **Análisis del entorno**

Disponemos de diversos análisis, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

#### **PESTEL**

- Los factores económicos citados anteriormente van a repercutir de forma importante al funcionamiento de la empresa y las decisiones a tomar para su ejercicio.

- El estilo de vida actual que lleva la población española y los trabajadores (clientes), tienen una gran influencia en nuestra toma de decisiones. Dicho estilo, y las características de la población, ha generado la necesidad que queremos cubrir y, del mismo modo, será una de las bases de nuestra visión del cliente.

- La empresa utilizará y aprovechará los avances tecnológicos que han acontecido en las últimas décadas. La utilización de Internet, y de la tecnología relacionada con el mismo, será la principal fuente de relación con los clientes y funcionamiento de la empresa.

### **PORTER**

- Uno de los principales objetivos de Notefood es alcanzar un grado de diferenciación, con respecto a la competencia, que ejerza como barrera a superar por la misma para llegar a competir con nosotros.

- En la provincia de Valencia, existe una gran cantidad de restaurantes, empresas de “comida para llevar” y diversos puntos de venta (como supermercados) que ofrecen platos preparados. Habrá que tener en cuenta este tipo de empresas. Sin embargo, intentamos ofrecer el servicio de “comida para llevar” con la calidad del servicio de un restaurante.

- La población tiene, cada vez más poder sobre las empresas. El crecimiento del número de empresas, y la similitud de precios que existe en algunos sectores, les da la opción de elegir y esto ejerce poder sobre las entidades generadoras de productos o servicios.

- Por último, destacar el poco poder que ejercen los proveedores en nuestra empresa debido a la gran diversidad, y la baja competencia que existe en la ciudad de Valencia al no existir empresas similares.

### **DAFO**

- La principal debilidad de Notefood es la flexibilidad de horario de pedidos y el poco conocimiento del servicio.

- Los elevados cambios de gustos y la coyuntura económica suponen las principales amenazas para la empresa.

- Una de las principales fortalezas serán la calidad del producto y el destino del mismo a llevar un estilo de vida sana.

- Notefood debe aprovechar la oportunidad de la falta de competencia para explotar este nicho de mercado virgen en la ciudad de Valencia.

### **Análisis de las operaciones y procesos**

La cocina central, donde se realiza la base de nuestro trabajo, dispone de las características necesarias para ejercer. Además, los accesos a las zonas de reparto son idóneos y suficientes para facilitar dicha actividad.

Notefood ha desarrollado una organización de los procesos con el objetivo de conseguir potenciar el resultado final en cada uno de ellos, tanto individual como conjuntamente.



Además, cabe destacar, como proceso de apoyo, la colaboración de un dietista especializado para mejorar el aspecto nutricional de todos nuestros platos.

### **Análisis de la organización y recursos humanos**

La forma jurídica elegida por la empresa, teniendo en cuenta principalmente la responsabilidad de los socios y el capital a aportar, es una S.L. Por lo tanto, la empresa se constituye con el nombre de Notefood, Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.).

La empresa constará de una plantilla inicial de 5 trabajadores, 2 de ellos los propios socios. La plantilla formada cumplirá con los valores de la empresa y, sobre todo, compromiso y ganas de crecer.

### **Plan de marketing**

El público objetivo de Notefood se describe como: “trabajadores de oficina con familia y poco tiempo libre para realizar las actividades de ocio, con un nivel adquisitivo medio y con una estilo de vida saludable. Además, vienen acompañados de una personalidad y unos ideales semejantes a los de la empresa, lo que facilita su fidelización”.

Teniendo en cuenta el cliente objetivo y las diversos análisis realizados a lo largo del proyecto, hemos desarrollado el consiguiente plan de marketing. Las conclusiones a destacar de dicho marketing-mix son las siguientes:

#### **Producto**

El servicio básico es el reparto de comida. Sin embargo, también ofrecemos el servicio de disponer de una gran variedad de platos según el tipo de dieta que se quiera llevar, siempre con un nivel de alimentación sano y de calidad.

Dicha variedad de platos la podemos englobar en las siguientes categorías: platos fríos, platos calientes, verduras, carnes y pescado, y postres.

Los platos que podemos encontrar en cada categoría se mantendrán en continua actualización adecuándose a los gustos y momentos del año.

#### **Precio**

Para determinar el precio hemos tenido en cuenta los costes internos y los del mercado. Del mismo modo, hemos valorado el impacto sobre nuestro cliente. Por lo tanto, hemos fijado un precio por categoría de productos y posibilidad de menú por 4,50€.

#### **Promoción**

Las principales actividades de promoción dentro de la empresa serán la utilización de Internet y las diversas redes sociales, así como la creación de una aplicación para trabajar con nuestros clientes. Además, haremos un gran esfuerzo de mantener un diseño atractivo y actualizado de nuestros diferentes platos.

También dispondremos de diversas promociones, variables con el tiempo para potenciar las ventas y dinamizar la oferta de la carta de productos.

### **Distribución**

La forma en que nuestros clientes deberán realizar los pedidos será a través de la página web con la que trabajamos, y con la utilización de nuestra app en el móvil (previa instalación).

Por otro lado, el reparto se realizará en el mismo lugar de trabajo de forma personal. De este modo, el cliente tiene una gran facilidad de contratar nuestro servicio y de su abastecimiento.

### **Plan financiero**

Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Gracias al buen equipamiento inicial del centro de trabajo, la inversión a realizar no es muy elevada y esto facilita la obtención de financiación externa. Esto genera unos gastos mensuales asequibles dentro de un escenario normal.

- Entre los gastos destacamos los gastos de personal (llegando casi al 30% en el escenario realista) y los gastos en aprovisionamientos. Estos segundos van relacionados directamente con la producción.

- En el escenario realista, obtenemos un balance de situación y una cuenta de resultados positiva, aumentando conforme pasan los años. Estos datos vienen justificados, principalmente, por el buen nivel de ventas y su evolución, y el bajo nivel de deudas entidades financieras (lo que generan bajos gastos financieros).

- Podemos observar, que si se diese el caso del escenario pesimista no sería viable el negocio los primeros años con resultados negativos continuos. En cuanto al escenario optimista, vemos la situación contraria, encontrando resultados elevados desde el comienzo de su ejercicio.

- Tras el análisis de los ratios de liquidez en el escenario realista, podemos concluir que Notefood mantiene una buena situación económico-financiera, pudiéndose hacer cargo de las deudas a corto plazo frente a terceros. Por otro lado, dependemos de las existencias para la obtención de la liquidez necesaria para mantener dicha situación.

- Tras el análisis de los ratios de endeudamiento en el escenario realista destacamos que, debido al alto nivel de proveedores, el nivel de endeudamiento de la empresa es elevado. Además, esto genera una mala calidad de la deuda y, acompañado de un valor del patrimonio neto reducido, genera una falta de autonomía importante. Sin embargo, gracias a las altas existencias de que dispone la empresa, podemos hacernos cargo de las deudas con terceros.

- El análisis VAN con un valor de 171,93 € (mediante una tasa de rentabilidad del 9,5%) y una TIR del 9,94%, indican la aceptación del proyecto.

Por lo tanto, se puede aceptar la viabilidad de llevar a cabo la ejecución del proyecto con un resultado positivo según el análisis financiero (excepto en el escenario pesimista). La empresa deberá empezar a trabajar en la ciudad de Valencia (y alrededores) ofreciendo un producto de calidad y asequible para las economías familiares.



# BIBLIOGRAFÍA

---

## BIBLIOGRAFÍA WEB

- BANCO DE ESPAÑA: “Evolución económica y monetaria” <<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesBCE/BoletínMensualBCE/13/Fich/bm1312-2.pdf>> [11 de diciembre 2013].
- “Datos macro España” <<http://www.datosmacro.com/pib/espana>> [18 enero 2014].
- DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: “Formas jurídicas de empresa” <<http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>> [07 abril 2014].
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA: “Análisis sector hostelero” <<http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-79.pdf>> [25 enero 2014].
- FINANCIAL RED (20 MINUTOS): “Evolución del IPC” <<http://www.ipcblog.es/evolucion-del-ipc/>> [20 enero 2014].
- “Inflación IPC” <<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/ipc.aspx>> [20 enero 2014].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA: “Análisis coyuntura española” <[www.ine.es](http://www.ine.es)> [18 enero 2014].

## **BIBLIOGRAFÍA ESCRITA**

- CALLEJÓN GIL, ÁNGELA; GARCÍA MARTÍN, VICENTE (2009) Contabilidad: adaptada al plan general de contabilidad de 2008. Madrid: Editorial Pirámide.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010) Fundamentos de Estrategia. Editorial Prentice-hall.

# ANEXOS. ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA.

## ANEXO 1 - Escandallos

Plato	LASAÑA				
Productos	Cantidad bruta	Merma (%)	Cantidad neta	Precio compra (kg/L)	Importe
Carne	1	10%	0,90	5,00 €	5,00 €
Maicena	5	0%	5	0,01 €	0,05 €
Pasta	1	0%	1	8,75 €	8,75 €
Cebollas	1	0%	1	0,60 €	0,60 €
Zanahorias	0,8	0%	0,8	1,40 €	1,12 €
Tomate	2	0%	2	1,50 €	3,00 €
Manteca	0,4	0%	0,4	1,50 €	0,60 €
Queso	0,195	0%	0,195	1,95 €	0,38 €
Leche	4	0%	4	0,90 €	3,60 €
Harina	200	0%	200	0,40 €	0,08 €
Especias	200	0%	200	10,00 €	2,00 €
Coste total	25,18 €				
Raciones	22				
Envases	0,19 €				
Energía	5,00 €				
Coste ración	1,56 €				
Precio sin IVA	4,09 €				
Precio venta	4,50 €				
Rentabilidad	262%				
Bº bruto	61,82%				

Fuente: elaboración propia

Plato	ENSALADA				
Productos	Cantidad bruta	Merma (%)	Cantidad neta	Precio compra (kg/L)	Importe
Pollo	960	0%	960	6,40 €	6,14 €
Cebollas	470	33%	315	0,80 €	0,38 €
Ajos	0,015	0%	0,015	4,00 €	0,00 €
Puerros	583	31%	405	3,40 €	1,98 €
Zanahorias	330	24%	250	1,10 €	0,36 €
Vinagre manzana	300	0%	300	0,79 €	0,24 €
Aceite girasol	600	0%	600	1,15 €	0,69 €
Aceite oliva	600	0%	600	2,20 €	1,32 €
Especias	1	0%	1	0,60 €	0,60 €
Almendras	180	0%	180	10,00 €	1,80 €
Cogollos	1	0%	1	2,20 €	2,20 €
Lechuga	1	0%	1	1,35 €	1,35 €
Tomate	480	0%	480	1,35 €	0,65 €
<b>Coste total</b>	<b>17,71 €</b>				
<b>Raciones</b>	<b>12</b>				
<b>Envases</b>	<b>0,24 €</b>				
<b>Energía</b>	<b>5,00 €</b>				
<b>Coste ración</b>	<b>2,13 €</b>				
<b>Precio sin IVA</b>	<b>4,09 €</b>				
<b>Precio venta</b>	<b>4,50 €</b>				
<b>Rentabilidad</b>	<b>192%</b>				
<b>Bº bruto</b>	<b>47,87%</b>				

Fuente: elaboración propia



# MUÑOZ BOSCH

INSTALACIONES Y PROYECTOS

DESCRIPCION	NETO
<p><b>ENVASADORA AL VACIO DISTFORM MOD. 410 B2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Maquina de sobremesa construida en acero inox AISI 304</li> <li>-Barra de soldadura extraible sin conexiones</li> <li>-Autoclean oil, sistema de autolimpieza del aceite</li> <li>-Doble soldadura 2x4mm,</li> <li>-Dimensiones 510x565x445, dimensiones interiores 430x430x180</li> <li>-Bomba Busch 20 potencia 0,75kw</li> <li>-Longitud soldadura 410mm</li> <li>-Envasado por Sensor</li> </ul>	2.840,00 €
<p><b>ABATIDOR DE TEMPERATURA DISTFORM TEKCHILL MOD. 5GN TRANSV.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Construccion en acero inox 304 AISI</li> <li>-Dimensiones 820x785x810mm</li> <li>-Panel de Membrana , sonda corazon</li> <li>-Conservacion automatico en frio al final del ciclo</li> <li>-Capacidad 5 GN 1/1,</li> <li>-Tipo de compresor semihermetico 230/1/50</li> </ul>	3.292,00 €
<p><b>HORNO TEKTERM DISTFORM MOD. 6 GN 1/1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Construccion en acero inox AISI 304</li> <li>-Coccion de 30º-260ºC, control de humedad de 0% a 100%</li> <li>-Sonda corazon incluida, panel de mandos cristal templado</li> <li>-Puerta doble cristal, 5 fases de coccion</li> <li>-Sistema de lavado semiautomatico</li> <li>-Dimensiones 936x798x842</li> <li>-Potencia 9,65 kw, 400/3L+N/50</li> <li>-Distancia entre guias 72mm</li> </ul>	4.368,00 €
<p><b>MESA SOPORTE PARA HORNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Construccion en acero inox 304 AISI</li> <li>-Con guias para GN</li> <li>-Dimensiones 850x850x700mm</li> </ul>	462,00 €
<p><b>ENVASADORA VACIO DE BARQUETAS VAC STAR MOD. S-220 MP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Construccion en acero inox</li> <li>-Bomba de vacio alto rendimiento</li> <li>-Corte del film manual</li> </ul>	8.400,00 €

Pol. Industrial Parrellós  
Avda. Luis Santángel, 69-71  
46136 Museros (Valencia)

telf. 96 185 33 28  
fax. 96 186 40 41

www.munozboschinstalaciones.com  
info@munozboschinstalaciones.com

# MUÑOZ BOSCH

INSTALACIONES Y PROYECTOS

- Equipada con inyeccion gas inerte
- Dotacion 1 molde , 1 bobina film
- Dimensiones 840x600x420mm, Camara 425x410x175mm,.
- Bomba 23m<sup>3</sup>/h , 230V, potencia 4 kw
- Barra soldadura 425mm
- medidas maximas molde 320x320x80mm

## **ARMARIO REFRIGERACION INFRICO GN 1/1 MOD. AGN 301**

1.290,40 €

- Construccion en acero inox AISI 304
- Iluminacion LED interior
- Dimensiones 482x695x2100mm
- Volumen camara 325 litros
- Potencia frigorifica 298w
- Parrillas interiores de 325x530mm
- Una puerta

## **ARMARIO REFRIGERACION INFRICO GN 1/1 MOD. AGN 603**

1.747,20 €

- Construccion en acero inox AISI 304
- Iluminacion LED interior
- Dimensiones 974x695x2100mm
- Volumen camara 745 litros
- Potencia frigorifica 464w
- Parrillas interiores de 325x530mm
- Tres puertas

## **COCINA A GAS REPAGAS MOD. CG-741**

2.433,75 €

- Construccion en acero inox AISI 304
- Encimera fabricada en 2 mm de espesor compuesta de fuegos abiertos con piloto de encendido , valvula de seguridad y termopar
- Quemadores de alto rendimiento diseñados para ofrecer el maximo poder calorifico posible , con tapas de laton mecanizado y cuerpo en hierro fundido con forma de pipa para evitar colapso en los inyectores.
- Dimesiones 800x750x900
- Potencia 36,5 kw

## **FREIDORA A GAS REPAGAS MOD. FG-157T**

1.845,00 €

- Construccion en acero inox AISI 304
- Cubas fabricadas en una pieza de un solo golpe de embuticion , sin juntas sin soldadura ni tubos de quemador en su interior prolongando la vida del equipo y reduciendo considerablemente el numero de incidencias
- Dimensiones 400x750x900mm
- Potencia 12 kw,
- Capacidad 15 litros

## **FREIDORA A GAS REPAGAS MOD. FG-307 T**

2.985,00 €

Pol. Industrial Parrellós  
Avda. Luis Santángel, 69-71  
46136 Museros (Valencia)

telf. 96 185 33 28  
fax. 96 186 40 41

[www.munozboschinstalaciones.com](http://www.munozboschinstalaciones.com)  
[info@munozboschinstalaciones.com](mailto:info@munozboschinstalaciones.com)

# MUÑOZ BOSCH

INSTALACIONES Y PROYECTOS

- Construcción en acero inox AISI 304
- Cubas fabricadas en una pieza de un solo golpe de embutición, sin juntas sin soldadura ni tubos de quemador en su interior prolongando la vida del equipo y reduciendo considerablemente el número de incidencias
- Dimensiones 800x750x900mm
- Potencia 12+12 kw,
- Capacidad 15+15 litros

## **COMBINADO CUTTERS & CORTA-HORTALIZAS ROBOT COUPE MOD. R 401**

1.351,50 €

- Tapa fácil de posicionar sobre la cuba, prevista para poder añadir líquidos
- Gama de 23 discos opcionales
- Mando por impulsos para una mayor precisión de corte
- Rendimiento de 20 - 40 kg/h
- Bloque motor Asíncrono, metálico.
- Cuba del cutter 4,5 litros de acero inox, incluye el mango, cuchilla lisa
- Potencia 700w 230V
- Dimensión 570x320x304mm
- No incluye discos corte

## **CORTADORA DE EMBUTIDOS BRAUER MOD. USA 250**

1.014,90 €

- Cortadora integrada de acero inox 18/8 con bastidor de aluminio anodizado
- Cuchilla alemana, afilador incorporado, motor ventilado
- Aro protector cuchilla
- Dimensiones 590x610x425
- Cuchilla 250mm, potencia 0,33cv
- Capacidad de corte 270x140mm

## **CORTADORA DE EMBUTIDOS SAMMIC MOD. GC 250MM**

516,80 €

- Cortadora por transmisión por correa
- Fabricada en aleación especial de aluminio anodizado, higiénico y anticorrosivo
- Diámetro cuchilla 250mm, capacidad corte 190x250
- Potencia 300w
- Dimensiones 470x380x340

**TOTAL**

**32.546,55 €**

### **NOTAS:**

- Estos precios no llevan incluido el 21% en concepto de IVA, sido contemplado en el mismo.
- Todas las dimensiones deben ser verificadas en la ejecución de la obra, considerados como solución definitiva.
- Este presupuesto será válido salvo cambio de tarifas.

### **GARANTIA**

Pol. Industrial Parrellós  
Avda. Luis Santángel, 69-71  
46136 Museros (Valencia)

telf. 96 185 33 28  
fax. 96 186 40 41

www.munozboschinstalaciones.com  
info@munozboschinstalaciones.com

### ANEXO 3 - Préstamo

Capital prestado	15.000,00
Interés anual efectivo	8,5%
Interés efectivo periodo	0,71%
Comisión de apertura	1,50%
Nº de cuotas por año	12
Nº de años de amortización	5,0
Nº periodos amortización	60
Percepción neta	14.775,00

Periodo	Cta. mensual	Intereses	Amortización	Deuda extinguida	Deuda pendiente	Flujos Caja
0					15.000,00	-14.775,00
1	307,75	106,25	201,50	201,50	14.798,50	307,75
2	307,75	104,82	202,93	404,42	14.595,58	307,75
3	307,75	103,39	204,36	608,79	14.391,21	307,75
4	307,75	101,94	205,81	814,60	14.185,40	307,75
5	307,75	100,48	207,27	1.021,86	13.978,14	307,75
6	307,75	99,01	208,74	1.230,60	13.769,40	307,75
7	307,75	97,53	210,21	1.440,81	13.559,19	307,75
8	307,75	96,04	211,70	1.652,52	13.347,48	307,75
9	307,75	94,54	213,20	1.865,72	13.134,28	307,75
10	307,75	93,03	214,71	2.080,44	12.919,56	307,75
11	307,75	91,51	216,23	2.296,67	12.703,33	307,75
12	307,75	89,98	217,77	2.514,44	12.485,56	307,75
13	307,75	88,44	219,31	2.733,74	12.266,26	307,75
14	307,75	86,89	220,86	2.954,61	12.045,39	307,75
15	307,75	85,32	222,43	3.177,03	11.822,97	307,75
16	307,75	83,75	224,00	3.401,03	11.598,97	307,75
17	307,75	82,16	225,59	3.626,62	11.373,38	307,75
18	307,75	80,56	227,19	3.853,81	11.146,19	307,75
19	307,75	78,95	228,80	4.082,61	10.917,39	307,75
20	307,75	77,33	230,42	4.313,02	10.686,98	307,75
21	307,75	75,70	232,05	4.545,07	10.454,93	307,75
22	307,75	74,06	233,69	4.778,76	10.221,24	307,75
23	307,75	72,40	235,35	5.014,11	9.985,89	307,75
24	307,75	70,73	237,01	5.251,13	9.748,87	307,75
25	307,75	69,05	238,69	5.489,82	9.510,18	307,75
26	307,75	67,36	240,38	5.730,20	9.269,80	307,75
27	307,75	65,66	242,09	5.972,29	9.027,71	307,75
28	307,75	63,95	243,80	6.216,09	8.783,91	307,75
29	307,75	62,22	245,53	6.461,62	8.538,38	307,75
30	307,75	60,48	247,27	6.708,89	8.291,11	307,75
31	307,75	58,73	249,02	6.957,91	8.042,09	307,75
32	307,75	56,96	250,78	7.208,69	7.791,31	307,75
33	307,75	55,19	252,56	7.461,25	7.538,75	307,75
34	307,75	53,40	254,35	7.715,60	7.284,40	307,75
35	307,75	51,60	256,15	7.971,75	7.028,25	307,75

36	307,75	49,78	257,96	8.229,71	6.770,29	307,75
37	307,75	47,96	259,79	8.489,50	6.510,50	307,75
38	307,75	46,12	261,63	8.751,14	6.248,86	307,75
39	307,75	44,26	263,49	9.014,62	5.985,38	307,75
40	307,75	42,40	265,35	9.279,97	5.720,03	307,75
41	307,75	40,52	267,23	9.547,20	5.452,80	307,75
42	307,75	38,62	269,12	9.816,33	5.183,67	307,75
43	307,75	36,72	271,03	10.087,36	4.912,64	307,75
44	307,75	34,80	272,95	10.360,31	4.639,69	307,75
45	307,75	32,86	274,88	10.635,19	4.364,81	307,75
46	307,75	30,92	276,83	10.912,02	4.087,98	307,75
47	307,75	28,96	278,79	11.190,81	3.809,19	307,75
48	307,75	26,98	280,77	11.471,58	3.528,42	307,75
49	307,75	24,99	282,75	11.754,34	3.245,66	307,75
50	307,75	22,99	284,76	12.039,09	2.960,91	307,75
51	307,75	20,97	286,77	12.325,87	2.674,13	307,75
52	307,75	18,94	288,81	12.614,67	2.385,33	307,75
53	307,75	16,90	290,85	12.905,53	2.094,47	307,75
54	307,75	14,84	292,91	13.198,44	1.801,56	307,75
55	307,75	12,76	294,99	13.493,43	1.506,57	307,75
56	307,75	10,67	297,08	13.790,50	1.209,50	307,75
57	307,75	8,57	299,18	14.089,68	910,32	307,75
58	307,75	6,45	301,30	14.390,98	609,02	307,75
59	307,75	4,31	303,43	14.694,42	305,58	307,75
60	307,75	2,16	305,58	15.000,00	0,00	307,75

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 4 - Escenario Optimista

### FONDO DE MANIOBRA

ACTIVO						
	2014		2015		2016	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	8.226,04 €	11,27%	7.029,18 €	7,37%	5.832,31 €	4,51%
Existencias	30.635,79 €	41,96%	38.294,74 €	40,16%	47.868,42 €	37,05%
Realizable	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Efectivo	34.148,46 €	46,77%	50.027,04 €	52,47%	75.483,17 €	58,43%
Activo Corriente	64.784,25 €	88,73%	88.321,78 €	92,63%	123.351,59 €	95,49%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>73.010,29 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>95.350,95 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>129.183,90 €</b>	<b>100,00%</b>
Realizable+Efectivo	34.148,46 €		50.027,04 €		75.483,17 €	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	2014		2015		2016	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio Neto	29.189,83 €	39,98%	46.368,60 €	48,63%	71.510,41 €	55,36%
Pasivo No Corriente	12.000,00 €	16,44%	9.000,00 €	9,44%	6.000,00 €	4,64%
Pasivo Corriente	31.820,47 €	43,58%	39.982,34 €	41,93%	51.673,48 €	40,00%
Total Pasivo	43.820,47 €	60,02%	48.982,34 €	51,37%	57.673,48 €	44,64%
<b>PN Y PASIVO</b>	<b>73.010,29 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>95.350,95 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>129.183,90 €</b>	<b>100,00%</b>

FONDO DE MANIOBRA			
	2014	2015	2016
AC - PC	32.963,78 €	48.339,43 €	71.678,10 €
(PN+PNC) - ANC	32.963,79 €	48.339,43 €	71.678,10 €

Fuente: elaboración propia

### RATIOS DE LIQUIDEZ

Ratios de liquidez		2014	2015	2016
Ratio de Liquidez	AC/PC	2,036	2,209	2,387
Ratio de Tesorería	(R+E)/PC	1,073	1,251	1,461
Ratio de Disponibilidad	E/PC	1,073	1,251	1,461
Ratio de FM sobre Activo	FM/A	0,451	0,507	0,555
Ratio de FM sobre PC	FM/PC	1,036	1,209	1,387

Fuente: elaboración propia

## RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Ratios de endeudamiento		2014	2015	2016
Ratio de Endeudamiento	P/(PN+P)	0,600	0,514	0,446
Ratio de Autonomia	PN/P	0,666	0,947	1,240
Ratio de Solvencia	A/P	1,666	1,947	2,139
Ratio de Calidad de la deuda	PC/P	0,726	0,816	0,896
Ratio de Gastos Financieros sobre vta	Gto Financiero/Vtas	0,004	0,003	0,002
Ratio de Coste de la Deuda	Gto Financiero/P con cte	0,079	0,080	0,085
Cobertura de Gtos Financieros	BAll/ Gto financiero	29,498	48,904	88,946

Fuente: elaboración propia

## FLUJOS DE CAJA

FLUJOS	2.014	2.015	2.016
CAPITAL	4.000,00		
PRESTAMO	15.000,00		
INGRESOS	275.563,06	344.453,83	430.567,29
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>294.563,06</b>	<b>344.453,83</b>	<b>430.567,29</b>
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.000,00		
COMPRA INMOV.	14.442,90		
ALQUILER	14.400,00	14.400,00	14.400,00
SEGUROS	800,00	800,00	800,00
PROCESOS DE APOYO	4.800,00	4.800,00	4.800,00
GASTOS FINANCIEROS	3.693,00	3.693,00	3.693,00
COSTE MP	107.512,44	134.390,55	167.988,19
ENVASES	15.030,71	18.788,39	23.485,49
SUMINISTRO	21.991,18	27.488,98	34.361,22
SUELDOS Y SS	64.800,00	78.600,00	94.200,00
PROMOCIÓN	2.000,00	6.889,08	8.611,35
OTROS GASTOS	8.266,89	10.333,61	12.917,02
IMP SOBRE SOCIEDADES	8.396,61	11.452,52	16.761,20
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>267.133,73</b>	<b>311.636,13</b>	<b>382.017,47</b>
<b>TOTAL FLUJOS</b>	<b>27.429,33</b>	<b>32.817,70</b>	<b>48.549,82</b>

Fuente: elaboración propia

## VAN Y TIR

	AÑO 0	2014	2015	2016
FLUJOS DE CAJA	- 19.442,90	27.429,33	32.817,70	48.549,82

VAN	62.810,11 €
TIR	149,09%

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 5 - Escenario Pesimista

### FONDO DE MANIOBRA

ACTIVO						
	2014		2015		2016	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	8.226,04 €	41,02%	7.029,18 €	50,13%	5.832,31 €	29,35%
Existencias	11.692,20 €	58,30%	6.723,02 €	47,95%	7.731,47 €	38,91%
Realizable	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Efectivo	135,58 €	0,68%	269,51 €	1,92%	6.307,89 €	31,74%
Activo Corriente	11.827,79 €	58,98%	6.992,53 €	49,87%	14.039,36 €	70,65%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.053,82 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.021,70 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.871,67 €</b>	<b>100,00%</b>
Realizable+Efectivo	135,58 €		269,51 €		6.307,89 €	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	2014		2015		2016	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio Neto	- 6.638,38 €	-33,10%	- 11.424,34 €	-81,48%	- 6.299,54 €	-31,70%
Pasivo No Corriente	12.000,00 €	59,84%	9.000,00 €	64,19%	6.000,00 €	30,19%
Pasivo Corriente	14.692,20 €	73,26%	16.446,04 €	117,29%	20.171,21 €	101,51%
Total Pasivo	26.692,20 €	133,10%	25.446,04 €	181,48%	26.171,21 €	131,70%
<b>PN Y PASIVO</b>	<b>20.053,82 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.021,70 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.871,67 €</b>	<b>100,00%</b>

FONDO DE MANIOBRA			
	2014	2015	2016
AC - PC	- 2.864,42 €	- 9.453,51 €	- 6.131,85 €
(PN+PNC) - ANC	- 2.864,42 €	- 9.453,51 €	- 6.131,85 €

Fuente: elaboración propia

### RATIOS DE LIQUIDEZ

Ratios de liquidez		2014	2015	2016
Ratio de Liquidez	AC/PC	0,805	0,425	0,696
Ratio de Tesorería	(R+E)/PC	0,009	0,016	0,313
Ratio de Disponibilidad	E/PC	0,009	0,016	0,313
Ratio de FM sobre Activo	FM/A	-0,143	-0,674	-0,309
Ratio de FM sobre PC	FM/PC	-0,195	-0,575	-0,304

Fuente: elaboración propia



## RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Ratios de endeudamiento		2014	2015	2016
Ratio de Endeudamiento	P/(PN+P)	1,331	1,815	1,317
Ratio de Autonomia	PN/P	-0,249	-0,449	-0,241
Ratio de Solvencia	A/P	0,751	0,551	0,536
Ratio de Calidad de la deuda	PC/P	0,550	0,646	0,771
Ratio de Gastos Financieros sobre vta	Gto Financiero/Vtas	0,008	0,005	0,004
Ratio de Coste de la Deuda	Gto Financiero/P con cte	0,079	0,080	0,085
Cobertura de Gtos Financieros	BAll/ Gto financiero	-8,027	-4,005	9,963

Fuente: elaboración propia

## FLUJOS DE CAJA

FLUJOS	2.014	2.015	2.016
CAPITAL	4.000,00		
PRESTAMO	15.000,00		
INGRESOS	155.552,33	178.885,18	205.717,96
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>174.552,33</b>	<b>178.885,18</b>	<b>205.717,96</b>
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.000,00		
COMPRA INMOV.	14.442,90		
ALQUILER	14.400,00	14.400,00	14.400,00
SEGUROS	800,00	800,00	800,00
PROCESOS DE APOYO	4.800,00	4.800,00	4.800,00
GASTOS FINANCIEROS	3.693,00	3.693,00	3.693,00
COSTE MP	61.668,56	70.918,84	81.556,67
ENVASES	8.484,67	9.757,37	11.220,98
SUMINISTRO	12.614,02	14.506,13	16.682,05
SUELDOS Y SS	54.900,00	58.800,00	58.800,00
PROMOCIÓN	2.000,00	2.765,37	3.180,18
OTROS GASTOS	4.148,06	4.770,27	5.485,81
IMP SOBRE SOCIEDADES			1.708,27
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>182.951,21</b>	<b>185.210,99</b>	<b>202.326,95</b>
<b>TOTAL FLUJOS</b>	<b>- 8.398,88</b>	<b>- 6.325,80</b>	<b>3.391,01</b>

Fuente: elaboración propia

## VAN Y TIR

	AÑO 0	2014	2015	2016
FLUJOS DE CAJA	- 19.442,90	- 8.398,88	- 6.325,80	3.391,01

VAN	-27.053,15 €
TIR	-68,75%

Fuente: elaboración propia