



**Universidad  
Europea**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN**

**TRABAJO FIN DE GRADO ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE NEGOCIO:  
“DANA FOOD”**

Madrid, 21 de junio de 2021

**TUTORA DEL PROYECTO:** Dra. Raquel Ureña Joyanes

**AUTORAS:**

- Diana Barredo Molpeceres
- Natalia Ramírez Cabrera

## Índice:

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.....	5
<b>ILUSTRACIONES.</b> ....	5
<b>TABLAS.</b> .....	6
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS. ....	7
INTRODUCCIÓN. ....	9
RESUMEN EJECUTIVO. ....	11
<b>1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.</b> .....	12
<b>1.1. DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA:</b> .....	12
<b>1.2. SOCIOS PROMOTORES:</b> .....	12
<b>1.3. ORIGEN DE LA IDEA: RAZONES Y MOTIVOS:</b> .....	13
<b>1.4. OBJETIVOS Y PROPUESTAS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.</b> .....	15
<b>1.4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.</b> .....	15
<b>1.4.2. OBJETIVOS DE NUESTRO PROYECTO.</b> .....	16
<b>1.4.3. CULTURA CORPORATIVA.</b> .....	16
<b>2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.</b> .....	18
<b>2.1. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO (SERVICIO, NEGOCIO).</b> .....	18
<b>2.1.1. LÍNEAS DE NEGOCIO.</b> .....	19
<b>2.1.2. ENVASES Y EMBALAJES.</b> .....	20
<b>2.2. MERCADO AL QUE VA DIRIGIDO Y NECESIDADES QUE CUBRE.</b> .....	20
<b>2.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS.</b> .....	22
<b>2.4. NORMAS QUE REGULAN LA FABRICACIÓN O COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO O LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.</b> .....	23
<b>2.5. NECESIDADES TECNOLÓGICAS PARA LA EXPLOTACIÓN DEL NEGOCIO.</b> .....	24
<b>2.6. PROTECCIÓN JURÍDICA, PATENTES Y MARCAS REGISTRADAS.</b> .....	26
<b>3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO.</b> .....	27
<b>3.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO AL QUE SE DIRIGIRÁ EL PRODUCTO O SERVICIO.</b> .....	27
<b>3.2. SITUACIÓN DEL SECTOR Y PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DEL MERCADO.</b> .....	29
<b>3.2.1. ANÁLISIS PESTEL.</b> .....	30
<b>3.2.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.</b> .....	35
<b>3.3. LA COMPETENCIA.</b> .....	37
<b>3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS COMPETIDORAS Y SUS PRODUCTOS O MARCAS, INDICANDO LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MISMAS.</b> .....	37
<b>3.3.2. POSICIÓN DE CADA FIRMA O MARCA.</b> .....	39

3.3.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES RESPECTO A LA COMPETENCIA .....	41
3.3.4. POSIBLES REACCIONES DE LA COMPETENCIA. ....	42
<b>3.4. ESTRATEGIAS PRINCIPALES. ....</b>	<b>42</b>
3.4.1. MÉTODO CANVAS.....	44
<b>3.5. PARTICIPACIÓN PREVISTA EN EL MERCADO. ....</b>	<b>46</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN. ....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO Y POLÍTICAS DE MARCA.....</b>	<b>48</b>
4.1.1. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO. ....	48
4.1.2. POLÍTICAS DE MARCA.....	49
<b>4.2. DECISIONES SOBRE EL PRECIO DE VENTA Y POLÍTICA DE PRECIOS. ....</b>	<b>52</b>
<b>4.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.....</b>	<b>56</b>
4.4.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN. ....	56
4.4.2. RED LOGÍSTICA Y COMERCIAL.....	57
4.4.3. COMUNICACIÓN E IMAGEN. ....	58
<b>4.5. POLÍTICA DE VENTAS. ....</b>	<b>59</b>
4.5.1. EQUIPO DE VENTAS.....	59
4.5.2. DISTRIBUIDORES.....	60
4.5.3. PREVISIONES DE VENTAS. ....	61
4.5.4. PROMOCIONES DE VENTAS Y DESCUENTOS. ....	62
4.5.5. SERVICIO POSTVENTA Y GARANTÍA, Y GESTIÓN DEL CLIENTE.....	62
<b>4.7. MATRIZ BCG.....</b>	<b>64</b>
<b>4.8. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....</b>	<b>65</b>
<b>5. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1. INSTALACIONES, MEDIOS Y EQUIPOS. ....</b>	<b>67</b>
<b>5.2. PROCESO DE FABRICACIÓN U OPERACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>5.3. APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE STOCKS.....</b>	<b>70</b>
5.3.1. APROVISIONAMIENTO MATERIAS PRIMAS Y GESTIÓN DE STOCKS. ....	70
5.3.2. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES. ....	70
5.3.3. CONTROL, CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA. ....	71
<b>5.4. CÁLCULO DE COSTES DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>72</b>
5.4.1. COSTES FIJOS. ....	72
5.4.2. COSTES VARIABLES.....	74
5.4.3. PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	75
<b>5.5. CONTROL DE CALIDAD Y CERTIFICACIONES PRETENDIDAS. ....</b>	<b>76</b>

5.5.1. CALIDAD EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y PRODUCTO FINAL.....	76
5.5.2. CERTIFICACIONES Y HOMOLOGACIONES.....	78
5.5.3. CERTIFICACIONES COMPLEMENTARIAS. ....	79
5.6. FECHA DE PUESTA EN MARCHA Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES. ....	80
6. LOCALIZACIÓN. ....	82
6.1. LOCALIZACIÓN Y CRITERIOS DE LOCALIZACIÓN.....	82
6.2. TERRENOS, EDIFICIOS E INSTALACIONES. ....	84
6.3. COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA. ....	85
6.3.1. CARTA DE SERVICIOS Y COMUNICACIONES.....	86
6.4. AYUDAS PÚBLICAS PARA LOCALIZACIÓN.....	87
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	88
7.1. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.....	88
7.2. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA. ....	93
7.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL Y CONTRATACIÓN.....	94
7.4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....	95
7.4.1. POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN. ....	95
7.4.2. MOTIVACIÓN.....	96
7.4.3. EVALUACIÓN.....	96
7.4.4. SISTEMA Y ESTILO DE DIRECCIÓN.....	97
7.4.5. COSTES LABORALES ESTIMADOS.....	97
7.5. EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES. ....	99
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	101
8.1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIAL.....	101
8.2. AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO.....	101
8.3. FINANCIACIÓN BANCARIA. ....	104
8.4. IVA.....	105
8.4.1. IVA REPERCUTIDO. ....	105
8.4.2. IVA SOPORTADO.....	105
8.5. CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA.....	106
8.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL. ....	108
8.7. BALANCE PREVISIONAL.....	109
8.8. RATIOS FINANCIEROS. ....	111
8.9. RATIOS DE VALORACIÓN. ....	112
9. ASPECTOS FORMALES Y JURÍDICOS DEL PROYECTO.....	116
9.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.....	116

9.2. REPARTO ACCIONARIAL Y ADMINISTRADORES.....	117
9.3. RÉGIMEN FISCAL APLICABLE. ....	118
9.4. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS A REALIZAR.....	120
9.5. SEGUROS, LICENCIAS, CONTRATOS MERCANTILES. ....	121
9.5.1. SEGUROS.....	121
9.5.2. LICENCIAS.....	121
9.5.3. CONTRATOS MERCANTILES.....	122
9.6. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA CONTABLES, FISCALES Y LABORALES. ....	122
9.6.1. OBLIGACIONES CONTABLES. ....	122
9.6.2. OBLIGACIONES FISCALES.....	123
9.6.3. OBLIGACIONES LABORALES. ....	123
10. IMAGEN CORPORATIVA. ....	125
10.1. PÁGINA WEB. ....	125
10.2. GESTIÓN DE LA IMAGEN. ....	128
10.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	131
10.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO.....	131
10.4.1. DIMENSIÓN SOCIAL.....	132
10.4.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	132
10.4.3. DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	132
11. PLAN DE EXPANSIÓN.....	134
12. CONCLUSIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS.....	147
ANEXO 1. CONSULTA OEPM. ....	147
ANEXO 2. INFOGRAFÍA DANA FOOD. ....	148
ANEXO 3. CARTA DE PRECIOS. ....	149
ANEXO 4. FOTOS LOCAL. ....	153
ANEXO 5. MENAJE Y UTENSILIOS DE COCINA. ....	155
ANEXO 6. TECNOLOGÍA EMPLEADA. ....	159
ANEXO 7. APROVISIONAMIENTO DANA FOOD.....	160
ANEXO 8. ESQUEMA DE LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES. ....	162

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.

### ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Parámetros básicos de Dana Food .....	15
Ilustración 2. Buyer persona de Dana Food. ....	21
Ilustración 3. Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma. Total Nacional (datos en porcentaje).....	31
Ilustración 4. Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma de Madrid (datos en porcentaje). ....	32
Ilustración 5. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter. ....	37
Ilustración 6. Matriz de posicionamiento de la competencia. ....	40
Ilustración 7. Análisis DAFO de DANA FOOD.....	41
Ilustración 8. Método Canvas.....	45
Ilustración 9. Matriz de posicionamiento estratégico. ....	46
Ilustración 10. Mapa de posicionamiento.....	47
Ilustración 11. Principales servicios de DANA FOOD.....	49
Ilustración 12. Elementos identificativos y visuales de la marca. ....	50
Ilustración 13. Arquitectura de marca de DANA FOOD. ....	51
Ilustración 14. Matriz BCG de los productos de DANA FOOD. ....	65
Ilustración 15. Ciclo de vida del producto.....	66
Ilustración 16. Diagrama de flujo de Dana Food.....	68
Ilustración 17. Supply Chain Dana Food.....	71
Ilustración 18. Cadena de valor de Dana Food. ....	72
Ilustración 19. Diagrama de Gantt de DANA FOOD. ....	81
Ilustración 20. Ubicación geográfica de DANA FOOD. ....	83
Ilustración 21. Plano Lay Out de DANA FOOD.....	83
Ilustración 22. Pros y contras de la ubicación de Dana Food.....	84
Ilustración 23. Direcciones, mapa localizador y unidad responsable de la carta de servicios....	87
Ilustración 24. Ficha de perfil de puesto. ....	92
Ilustración 25. Organigrama de DANA FOOD.....	94
Ilustración 26. Home de la página web.....	125
Ilustración 27. Unidad de negocio Week Página Web. ....	126
Ilustración 28. Espacio de contacto y ubicación de la web. ....	127
Ilustración 29. Redes sociales actuales de Dana Food. ....	128
Ilustración 30. Ejemplo flyer de acciones de la marca Dana Food.....	130

**TABLAS.**

Tabla 1. Principales grupos de interés de DANA FOOD. ....	18
Tabla 2. Competencia directa de DANA FOOD.....	38
Tabla 3. Competencia indirecta de DANA FOOD. ....	39
Tabla 4. Cuadro de Mando Integral 1: Objetivos operativos a corto plazo. ....	43
Tabla 5. Cuadro de Mando Integral 2: Objetivos operativos a medio plazo.....	43
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral 3: Objetivos operativos a largo plazo.....	44
Tabla 7. Análisis sobre el precio medio de la competencia. ....	52
Tabla 8. Precio de venta, coste variable unitario y margen bruto unitario. ....	54
Tabla 9. Comunicación. ....	59
Tabla 10. Formación y remuneración del equipo de ventas.....	60
Tabla 11. Coste de distribución de la mensajería. ....	60
Tabla 12. Previsión de ventas DANA FOOD.....	61
Tabla 13. Previsión de ventas mensuales.....	64
Tabla 14. Previsión de ventas primer año. (Datos: pedidos). ....	64
Tabla 15. Proveedores de DANA FOOD.....	70
Tabla 16. Costes fijos de DANA FOOD.....	73
Tabla 17. Costes variables de producción de DANA FOOD.....	75
Tabla 18. Método de localización ponderado.....	82
Tabla 19. Gestión de los RRHH de DANA FOOD.....	98
Tabla 20. Costes de gestión y mantenimiento de la página web y RRSS. ....	99
Tabla 21. Inversión y financiación inicial.....	101
Tabla 22. Amortización del activo. ....	103
Tabla 23. Financiación préstamo. ....	104
Tabla 24. IVA soportado y repercutido. ....	106
Tabla 25. Cuenta previsional de tesorería año 1 mes a mes. ....	107
Tabla 26. Cuenta previsional de tesorería año 1, 2 y 3.....	108
Tabla 27. Cuenta previsional de resultados año 1, 2 y 3.....	109
Tabla 28. Balance previsional año 1, 2 y 3. ....	110
Tabla 29. Ratios financieros. ....	112
Tabla 30. Cálculo Pay-Back.....	115
Tabla 31. Tabla resumen de los ratios de valoración del proyecto.....	115

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.

- BAI—(Beneficio antes de impuestos)
- BAI—(Beneficio antes de intereses e impuestos)
- BCG—(Boston Consulting Group)
- BOE—(Boletín Oficial del Estado)
- BOPI—(Boletín Oficial de la Propiedad Industrial)
- C.V.—(Coste Variable)
- CE—(Constitución Española)
- CEMCI—(Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional)
- CF—(Coste Fijo)
- CIRCE—(Centro de Información y Red de Creación de Empresas)
- CRM—(Customer Relationship Management)
- DAFO—(Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades)
- DUE—(Documento Único Electrónico)
- ERTE—(Expedientes de Regulación Temporal de Empleo)
- EUIPO—(Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea)
- FIFO—(First-In, First-Out)
- INE—(Instituto Nacional de Estadística)
- ISO—(International Organization for Standardization)
- Kd—(Coste de la deuda financiera)
- Ke—(Coste de Capital)
- M.B.—(Margen Bruto)
- MMPP—(Materias Primas)
- NFC—(Near Field Communication)
- ODS—(Objetivos de Desarrollo Sostenible)
- OEPM—(Oficina Española de Patentes y Marcas)
- ONU—(Organización Naciones Unidas)
- P.A.E.—(Punto de atención al emprendedor)
- PDV—(Punto de Venta)
- PESTEL—(Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal)
- PVP—(Previo de Venta al Público)
- Q—(Cantidad)
- RFID—(Radio Frequency Identification)
- ROA—(Return on Assets)



- ROE—(Return on Equity)
- RPA—(Robotic Process Automation)
- RRSS—(Redes Sociales)
- S.R.L.—(Sociedad Responsabilidad Limitada)
- S.S.—(Seguridad Social)
- SEM—(Search Engine Marketing)
- SEO—(Search Engine Optimization)
- TIR—(Tasa Interna de Retorno)
- TPV—(Terminal de Punto de Venta)
- VAN—(Valor Actual Neto)
- WACC—(Weighted Average Cost of Capital)

## INTRODUCCIÓN.

El siguiente documento tiene como principal objetivo el desarrollo del trabajo fin de grado del plan de empresa del grado en Administración y Dirección de Empresas, dirigido por la tutora Dra. Raquel Ureña Joyanes y realizado por Diana Barredo Molpeceres y Natalia Ramírez Cabrera. Se procederá a la realización de un proyecto basado en la creación de un servicio de delivery sostenible y saludable. Para el desarrollo del mismo, en primer lugar, se procede a la presentación y denominación del proyecto conociendo a las socias promotoras, el origen de la idea y los objetivos y propuestas del proyecto empresarial. Seguidamente se expone la actividad de la empresa definiendo las características del servicio, el mercado al que va dirigido, así como las necesidades que cubre y sus características diferenciadoras, esto a su vez se ve complementado por la aportación de las normas que regula la prestación de nuestros servicios y las necesidades tecnológicas.

Posteriormente pasaremos a la identificación y análisis del mercado, definiendo el mismo y conociendo la situación del sector y sus previsiones de evolución. Se incorporan dentro de este mismo punto, un análisis PESTEL, así como las 5 Fuerzas de Porter. De la misma manera, asimismo pasamos a conocer la competencia y las estrategias a seguir, gracias a esto, también encontraremos un análisis DAFO y de diversos escenarios para la participación prevista en el mercado.

Una vez identificado el proyecto, se elabora un plan de marketing y comercialización basado en la estrategia del marketing mix (4P's). Aquí conoceremos las políticas de marca, determinaremos los precios, la penetración de mercado y las estrategias de comunicación, así como las acciones de promoción. Este plan se ve sustentado a su vez, por la elaboración de una previsión y escenario de ventas. En consecuencia, podremos observar en todo momento, el ciclo de vida de nuestro producto.

Nuestro plan de marketing se va a ver reforzado por la realización de un plan de operaciones que describirá los detalles de cómo se comercializarán nuestros servicios, determinando así el proceso de fabricación, el aprovisionamiento, la gestión del stock, el cálculo de costes y los controles de calidad. Una vez que conocemos la cronología de las operaciones del negocio gracias a la implantación de la cadena de valor, Gantt y diagramas de flujo, pasaremos a establecer la localización de nuestro negocio. El proyecto es suplementado por un plan de RRHH en el que se desarrolla de forma detallada y explícita todos los aspectos relacionados con la política de gestión de personal, así como la externalización de servicios.

Una vez que nos encontramos en este punto, se expone un plan económico-financiero que muestra todos los cálculos que afirman la viabilidad de la empresa y este es apoyado por un plan jurídico y formal que define el tipo de empresa que vamos a constituir y los requisitos legales para la constitución de la misma. Todo el proyecto, es complementado por un plan de responsabilidad social corporativa en completa coherencia con el resto de apartados y por un plan de expansión con los hitos y futuras acciones más importantes para el crecimiento del proyecto. Se aportarán finalmente las conclusiones, bibliografía consultada en formato APA y por último todos los anexos que hemos considerado oportunos para el pleno conocimiento de nuestro trabajo.

## RESUMEN EJECUTIVO.

El proyecto presentado a continuación, se enmarca dentro de la modalidad plan de empresa, por tanto, es una declaración formal de una idea de negocio.

Esta idea de negocio, consiste en la creación de un servicio de delivery sostenible y saludable, denominado DANA FOOD, el cual se enmarca en la modalidad de Business to Consumer, es decir un negocio B2C.

Nuestra empresa se encarga de la distribución a domicilio tanto de menús y platos saludables, a empresas y particulares. Este proyecto se pone en marcha en la provincia de Madrid, debido al exponencial crecimiento del servicio de comida a domicilio (delivery) y se encuadra como una idea de negocio innovadora, pero sobre todo volcada en el desarrollo de una actividad empresarial conforme a unos objetivos sostenibles y siempre focalizados hacia la salud y el bienestar del consumidor.

DANA FOOD, ofrece un servicio único de comida a domicilio que se nutre de atributos como alimentos 100% orgánicos y de cultivo ecológico, packaging sostenible y biodegradable y un servicio de delivery pensado en la sostenibilidad del medio ambiente que permite garantizar al cliente una experiencia de gran calidad. Sus servicios se desarrollan en tres líneas de negocio, la primera un servicio de delivery tradicional, DANA FOOD GO, en el cual el cliente selecciona los platos que desee recibir en su domicilio, la segunda un servicio para particulares, DANA FOOD WEEK, donde podrán diseñar su menú semanal para comer en la oficina o en cualquier puesto de trabajo y finalmente la última línea de negocio corresponde a un servicio de delivery pensado para las empresas que apuesten por un menú saludable para sus empleados, DANA FOOD BUSINESS.

Debido al enfoque integrador de DANA FOOD esta colaborará activamente con *Go Fit*, la cadena de gimnasios, organizando diversos eventos para la promoción no solo de la marca, sino de su misión y valores, a su vez, también se nutrirá de la colaboración con otros organismos en su mayoría privados, con los cuales se pondrán en marcha diversas iniciativas enfocadas a la experiencia del cliente, así como a la búsqueda de una reputación social corporativa óptima.

Para que esta idea se lleve a cabo se necesita una financiación inicial de 225.000€ destinados al inmovilizado tangible e intangible, los cuales harán posible el desarrollo de la actividad económica. A su vez las emprendedoras y principales socias de DANA FOOD aportarán una cuantía a partes iguales de 160.000€ pero aun así necesitaremos unos fondos ajenos provenientes de las entidades bancarias que suman un importe de 65.000€.

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

### 1.1. DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA.

- **Nombre de la empresa:**

La denominación social de la empresa es Dana Food S.R.L. (Sociedad Responsabilidad Limitada). La marca comercial es DANA FOOD, este nombre nace del crecimiento exponencial del servicio de comida, conocido hoy en día como *delivery*, en España durante los últimos años.

Nuestra denominación está inspirada en una serie de atributos que definen perfectamente nuestra razón de ser, como se puede ver está formada por cuatro letras las cuales se corresponden con los cuatro principios de nuestra empresa (Daily, Adapt, Natural, Aid).

En primer lugar, la D que corresponde a la palabra anglosajona **Daily**, ya que nuestro servicio se desarrolla de forma diaria y queremos que nuestros clientes se sientan complacidos a diario. Con esto seguimos con la A de **Adapt**, con la cual queremos hacer referencia a la sociedad cambiante en la que vivimos y a la cual vamos a adaptarnos en su totalidad. Continuamos con la N de **Natural**, denominadora de la calidad de nuestros alimentos los cuales tienen una base 100% natural. Y, por último, nuestra última sigla A de **Aid**, quiere hacer ver que queremos ayudar a nuestros clientes en su día a día.

Para asegurarnos que el nombre comercial tiene validez hemos realizado una pequeña investigación en los portales, OEPM y EUIPO, introduciendo nuestro nombre (DANA FOOD) y obteniendo como resultado la inexistencia de un registro previo, por lo que se puede escoger la denominación elegida. Con arreglo al tipo de proyecto que vamos a llevar a cabo, nuestra marca quedaría registrada en la clase 43 según la clasificación de Niza.

- **Forma jurídica:**

La constitución de la empresa se realizará a través del sistema CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) de forma telemática, con esta plataforma podremos formalizar la creación de la entidad mediante el cumplimiento de un único documento, el DUE (Documento Único Electrónico) (Ministerio de Industria, 2021).

La forma jurídica escogida es la "S.R.L." (Sociedad de Responsabilidad Limitada) debido a que sus características son las óptimas para el desarrollo de nuestra idea de negocio.

### 1.2. SOCIOS PROMOTORES.

El presente trabajo es desarrollado por las alumnas del grado en Administración y Dirección de Empresas; Diana Barredo Molpeceres y Natalia Ramírez Cabrera, las cuales durante cuatro años de estudio en el área de la gestión empresarial cuentan con los conocimientos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Gracias a las asignaturas del grado, ponencias, congresos, visitas a empresas y exposiciones de profesionales del ámbito empresarial es posible el desarrollo de un plan de empresa con todos sus matices esenciales.

A su vez, el deseo de llevar a cabo una vida saludable y una alimentación equilibrada, así como la afición por la cocina con elementos naturales que poseen las alumnas, promotoras del proyecto, permiten que el proyecto se pueda desarrollar de la manera más real y profesional posible.

De manera particular, la alumna, Natalia Ramírez Cabrera, comenzó su aproximación hacia el mundo empresarial, vinculado a su vez con conocimientos relacionados con la salud y la belleza, cuando comenzó sus estudios en Asesoría de Imagen Personal y Corporativa. Gracias a la obtención de unas excelentes calificaciones pudo realizar las prácticas, y así ampliar sus conocimientos en una empresa de Asesoría de Imagen. Una vez finalizados sus primeros estudios, decidió continuar formándose, por ello, consideró que estudiar una carrera como Administración y Dirección de Empresas le podría ofrecer distintas oportunidades en diferentes áreas. A lo largo de la carrera ha ido descubriendo nuevas pasiones e inquietudes que nunca hubiese pensado tener, tanto es, que cuando finalice el grado decidirá especializarse en áreas relacionadas con la tributación, la gestión financiera y la contabilidad, y así poder ir creciendo profesionalmente.

En cambio, por su lado, la alumna, Diana Barredo Molpeceres, comenzó su andadura en el panorama empresarial en 2013 cuando desarrolló y completó sus estudios en Gestión Deportiva finalizándolos con una gran calificación final en 2017. Tras trabajar y desarrollarse profesionalmente en 2018 en el mundo de la gestión deportiva especializada en el fútbol, decidió embarcarse de nuevo en el Grado en Administración y Dirección de empresas para así poder aumentar sus conocimientos en gestión y administración y completar su perfil profesional. En esta última etapa descubrió y acrecentó su pasión por la investigación y el análisis digital, que es hacia donde dirigirá sus estudios una vez finalice el grado.

### 1.3. ORIGEN DE LA IDEA: RAZONES Y MOTIVOS.

DANA FOOD emerge del crecimiento exponencial del servicio de comida de delivery en España durante los últimos años y la necesidad de incorporar al mismo alimentos y productos de origen ecológico y natural. Cuando se consulta la fuente de datos de referencia “El gastrómetro” de la empresa Just Eat (plataforma online líder de contacto entre restaurantes y clientes) se puede comprobar como el servicio de delivery en España cuenta con más de 11.000 restaurantes de servicio de comida a domicilio, siendo Madrid la primera en el ranking de ciudades con más

restaurantes, así como demanda. Pero, ahora bien, dentro del mercado de comida a domicilio “online”, según el informe “Datos de Mercado” de 2019 elaborado por Just Eat, esta creció un 23% en España, hasta alcanzar los 740 millones de euros, confirmando así este crecimiento exponencial, el cual supone un 31% respecto al total de pedidos “online” y por teléfono aumentando un 23% respecto al año anterior (Hellín, 2020) .

El estudio también demuestra que durante la crisis sanitaria del coronavirus los pedidos a domicilio se incrementaron entre un 40% y 50%, además de que muchos restaurantes que no poseían delivery han decidido apostar por este servicio originando un aumento del 200% en altas de nuevos establecimientos. Esto nos declara un evidente auge en nuestro mercado y una oportunidad clara de inmersión de nuestro negocio de comida delivery 100% natural.

En lo que a esto se refiere, y consultando el mismo informe, podemos afirmar que las tendencias actuales gastronómicas a nivel nacional se han vuelto más exóticas, ejemplo de ello es la comida coreana, africana, ecuatoriana o árabe, sumando a esta tendencia la novedad del aumento de pedidos de dulce o desayunos. Como se ve, los alimentos reclamados corresponden a un tipo de alimentación no saludable y basado en cocinas grasas y con gran cantidad de azúcares. Por tanto, se cae en la cuenta de la oportunidad a la vez que necesidad de contar con restaurantes de comida completamente saludable y elaborada con productos de origen natural y de producción ecológica y sostenible.

Posicionándonos en la Comunidad de Madrid, podemos decir que la comida oriental es la más solicitada, así como la que se encuentra en pleno crecimiento, teniendo un menor impacto una cocina saludable y más mediterránea, y es con esto que los cambios provocados por la COVID - 19 también se han reflejado en los hábitos de consumo, ya que ahora se planifican más los menús (Just Eat, 2020b).

De aquí nace DANA FOOD, es decir, un establecimiento pensado únicamente para cocinar y llevar el menú a domicilio, situado en la Comunidad de Madrid, que ofrece un servicio de comida a domicilio (casas y oficinas) constituida y elaborada con alimentos 100% naturales, dando lugar a platos de diferentes tipos de cocinas para que todos nuestros clientes puedan disfrutar de su comida favorita sin descuidar su salud y su dieta. Por qué no solo queremos dar de comer, sino también promover y expandir en todos los rincones la verdadera importancia de una alimentación equilibrada.

#### 1.4. OBJETIVOS Y PROPUESTAS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.

Para el siguiente punto debemos establecer la estructura organizacional de nuestro negocio, como bien sabemos esta basa sus fundamentos en los principios básicos de misión, visión y valores.

Con estas premisas vamos a establecer de manera clara y concisa los objetivos que pretendemos alcanzar en un tiempo determinado y vamos a decidir cuáles son las acciones que vamos a realizar para cumplir dichos objetivos. Esto dará lugar a nuestra cultura organizacional la cual también trabaja de manera específica en sus propios objetivos y se convertirá en una pieza estratégica de crecimiento y desarrollo.

##### 1.4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

A continuación, en la ilustración 1 mostramos nuestros parámetros básicos.

#### Ilustración 1. Parámetros básicos de Dana Food.

 <h3>MISIÓN</h3> <p>Nuestra misión es hacer que una vida saludable sea posible en tu hogar o en tu puesto de trabajo con tan solo un solo clic, ayudando así a que las personas de nuestra comunidad puedan disfrutar de una dieta equilibrada gracias a nuestro servicio sostenible.</p>	 <h3>VISIÓN</h3> <p>Nuestra visión es convertirnos en un servicio de delivery de referencia nacional basado en la utilización de alimentos de origen ecológico y sostenible.</p>
 <h3>VALORES</h3> <p><b>Sostenibilidad:</b> en DANA FOOD conservamos el equilibrio y el mantenimiento de nuestros recursos naturales promoviendo la responsabilidad sobre un consumo ecológico.</p> <p><b>Calidad de producto y servicio:</b> fomentamos lo mejor de nuestros productos y servicios atendiendo siempre las necesidades y requerimientos de nuestros clientes ofreciéndoles una relación calidad-precio para obtener su mejor percepción y satisfacción.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> asumimos con prudencia y ética las consecuencias de nuestras acciones cumpliendo siempre con nuestros compromisos y obligaciones.</p> <p><b>Transparencia y confianza:</b> otorgamos a nuestros clientes información en tiempo real sobre todos nuestros productos y servicios minimizando riesgos y dando soluciones adecuadas.</p> <p><b>Equidad:</b> en DANA FOOD tratamos a todos nuestros clientes por igual buscando siempre promover el respeto a las características particulares de cada individuo.</p>	

Fuente: imagen de elaboración propia.



#### 1.4.2. OBJETIVOS DE NUESTRO PROYECTO.

El principal objetivo de nuestro proyecto será analizar la viabilidad y puesta en marcha de DANA FOOD.

A continuación, se plantearán los objetivos tanto generales como específicos de la empresa con el fin de analizar y conocer la factibilidad del negocio. Además de esto, en los siguientes puntos del proyecto se realizará un análisis tanto interno como externo de la empresa, se tendrán en cuenta cuáles serán los competidores que inciden directamente en el negocio y se describirán los planteamientos estratégicos del proyecto mediante tres cuadros de mando explicados de manera más detallada en el punto 3.4. "Estrategias Principales".

##### **Objetivos generales:**

- Llevar a cabo una idea de negocio basada en un servicio de delivery de comida saludable.
- Crear la empresa y que esta vaya creciendo exponencialmente a lo largo de los años.
- Ayudar a que nuestro público objetivo lleve una vida más saludable.
- Ofrecer a nuestros empleados un trabajado decente y atractivo.
- Llegar a ser una empresa de renombre en el delivery de comida saludable.

##### **Objetivos específicos:**

- Establecer el negocio en otras comunidades autónomas, en concreto en Barcelona.
- Ofrecer a nuestros clientes alimentos elaborados a partir de productos de origen 100% natural.
- Lograr un crecimiento de un 10% anual a largo plazo.
- Establecer tres líneas diferentes de negocio: DANA FOOD WEEK, DANA FOOD BUSINESS y DANA FOOD GO.
- Conseguir asociaciones con otras empresas para ofrecer ayuda social.

#### 1.4.3. CULTURA CORPORATIVA.

Una vez definidos nuestros parámetros básicos y nuestros objetivos en los diferentes alcances temporales podemos contar con una cultura corporativa de tipo responsable. Esta depende del tipo de empresa y de los objetivos que se planteen, por tanto, podemos decir que estamos enfocados en el trabajo de interés social, ético e integral.

Es así como nuestra cultura organizacional promueve nuestros valores y los usa como norte moral de la organización. Adoptamos un modelo completamente sustentable de utilización de recursos asegurándonos así de la perpetuidad de nuestra compañía en el tiempo, además estamos enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y en asegurarles unos beneficios

nutricionales de calidad. Es decir, todos nuestros esfuerzos tanto de los empleados como del equipo directivo están focalizados en esta área.

Por último, queremos resaltar que nuestra cultura corporativa está vinculada con los objetivos y metas de desarrollo sostenible del 2020 (Naciones Unidas, 2015). Los ODS más relevantes relacionados con nuestro servicio son:

- **Nº 2. HAMBRE CERO:** En nuestros objetivos operativos a largo plazo contamos con un departamento de RSC que tiene como finalidad ayudar y colaborar con empresas e instituciones públicas con el fin de poder erradicar el hambre y que ninguna persona no pueda tener una comida al día.
- **Nº 3. SALUD Y BIENESTAR:** La misión de nuestro negocio así lo define, es querer ofrecer un servicio de delivery que promueva y fomente la salud de nuestros clientes a través de una dieta equilibrada basada en aspectos nutricionales que aporten una mayor calidad de vida a nuestros usuarios.
- **Nº 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO:** Para nuestro negocio fomentamos y defendemos un trabajo decente para nuestros trabajadores, en lugar de enviar nuestros pedidos a través de las plataformas convencionales nos hemos asociados con una cooperativa de ciclomensajería, de esta forma no solo promovemos una acción sostenible por parte de la empresa, sino que cuidamos a nuestros repartidores ofreciéndoles un trabajo seguro y de calidad.
- **Nº 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE:** Impulsamos una producción sostenible, desde nuestros repartidores que van en bicicleta, en lugar de ir en vehículos, hasta el packaging de nuestros menús, fabricados a partir de materiales 100% reciclados y biodegradables, además de contar con productos agrícolas de proximidad y de kilómetro cero.

## 2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

### 2.1. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO (SERVICIO, NEGOCIO).

Para que la idea de negocio DANA FOOD se desarrolle de la manera correcta, vamos a llevar a cabo la elaboración de una Carta de Servicios, la cual es definida por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas como aquella que “informa a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación” (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2021).

Aunque es cierto que el origen de esta está relacionado con una mejora de los servicios públicos atendiendo a la demanda de los ciudadanos, las socias promotoras de este proyecto están plenamente convencidas de que gracias a ella nuestros clientes van a obtener una información verdaderamente significativa. A su vez, esta será una ventaja competitiva ya que estaremos otorgando a nuestros usuarios seguridad jurídica puesto que pocas empresas en el ámbito privado suelen disponer de una Carta de Servicios.

No obstante, el apartado de grupos de interés o stakeholders es desarrollado en profundidad, como parte del análisis del mercado, aun así, cabe subrayar algunos de los grupos de interés principales:

La tabla 1 muestra los seis principales grupos de interés de DANA FOOD. Se puede observar como cada uno cuenta con unas categorías relevantes asociadas.

**Tabla 1. Principales grupos de interés de DANA FOOD.**

GRUPOS DE INTERÉS PRINCIPALES	CATEGORÍAS RELEVANTES
<b>CLIENTES</b>	- Personas que residan en España, de 18 a 70 años y que realicen una alimentación saludable. - Empresas.
<b>SOCIOS E INVERSORES</b>	- Administrador. - Propietarios de las participaciones.
<b>PROVEEDORES</b>	- Proveedores de materia prima (alimentos). - Proveedores de material y utensilios de cocina. - Proveedores de equipos informáticos. - Proveedores de equipamiento y material específico (packaging).
<b>EMPLEADOS</b>	- Personal específico para cada departamento.
<b>EQUIPO DIRECTIVO</b>	- Miembros de la Dirección General.

*Fuente: elaboración propia.*

### 2.1.1. LÍNEAS DE NEGOCIO.

Como sabemos, DANA FOOD es un establecimiento situado en la Comunidad Autónoma de Madrid pensado únicamente para cocinar y llevar comida a domicilio; ofreciendo un servicio de comida constituida y elaborada con ingredientes 100% naturales.

DANA FOOD cuenta con 3 líneas de negocio diferentes, las cuales vamos a explicar a continuación:

- **DANA FOOD WEEK:** Un servicio pensado para poder olvidarnos de la alimentación durante toda la semana y centrarnos así en las cosas que verdaderamente necesitamos. Se ofrece una serie de platos (primero, segundo y postre) y tienes hasta el domingo a las 23.59 para elaborar tu menú de la semana. El servicio está pensado para recibirlo en el domicilio y para personas con vidas ajetreadas y poca disponibilidad para cocinar. A partir del lunes se reciben los diferentes menús ordenados con anterioridad, siempre manteniendo nuestros estándares de calidad en lo referente al producto.
- **DANA FOOD GO:** Nuestro servicio de delivery por excelencia. Es un procedimiento muy sencillo, se trata de elegir los platos que más te apetezcan para comer o cenar hoy y te los llevamos a casa. Este servicio está disponible de lunes a domingo y los envíos están disponibles para la circunvalación que rodea el área de la M-30. Funciona desde las 11:00 am donde puedes empezar a ordenar los platos para la comida, hasta las 23:30 pm que salen los últimos platos de cena. El envío mínimo es de 2 unidades.
- **DANA FOOD BUSINESS:** Este servicio nace con el objetivo de cuidar a los empleados de la empresa y focalizarse en su salud. Se trata de ofrecer una dieta equilibrada, con una gran variedad de platos para que los trabajadores puedan elegir los que más les gusten cada día de la semana con la mejor razón calidad precio. Cada empresa interesada tendrá que rellenar un formulario a través de nuestra página web para ponernos en contacto con ellos y pasar un registro de cada uno de sus trabajadores y sus características alimenticias. Al igual que Week se ofrece una serie de platos (primero, segundo y postre) y tienen hasta el domingo a las 23.59 para elaborar el menú de la semana. Dentro de este servicio se incluye la elaboración de dietas especializadas a cada empresa en función de su razón social y su actividad principal.

### 2.1.2. ENVASES Y EMBALAJES.

Como se ha comentado anteriormente, en España hay más de 11.000 restaurantes con servicio de delivery, en los que Madrid se encuentra en el primer puesto. Mencionando reiteradamente el informe de “Datos de mercado” de 2019 de Just Eat, el crecimiento de la comida a domicilio en España se sitúa en la cifra del 23% junto con la aparición de la pandemia como principal causa de este aumento. Esta, también se ha hecho notar registrándose en los contenedores amarillos con un 12% más de residuos, por ello nuestro packaging está pensado y relacionado con el ODS Nº1: “acción por el clima”.

Cuáles son nuestros tipos de packaging:

- **Cajas y bolsas de papel Kraft**, ya que este tipo de envases encaja con muchos formatos diferentes. Además, tienen un aspecto rústico y artesanal y la composición de sus materiales es amigable con la naturaleza reduciendo la contaminación.
- **Cubiertos desechables**, 100% ecológicos elaborados a partir de materiales compostables y biodegradables como el almidón de maíz.
- **Platos y cuencos desechables**, fabricados con materiales 100% biodegradables como la caña de azúcar.
- **Servilletas ecológicas elaboradas** con celulosa.

### 2.2. MERCADO AL QUE VA DIRIGIDO Y NECESIDADES QUE CUBRE.

En líneas generales podemos decir que DANA FOOD está dirigida a un público muy amplio, pero más concretamente nuestro target principal son personas que residan en Madrid, de un rango de edad entre 18-70 años y que sean afines a un estilo de vida y alimentación saludable.

De manera más específica nos centramos en tres tipos de clientes. Cada uno de ellos se corresponde con las tres líneas de negocio con las que contamos, DANA FOOD Week, DANA FOOD Business y DANA FOOD Go.

Pensamos en un primer cliente que en sus momentos de ocio quiera disfrutar de un servicio de delivery que ofreciera comida sana, equilibrada y de origen natural (DANA FOOD Go). Un segundo cliente que no pueda, quiera o sepa cocinar, pero al mismo tiempo le preocupe su alimentación (DANA FOOD Week). Y un tercer cliente enfocado a empresas que se preocupen por la salud de sus trabajadores y quieran contratar los servicios de nuestra entidad para poder ofrecer a sus empleados una mejor alimentación y estilo de vida (DANA FOOD Business).

A continuación, mostramos los tres buyer persona correspondientes a cada uno de nuestros clientes potenciales.

## Ilustración 2. Buyer persona de Dana Food.



- **Nombre:** Juan
- **Edad:** 24 años
- **Profesión:** Estudiante universitario
- **Aficiones:** Es un apasionado del deporte y la vida saludable. En su tiempo libre le gusta hacer triatlón y cocinar nuevas recetas.

- **Consumer Insights:** Los viernes o fines de semana me encanta relajarme en casa y ver películas y series con mi pareja. A ambos nos gusta el delivery y cuidar nuestra alimentación por ello, **DANA FOOD Go**, ofrece una gran variedad de platos y postres sanos y elaborados a partir de productos 100% naturales.



- **Nombre:** Felipe
- **Edad:** 42 años
- **Profesión:** Project Manager
- **Aficiones:** Le apasiona leer, la tecnología, viajar y descubrir nuevas experiencias gastronómicas.

- **Consumer Insights:** Soy Project Mánager en una multinacional. La empresa en la que trabajo valora mucho el bienestar de los trabajadores. Nosotros no tenemos que preocuparnos por qué comida llevar al trabajo o si mi alimentación es la adecuada ya que **DANA FOOD Business** se encarga de todo.



- **Nombre:** Lucía
- **Edad:** 35 años
- **Profesión:** Autónoma
- **Aficiones:** Le encanta la naturaleza y pasar tiempo al aire libre, practica yoga y si puede va en bici a todas partes.

- **Consumer Insights:** Soy autónoma, teletrabajo desde casa y vivo sola. Entre unas cosas y otras nunca tengo tiempo para cocinar y me preocupa mi alimentación. Por ello, contrato **DANA FOOD Week**, cada domingo hago mi pedido para toda la semana y así me despreocupo.

*Fuente: imagen de elaboración propia.*

### 2.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS.

En este apartado vamos a tratar de exponer y argumentar nuestras características diferenciadoras respecto a los productos de la competencia, y así reflejar la innovación aportada. Para esto nos vamos a basar en primer lugar en el concepto de puntos de paridad y puntos de diferencia respecto a nuestra competencia ya que esto nos va a permitir conocer nuestra ventaja competitiva con relación al mercado.

Martins (2019) afirma que “los puntos de paridad son asociaciones que no son, necesariamente, exclusivas a la marca, por lo que son compartidas con otras marcas”. Ahora bien, qué comparte DANA FOOD con el resto de las marcas de la competencia; pasamos a realizar los puntos de paridad:

- Servicio de comida a domicilio (delivery) exclusivamente.
- Recogida de comida en local (pick and collect).
- Alimentos e ingredientes naturales y de origen ecológico (calidad alimenticia).
- Servicio de reparto a través de portales online de prestigio y gran posicionamiento.

Estos aspectos son aquellos que compartimos y tenemos en común con nuestra competencia, por tanto, siguiendo a Martins (2019) sabemos que “los puntos de diferencia son asociaciones tenidas por los consumidores relativamente a las calidades y beneficios de una determinada marca, por las cuales evalúan positivamente, y la distinguen de las marcas de la competencia” (Martins, 2019). Es decir, gracias a ellas vamos a poder determinar cuál es nuestra ventaja competitiva. Así es, como nuestros puntos de diferencia respecto a la competencia son:

- Sistema de reparto a domicilio de los productos 100% eco friendly – empresa ciclomensajería “La Pájara” relacionada con ODS N°8 “Trabajo decente y crecimiento económico”.
- 3 maneras diferentes de realizar un pedido:
  1. Menú semanal – orden semanal de pedido.
  2. Selección de platos específicos de un menú.
  3. Menú especializado para empresas y oficina.
- Personalización de menú en función de la tipología escogida de alimentación por el cliente (vegana, ovolactovegetariano, vegetariano, celíaco... etc.)
- Métodos de pago innovadores disponibles en varias plataformas.

Por ende y para finalizar, Espinosa (2017) informa de que “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha

ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado” (Espinosa, 2018b). La ventaja competitiva de DANA FOOD reside en la diferenciación de sus productos mediante la experiencia generada en el cliente a través de la comida, y sus 3 unidades de negocio diferenciadas. La personalización, el cuidado de los alimentos, el trato y la elaboración sostenible, y la calidad e innovación de los platos hacen de DANA FOOD un lugar diferente. Todo ello conseguido simplemente a través de la elaboración de comida saludable.

#### 2.4. NORMAS QUE REGULAN LA FABRICACIÓN O COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO O LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

En este punto se mencionan y desarrollan todas las leyes vinculadas a la actividad empresarial que llevamos a cabo.

Nuestro negocio está considerado como un establecimiento que elabora y distribuye comidas preparadas al por menor, en las que se incluye el delivery o comida a domicilio, como es nuestro caso. Las leyes que abarcamos recogen la normativa referente a requisitos, higiene, limpieza, manipulación, elaboración, etc.

A continuación, detallamos el marco legal al que estamos sujetos:

En primer lugar, la Presidencia del Gobierno regula a través del **Real Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre**, el Código Alimentario Español, en el que se contemplan toda la normativa sanitaria e higiénica que tiene que ejecutarse para proteger la salud del consumidor. De la misma manera figura como se deben de cumplir y gestionar la elaboración, conservación, envasado, transporte y consumo de los alimentos (Real Decreto 2484/1967, 1967).

El Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad regula mediante el **Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero**, el deber de inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA) (BOE- Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, 2011).

Según la Agencia Estatal Boletín Oficial Del Estado, el **Real Decreto 1376/2003, de 7 de noviembre**, establece las condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización de las carnes frescas y sus derivados en los establecimientos de comercio al por menor (Real Decreto 1376/2003, 2003).

La ley que regula la normativa de higiene es el **Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre**, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de



comidas preparadas (Real Decreto 3484/2000, de 29 de Diciembre, Por El Que Se Establecen Las Normas de Higiene Para La Elaboración, Distribución y Comercio de Comidas Preparadas., 2011).

A su vez, la Unión Europea también regula este aspecto a través del **Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004**, vinculado a la higiene de los productos alimenticios (Reglamento (CE) N° 852/2004 Del Parlamento Europeo y Del Consejo, de 29 de Abril de 2004, Relativo a La Higiene de Los Productos Alimenticios., 2004).

De igual modo, debemos de tener presente la ley que regula las normas asociadas a la manipulación de alimentos. Dicha ley es el **Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero**, donde se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos (Real Decreto 202/2000, de 11 de Febrero, Por El Que Se Establecen Las Normas Relativas a Los Manipuladores de Alimentos., 2000).

### 2.5. NECESIDADES TECNOLÓGICAS PARA LA EXPLOTACIÓN DEL NEGOCIO.

En el siguiente punto vamos a indicar la tecnología necesaria para desarrollar el proyecto de negocio. En la fase de planeación del restaurante es importante que consideremos que tipo de infraestructura tecnológica necesitaremos para promocionar el restaurante y para el desarrollo de nuestro negocio.

Para comenzar necesitaremos un punto de venta o un sistema PDV, una página web y un software de administración. A medida que el negocio vaya creciendo, iremos agregando otras tecnologías, pero la estrategia previa consiste en armar una infraestructura tecnológica robusta desde el inicio para sacarle provecho a todas las opciones de marketing en línea e interactuar con los clientes.

Un sistema PDV va a ser nuestra columna vertebral del entorno digital, ya que ofrece al cliente opciones de pago fáciles acelera los pedidos y el pago de la cuenta, generando así un mayor número de ventas de manera sencilla. Es así como nosotros hemos elegido el sistema PDV de Waiterio ya que es perfecto para los negocios que inician y restaurantes pequeños y medianos. Es un sistema instintivo y fácil de usar que requiere poca formación. Esto nos hace reducir enormemente la inversión en capital para este sistema. Debemos recalcar que este sistema de punto de venta solo se utilizará en el local en el que se establezca el local de cocina de DANA FOOD.

Para el resto de infraestructura digital operativa de negocio nos vamos a apoyar en el software de foodappordering.com; un servicio de pedidos online construido para nosotros donde desarrollaremos nuestra página web y la APP para la gestión de pedidos online. Este sistema es

una plataforma que al ser contratada nos genera automáticamente una página web con nombre del restaurante (DANA FOOD) y dos Apps propias, una para dispositivos Android y otra para dispositivos iOS. Dispone a su vez de un poderoso panel de control desde el cual gestionaremos el restaurante online y los pedidos que sean enviados al software. Desde este panel vamos a gestionar los pedidos online de forma sencilla, y con un clic enviaremos una notificación a los clientes diciéndoles el tiempo de entrega del producto.

En este panel, vamos a tener el acceso a la configuración de la web y Apps pudiendo rediseñar los títulos y textos que aparecen de forma automática, así como nuestra imagen oficial de marca de presentación en la cabecera web (Food App, 2020). Desde aquí realizaremos las siguientes funciones principales:

- **Gestionar los pedidos del restaurante:** de forma sencilla comunicaremos al cliente el tiempo de entrega o recogida, y el estado de su pedido.
- **Horarios:** apertura y cierre de local; servicio de pedidos.
- **Gastos de envío:** cambiaremos y gestionaremos distancias de entrega y precios.
- **Administración de usuarios:** Empleados (gestionaremos sus roles); clientes (campañas de marketing individualizadas y personalizadas).
- **Informes y estadísticas:** analizaremos quienes son nuestros clientes y que han pedido; así como dónde y cuantas veces se descargan la App o visitan nuestra web.
- **Creación de menú:** añadiremos o eliminaremos platos, categorías... etc., cambiaremos precios y añadiremos tamaños.
- **Realizar campañas de marketing:** desarrollo de estrategias de captación y fidelización como; cupones, bonificaciones, gestión de descuentos, programa propio de fidelización y envío de noticias sobre DANA FOOD directamente a la pantalla del cliente.

Otro de los aspectos que cabe destacar es que software incluye un CRM a través del cual podremos organizar y gestionar todos los parámetros de nuestros clientes y nos reunirá información de cada proceso individual de venta, desde la captación del mismo hasta su análisis de satisfacción y su posterior fidelización.

Es así como, con ambos sistemas el funcionamiento del servicio de delivery de DANA FOOD quedaría completamente cubierto, así como solventado y digitalizado de manera óptima siempre desarrollándose con relación al cliente, así como en función de los avances del mercado y la sociedad. El sistema de datos y gestión de estos se desarrollaría desde 3 dispositivos:

- Un ordenador de gestión del software y aplicación.
- Una tablet de control y gestión de pedidos en local.
- Smartphones para el control y gestión de los pedidos a repartir y entrega en domicilio.

## 2.6. PROTECCIÓN JURÍDICA, PATENTES Y MARCAS REGISTRADAS.

En este punto desarrollamos toda la protección legal vinculada a la empresa.

El primer aspecto que reflejamos es la protección y registro del nombre comercial de la empresa, para ello, nos hemos dirigido al portal web de la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas), a continuación, buscamos en el apartado “Marcas y Nombres Comerciales” y realizamos la consulta sobre “Signos Distintivos Registrados o Solicitados”. El siguiente paso fue introducir el nombre comercial, DANA FOOD, y pudimos comprobar que el nombre no estaba previamente registrado ni solicitado por otra entidad, es decir, estaba libre de uso.

Por otra parte, según la clasificación de Niza, nuestra actividad empresarial estaría registrada en la clase 43. Esta clase hace alusión a todos aquellos servicios que elaboran tanto alimentos como bebidas, dirigidos al consumo y son suministrados tanto por personas como por establecimientos (OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas), 2021).

Una vez comprobado que el nombre comercial no está anteriormente registrado por otras empresas, tendríamos que proceder a la tramitación de la solicitud de marca, en específico, nuestra marca sería de tipo figurativo. Esta petición puede solicitarse de forma 100% telemática abonando la tasa de solicitud por cada clase solicitada, en nuestro caso, una única clase, la número 43, según la Clasificación de Niza.

Más adelante, una vez solicitada la petición y habiendo cumplido con las prohibiciones legales de registro y demás normas. La solicitud debe de pasar por diferentes exámenes para la constitución de la marca, si todos resultan satisfactorios, la resolución de la concesión de la marca aparece publicada en el BOPI (Boletín Oficial de la Propiedad Industrial).

El registro de nuestra marca tendría una extensión a nivel nacional por un periodo de diez años y una renovación indefinida (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2020).

En el **anexo 1** mostramos una captura de la consulta realizada en la OEPM sobre “Marcas y Nombres Comerciales” registrados, obteniendo como resultado que el nombre de “DANA FOOD” no está siendo utilizado por ninguna otra empresa.

### 3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO.

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO AL QUE SE DIRIGIRÁ EL PRODUCTO O SERVICIO.

En este punto presentamos toda la información recabada y los datos estimados que nos permiten realizar una descripción completa del mercado a abordar y del target o público objetivo. Para establecer en primer lugar una definición realista del mercado, tenemos que orientar nuestro foco al entorno microeconómico.

Aquí vamos a encontrarnos en primer lugar con la teoría microeconómica de la competencia monopolística para englobar a los restaurantes o cadenas de comida delivery. Este término fue acuñado por el economista Edward Chamberlain (Harvard, años 30). Este modelo recupera las características del modelo de competencia perfecta, pero las empresas compiten por los consumidores y tienen cierto poder para fijar los precios. Como se puede ver, en nuestro caso, cada cadena de restaurantes o establecimientos independientes, fijará un precio diferente en base al menú, tratando siempre y en todo momento de maximizar los beneficios para ampliar su cuota de mercado.

Ante esto, nos moveremos en un mercado que busca beneficios a corto plazo y las empresas buscarán seguir la regla de la maximización de beneficios ( $Img=CMg$ ). Es por esto por lo que no son precios aceptantes. Cuando acudimos a un portal web de comida rápida podemos elegir entre distintos vendedores y existe una gran competencia entre los distintos restaurantes. La demanda del sector del delivery suele ser muy elástica, ya que los clientes pueden elegir entre muchos establecimientos como hemos visto. Sin embargo, la demanda no es perfectamente elástica, ya que cada restaurante tiene algo distinto que ofrecer a sus clientes que otros restaurantes no tienen, como por ejemplo facilidades, localización, menús más elaborados o directamente la experiencia gastronómica. Para satisfacer dicha demanda, cada empresa produce distinto, diferenciado; es decir, productos que los consumidores normalmente perciben como cercanos, aunque no como sustitutos del todo perfectos. Por tanto, con esta información ya conocemos en qué sector y bajo qué modelo microeconómico (competencia monopolística) vamos a operar dentro del mercado de la restauración a domicilio.

Hablemos ahora de la restauración en España, más concretamente en Madrid, donde vamos a establecer nuestro punto de venta y distribución. Como sabemos, la hostelería es uno de los principales referentes de nuestro estilo de vida y forma parte de nuestra identidad como sociedad, los cambios en los hábitos de consumo y la penetración del dispositivo móvil ha acelerado la evolución de este sector y del reparto a domicilio.

La oferta gastronómica, la conveniencia y la digitalización del consumidor están beneficiando el crecimiento del canal de envío a domicilio y por tanto potenciando y avalando nuestra idea emergente de negocio (Just Eat, 2020b).

Nuestro mercado actualmente refleja la siguiente dimensión (Just Eat, 2020b):

- 133 marcas propias de establecimientos exclusivamente a domicilio.
- Facturación de 7.000 millones de euros.
- Más de 11.000 establecimientos.
- Cuota de mercado de 25,6%.
- Experimenta un crecimiento de 13,1%.

En lo que respecta a la localización, DANA FOOD va a establecerse en Madrid, el cual se sitúa en el top 1 de ciudades con más restaurantes, esto significa que existirá una mayor competencia, pero también una mayor oferta lo que nos permite jugar con diversos factores para conseguir diferenciarnos del resto.

Ahora bien, vamos a analizar cómo es la estructura de nuestro mercado, observando los aspectos demográficos y culturales y segmentando al cliente.

Madrid es la 7ª ciudad con mayor crecimiento de restaurantes y el número 1 en demanda de comida a domicilio. El 52% de los clientes son mujeres, teniendo el 50% entre 16 y 34 años, trabajando a tiempo completo el 53% del total y en estos el 33% tiene hijos de menos de 11 años (Just Eat, 2020b).

Si nos referimos al consumo, el 23% vive en grandes ciudades, el 27% pide por darse un capricho el fin de semana, el 66% pide en pareja y el 44% pide a restaurantes independientes. El top de estos momentos de consumo es: Domingos y festivos; San Valentín, la noche de Halloween; y año nuevo y la noche de reyes. En lo que respecta a las tendencias de consumo nos encontramos con lo siguiente: la comida coreana ha experimentado un crecimiento del +257%, la hawaiana +221%, los desayunos +143% así como los creps +135 y por último la comida vegana +95%. La comida y plato más pedido es la italiana junto con la pizza; concretamente en Madrid la cocina más pedida es la oriental, acompañada del plato “rollito de primavera”, pero la cocina con más crecimiento es la hawaiana. Para acabar en este apartado de consumo, podemos resaltar que en la cocina saludable el plato más solicitado es la hamburguesa de proteína vegetal que logra acercarse a la de sabor animal y que los momentos del día más concurridos para realizar un pedido es por la mañana con un 65% (Just Eat, 2020b).

Por otro lado, el tipo de cliente que vamos a encontrarnos es un cliente que busca más comodidad, y una relación vital entre calidad-precio para vivir una experiencia gastronómica de gran impacto, pero en su hogar. Según el informe del consumo alimentario en España elaborado por el ministerio de agricultura, pesca y alimentación, el 86,1% del volumen de alimentos y bebidas se consumen en casa, suponiendo así que el 82% del consumo se ingiere dentro del hogar. A esto, sumamos que según el estudio de la empresa “One Poll” realizado para Herbalife Nutrition entre 28.000 personas han incluido más fruta y verduras en su dieta para cuidarse o perder peso; siendo así como 4 de cada 10 españoles ha realizado cambios en su dieta durante el 2020 (Ministerio de Agricultura, 2019; West, 2015).

Es así como una vez analizado el mercado en su máxima profundidad y con todas las variables necesarias para saber a qué vamos a enfrentarnos y a qué tipo de clientes tenemos delante podemos establecer que se cumplen todos los aspectos necesarios para el desarrollo de nuestra idea de negocio.

Nuestro cliente y mercado se encuentran en plena digitalización y crecimiento tanto social como personal. El delivery y a su vez unos hábitos de vida saludables poco a poco se están haciendo con una cuota de mercado lo suficientemente significativa como para conseguir que apostemos por ello. Aunque nos encontremos con una competencia feroz y un gran número de vendedores u oferentes, los productos que ofrecemos siempre serán únicos ya que nunca serán concebidos como sustitutos perfectos, estando en un mercado con una gran libertad de entrada y salida.

### 3.2. SITUACIÓN DEL SECTOR Y PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DEL MERCADO.

En este punto desarrollaremos como se encuentra la actividad del delivery en España, como ha evolucionado a lo largo de estos años, y sobre todo como ha afectado la pandemia al sector.

El informe anual de 2019 elaborado por Just Eat revelaba que en 2018 el sector del delivery aportó a la economía española más de 2.400 millones de euros. En 2019 se estimaba que de cara al 2020 estos datos seguirían creciendo, tanto que alcanzarían hasta un 50% más que en 2018. Lo que desconocían en 2019 era lo que iba a suceder en 2020 a consecuencia de la pandemia (Just Eat, 2019).

Según datos de “El Confidencial”, los restaurantes españoles habrían perdido más de 67.000 millones de euros, se habrían cerrado más de 85.000 locales y si se siguen prorrogando los ERTES se podría llegar a la cifra de más de 100.000 establecimiento cerrados de cara a febrero de 2021. Cabe destacar que el sector hostelero, es la tercera industria más importante del país y el encargado de aportar al PIB un 6.2% (Brunat, 2020).

Ante esta situación de crisis que estamos viviendo, muchos restaurantes han decidido por adaptarse a este entorno tan volátil y de esta forma poder mantener los negocios a flote. Muchos se han adaptado a poder ofrecer su comida, ya sea vía telefónica o por la propia página web del restaurante, recogida en el propio establecimiento (take-away) o servicio de entrega a domicilio (delivery).

El anexo del informe anual elaborado por Just Eat de 2020, muestra los cambios de hábitos acontecidos en el delivery durante la pandemia. Se observó un aumento de un 50% de pedidos a domicilio y el alta de un 200% de nuevos restaurantes en la plataforma Just Eat. Este informe revela que los usuarios planifican más sus menús semanales, ya que visitan la app un 65% más por la mañana y un 48% por la tarde. Además, los segmentos de edad comprendidos entre 45-54 años consumen más comida a domicilio, alcanzando un 33% más respecto a un 25% antes de la COVID-19. Esto mismo sucede con los usuarios mayores de 55 años pasando de 8% a un 15% (Just Eat, 2020a).

Las previsiones de esta tendencia en España son muy positivas y se pronostica que vayan aumentando cada vez más. Pese a que muchos establecimientos se hayan visto forzados a adaptarse a esta nueva situación y, por lo tanto, a ofrecer este nuevo servicio en sus restaurantes, una gran cantidad de restaurantes lo dejará implantado para siempre, convirtiéndose en otra fuente de ingresos.

Aunque las predicciones sean positivas y se hable de una inserción de más de un 24% de pedidos a domicilio desde los restaurantes para los próximos años, según datos de Statista (Diario de Gastronomía, 2020), esto también supondrá una mayor cantidad de competidores para nuestra empresa. Referente a esto cabe destacar que nuestro negocio no es un restaurante, sino un establecimiento que elabora y distribuye comida tanto a domicilios como a empresas y por lo tanto nos estaríamos refiriendo a una competencia indirecta.

### 3.2.1. ANÁLISIS PESTEL.

Para completar este punto y tener en cuenta cuales serían y cómo afectarían las influencias del entorno en nuestro sector hemos elaborado un análisis PESTEL:

#### 3.2.1.1. Factores políticos y económicos.

En cuanto a los factores políticos y económicos destacaremos aquellas variables macroeconómicas que pueden afectar a nuestro negocio.

Según datos del “Informe de Situación de la Economía Española” elaborado en octubre de 2020 por el Ministerio de Hacienda, el entorno económico se ha visto modificado por completo a

causa de la situación provocada por la COVID-19. Las medidas restrictivas impuestas por el Gobierno han provocado una reducción tanto de la movilidad como el cierre de muchas actividades económicas, entre ellas la restauración. Estas limitaciones en nuestra vida cotidiana han dado como resultado un gran aumento en la oferta y por el contrario una reducción de la demanda.

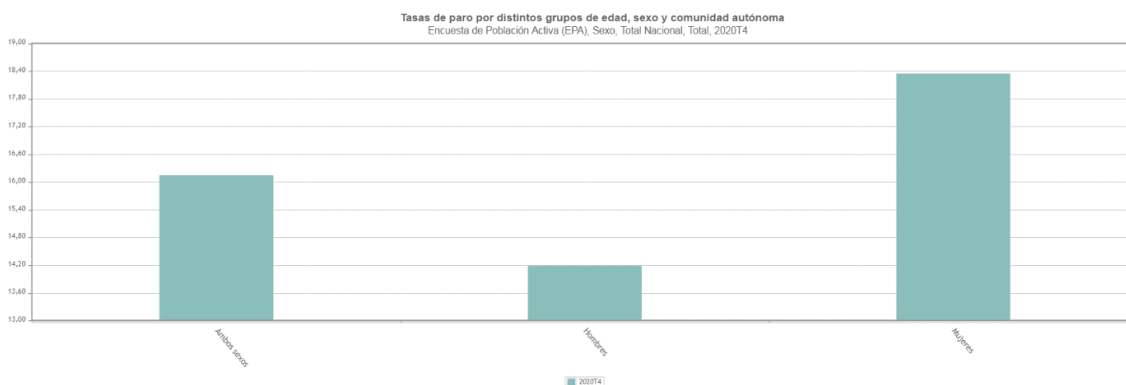
España ha sido uno de los países en implantar medidas de restricción más severas, esto ha impactado de lleno en muchos sectores clave para nuestra economía, como son la restauración y el ocio, al igual que otro sector relevante como es el turismo. Esto ha supuesto una pérdida económica muy elevada.

La situación de incertidumbre, la evolución epidemiológica y el riesgo a contraer el virus al consumir algún bien y/o servicio como pueda suceder en la restauración o el ocio no ayuda a que haya una rápida recuperación de la actividad y por lo tanto de la economía, al igual que la influencia de las medidas restrictivas dictadas por el Estado.

Cabe destacar otro acontecimiento sucedido a consecuencia de la pandemia como son los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTEs) este instrumento económico ha ayudado a que muchas empresas y trabajadores hayan podido mantenerse en esta situación y poder haber salido a flote una vez que la economía se ha ido restableciendo. Esta medida ha fomentado de alguna manera la activación de la economía y el consumo.

La pandemia también ha repercutido en las tasas de paro que han aumentado considerablemente, según datos del INE, la tasa de paro en España en el cuarto trimestre de 2020 ha alcanzado un 16,13% y concretamente en la Comunidad de Madrid un 13,53% (INE, 2020).

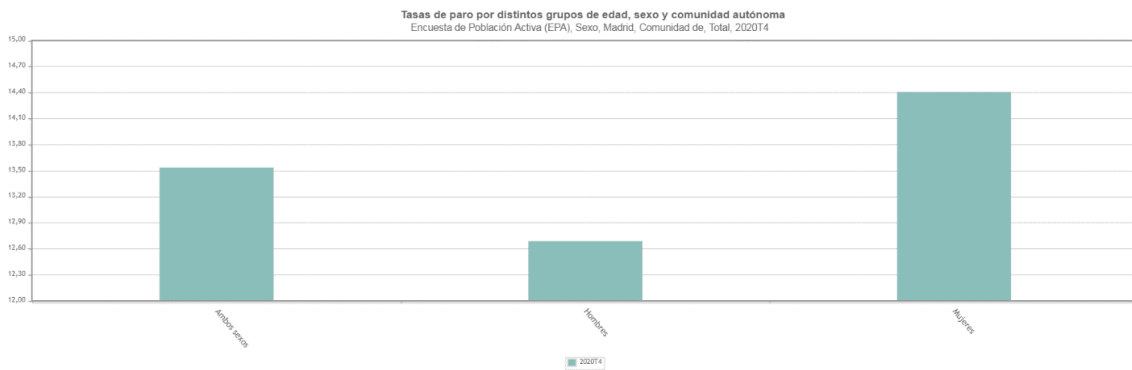
**Ilustración 3. Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma. Total Nacional (datos en porcentaje).**



Fuente: INE.



**Ilustración 4. Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma de Madrid (datos en porcentaje).**



Fuente: INE.

Las previsiones para 2021 auguran una recuperación económica tanto nacional como internacional. En España se prevé que el PIB real en 2021 sea de 9,8% comparado con el 2020, este fue de -11,2% (Ministerio de Hacienda, 2020).

Por otra parte, según el pronóstico del Banco Central Europeo para la zona euro, esta experimentará un crecimiento económico del 5% para este año. También cabe resaltar que los tipos de interés permanecerán en negativo y los mercados de exportación irán recuperándose alcanzando un 7,3% después de que en 2020 hayan sufrido una caída del 13,1% (Ministerios de Asuntos Económicos, 2020).

**3.2.1.2. Factores sociales.**

En cuanto a los factores sociales debemos destacar las nuevas tendencias que están surgiendo en la población:

- **Aumento de la comida a domicilio:** debido a la situación provocada por la COVID-19 y a las restricciones impuestas al ocio, servicios como el delivery o el take away se han visto gratamente beneficiados. Es por ello, que según datos del anexo 2 del Gastrómetro 2020 elaborado por Just Eat, el volumen de pedidos haya crecido hasta un 50% más comparado con 2019, de la misma manera, se ha observado un crecimiento de un 200% de altas de nuevos restaurantes en la plataforma (Just Eat, 2020a).
- **Tendencias alimentarias:** los datos mostrados en el informe The Green Revolution 2019 elaborado por Lantern Papers, exponen que uno de cada diez españoles en 2019 se considera vegetariano (consumen alimentos de origen vegetal y otros derivados de animales como son los huevos, la leche o la miel), vegano (consumen alimentos que son 100% de origen vegetal, eliminan de su dieta cualquier alimento derivado de un animal)

o flexitariano (su dieta está compuesta mayoritariamente por productos vegetales, aunque ocasionalmente consumen pescado o carne). Esto supone que un 1,5% de la población española sea vegetariano, un 0,5% vegano y un 7,9% se considere flexitariano (Lantern, 2019).

- **Vida saludable:** en estos últimos años se ha observado una tendencia creciente a llevar una vida más saludable, comer mejor y hacer deporte a diario son dos preferencias que muchas personas llevan a cabo en su día a día. Es por ello, que muchas personas etiquetadas como flexitarianas incluyan en su dieta más vegetales combinado con ingerir carne y pescado de forma ocasional y así tener una mejor salud (Lantern, 2019).
- **Tiempo libre:** las largas jornadas de trabajo, el estrés y otros factores externos hacen que a lo largo del día no se cuente con mucho tiempo libre para uno mismo. Por consiguiente, la preocupación por llevar una vida saludable combinado con la falta de tiempo libre da como resultado el impedimento de poder llevar una alimentación adecuada. Así pues, negocios como el que proponemos están en auge actualmente. Según el Barómetro Food elaborado por Edenred y publicado por Canales Sectoriales, un 89% de los encuestados demanda más ofertas de comida saludable en restaurantes. Y es que la preocupación por una vida más saludable ha cobrado un mayor protagonismo a raíz del confinamiento provocado por la pandemia (Redacción Interempresas, 2021).

### 3.2.1.3. Factores tecnológicos.

La tecnología empleada en nuestro sector no requiere de grandes innovaciones o últimas tendencias tecnológicas, ya que la tecnología empleada se encuentra en un estado de madurez, y estaríamos empleando una tecnología genérica, como la geolocalización. Si bien es cierto, podemos apoyarnos en herramientas RPA (Robotic Process Automation), estos sistemas nos ayudarían a procesar tareas de una forma rápida y óptima a la vez que estaríamos reduciendo errores y costes para nuestro negocio.

Por otra parte, el empleo de tecnologías facilitadores de la llamada industria 4.0. podrían ser implantados en nuestro modelo de negocio. Actualmente los drones ya se están utilizando por empresas de mensajería como Amazon o UPS para la distribución de sus productos. A su vez la realidad mixta destinada en la transformación digital de muchas empresas hace que se pueda conseguir un mayor acercamiento del cliente a la empresa y por lo tanto la experiencia del consumidor sea más real.

Otras tecnologías como los llamados wearables, están mostrando un gran crecimiento en el último año, estos dispositivos están conectados entre sí con otro dispositivo móvil a la vez que interviene un flujo de datos. Estas tecnologías denominadas también ponibles son por ejemplo los sistemas RFID o NFC, el empleo de estas herramientas para nuestra empresa pueden ser claves para contar con una ventaja competitiva y así poder diferenciarnos del resto de nuestros competidores.

#### 3.2.1.4. Factores ecológicos.

Referente a los factores ecológicos, destacamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible elaborados en 2015 por la ONU. Estos 17 objetivos deberían de cumplirse para el 2030. Esta propuesta tiene como objetivo que todos los países y sociedades consigan mejorar la vida tanto de las personas como del planeta (Naciones Unidas, 2015).

Los ODS que influyen de forma directa, referentes al medio ambiente, en nuestro sector serían:

- Nº 12: Producción y Consumo Responsable.
- Nº 13: Acción por el Clima.

De la misma manera que debemos tener en cuenta los ODS, también debemos de fomentar como empresa el uso de materias primas de proximidad, el uso de aplicaciones existentes que tienen por objetivo que se desperdicie la menor cantidad de comida, al igual que la utilización de un packaging sostenible, y es que a consecuencia de la pandemia y por consiguiente el aumento del servicio de comida a domicilio se observó que los contenedores amarillos recibieron más de un 15% de residuos (Elcacho, 2020).

#### 3.2.1.5. Factores legales.

Como ya se mencionó en el punto 2.4. de una forma más detallada, el marco legal que influiría en nuestro sector serían todas aquellas leyes vinculadas a la actividad empresarial.

De la misma manera se debería de tener en cuenta todo el marco legal referente a la constitución de la empresa, obligaciones tributarias, contratación de empleados, riesgos laborales y normativa dirigida a los consumidores entre otros.

### 3.2.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Las 5 Fuerzas de Porter es un análisis del sector y del entorno específico donde va a operar la empresa. Esta investigación ofrece como resultado el potencial de rentabilidad que tendrá la empresa determinado por cinco componentes:

- El poder de negociación de los clientes.
- La rivalidad entre las empresas.
- La amenaza de los nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos sustitutos.

#### 3.2.2.1. El poder de negociación de los clientes.

El cliente y por lo tanto el consumidor es el eje central de cualquier negocio, es por ello que tendrán un poder de negociación medio-alto, ya que la oferta por parte de las empresas que ofrecen comida saludable a domicilio o take away ha ido en aumento en los últimos años. Cuantos más negocios haya que se dediquen a ofrecer el mismo servicio que nuestra empresa, mayor será el poder de negociación de los clientes.

De esta manera DANA FOOD tendrá que centrarse en poder diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva, ofreciendo tanto nuevos servicios como platos más variados y que calidad de los productos con los que se elaboran los menús tengan una calidad excelente. A su vez, se deberán de llevar a cabo estrategias de captación de nuevos clientes e intentar fidelizar a los que ya lo son.

#### 3.2.2.2. El poder de negociación de los proveedores.

Al existir una gran cantidad de empresas alimenticias, ya sean restaurantes o empresas que ofrezcan comida a domicilio y la utilización de una gran cantidad de insumos por parte de estas para poder llevar la actividad empresarial a cabo, esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea medio-bajo.

Pero no solo debemos de tener en cuenta la compra de los alimentos para elaborar los platos, también un insumo imprescindible para nuestra actividad es el packaging. Al ser un tipo de envase específico, biodegradable y elaborado a partir de productos 100% ecológicos para colaborar a preservar el medio ambiente, son pocos los proveedores que ofrecen este tipo de envases, a la vez que este tipo de packaging suelen ser más costosos que los que están fabricados a partir de plástico. Por consiguiente este segundo proveedor tendrá un poder de negociación más alto que el proveedor principal.

### 3.2.2.3. La amenaza de los nuevos competidores.

Las barreras de entrada para este sector son bajas y por lo tanto la aparición de nuevos competidores en el sector es elevada. La inversión inicial que debe de llevarse a cabo para la puesta en marcha del negocio no es elevada y los costes iniciales de la actividad no son muy altos. A su vez, si nos referimos a una competencia directa para DANA FOOD, es decir una empresa que solo ofrezca delivery o take away los gastos e inversión inicial serán menores si los comparamos con un restaurante que cuente con un establecimiento y a la vez ofrezca comida a domicilio.

Un aspecto importante para el impedimento de nuevos competidores es la fidelización de los clientes a través de ofrecer un mejor servicio que otros establecimientos, la diferenciación de los productos, el trato ofrecido al consumidor, qué canales de distribución utilizar y sobre todo la capacidad de ofrecer el producto a un precio competitivo, aunque los primeros meses de actividad se asuman márgenes más bajos, de esta forma se alcanzarían economías de escala para poder competir en el sector. De la misma manera, se deberá de tener en cuenta la utilización de promociones para así poder conseguir una mayor cuota de mercado.

### 3.2.2.4. La amenaza de productos sustitutivos.

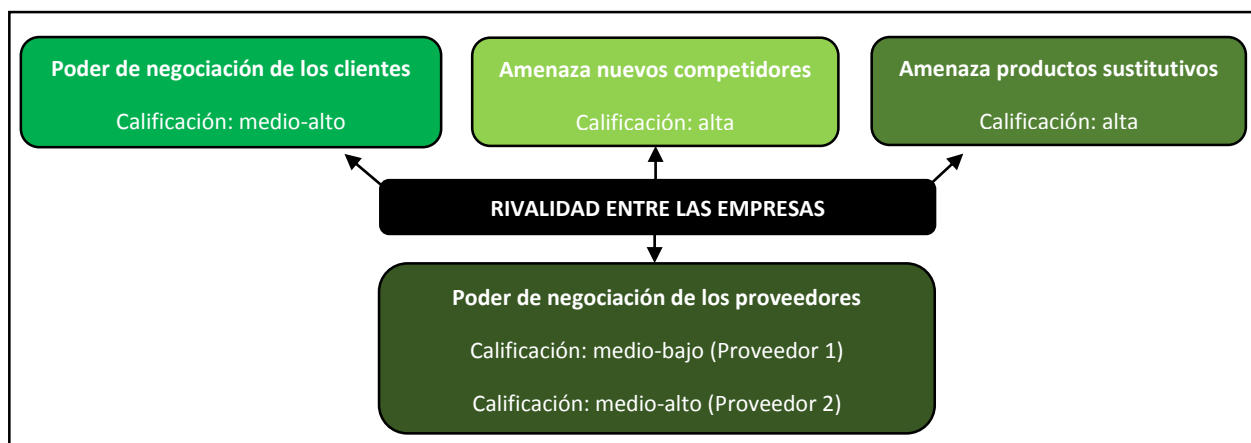
En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos encontramos, como se ha mencionado anteriormente, restaurantes veganos, vegetarianos o real food.

De una forma más indirecta debemos de tener en cuenta tanto locales como supermercados que ofrezcan comida para llevar, al igual que la venta de materia prima y productos saludables, semielaborados o elaborados. O incluso cualquier receta que pueda ser elaborada en casa.

### 3.2.2.5. La rivalidad entre las empresas.

Con la creciente tendencia por llevar una vida más saludable y equilibrada hace que muchas empresas hayan comenzado a ofrecer un delivery de comida saludable, un servicio que hace unos años no estaba tan cubierto como lo está hoy en día. También debemos de tener en cuenta que no solo competimos con empresas que ofrezcan el mismo servicio que DANA FOOD, sino que también debemos tener presentes aquellos restaurantes que cuenten con un local físico y que a su vez ofrezcan el servicio de comida a domicilio (a través de plataformas) o take away. A consecuencia de la pandemia son muchos los restaurantes que para subsistir a esta crisis han continuado dando servicio gracias a poder ofrecer delivery. Por consiguiente, la rivalidad entre empresa ofrece una calificación media-alta. Conseguir la diferenciación entre las otras empresas es la clave para poder destacar en el sector.

**Ilustración 5. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

### 3.3. LA COMPETENCIA.

En este apartado realizaremos una completa descripción de la situación competitiva, destacando las principales firmas o marcas que ya están operando en el mercado objetivo y las posibles amenazas competitivas seguras. También haremos referencia a productos sustitutivos y otras formas de competencia.

#### 3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS COMPETIDORAS Y SUS PRODUCTOS O MARCAS, INDICANDO LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MISMAS.






En primer lugar, para realizar este análisis vamos a diferenciar entre dos conceptos que nos serán útiles para establecer analíticamente y de la forma más completa nuestra competencia. Vamos a ver así los niveles de competencia que vamos a considerar; el primero la competencia directa la cual según (Trujillo, 2016) son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan nuestros mismos clientes para vender prácticamente lo mismo. Y el segundo es la competencia indirecta, la cual (Trujillo, 2016) refiere como los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente con productos sustitutivos. Y por último (Trujillo, 2016) afirma que la competencia potencial es aquella que aún no ha ingresado al mercado, pero que tiene altas probabilidades de hacerlo en breve.

Nosotros describiremos la competencia directa e indirecta mediante un análisis de Benchmarking, el cual según (Espinosa, 2013) es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y así realizar mejoras e implementarlas (Espinosa, 2018a; Trujillo, 2016).

### 3.3.1.1 Competencia Directa.

En primer lugar, se realiza un análisis de la competencia directa, se considera así ya que los establecimientos ofrecen los “mismos” servicios que nosotros. En la Tabla 2 se desarrolla una comparación entre 4 servicios de comida a domicilio en Madrid y DANA FOOD, en función de diversos indicadores que muestran similitud o diferencia entre los mismos.

Tabla 2. Competencia directa de DANA FOOD.





COMPETENCIA DIRECTA					
INDICADORES					
<b>Principales servicios ofertados</b>	Menú semanal de comida casera vegana, saludable y en envases sostenibles	Comida casera de hogar a domicilio y oficinas	Menú apetecible, variado y diseñado con ingredientes 100%	Cocina tradicional en tupper: <b>Beo Beo menú semanal</b> <b>Beo Beo delivery normal</b> <b>Beo Beo Empresas</b>	Servicio de delivery con 3 unidades: <b>WEEK:</b> menú semanal <b>GO:</b> delivery normal elección de platos <b>Business:</b> menú semanal oficinas
<b>Tipología alimenticia</b>	Vegana	Tradicional casera - normal	Vegetariana	Tradicional casera - normal	Tradicional + vegana + vegetariana
<b>Servicios complementarios</b>	Platos veganos para ocasiones especiales por encargo previo	NO	Servicio magazine: publicaciones para llevar una vida saludable	NO	- Servicio de pautas nutricionales y dietista para particulares o empresas. - Servicio de colaboración con ONG
<b>Plataforma de promoción y distribución</b>	Plataforma de envío y distribución propias	Plataforma de envío y distribución propias	Deliveroo Uber Eats Glovo Just Eat Mr Noow	Plataforma de envío y distribución propias	Plataforma de envío y distribución propias – la pájara – riders sostenibles
<b>Tramos horarios de delivery</b>	Entregas domingos (12-22h) y lunes (10-14h)	No tiene horarios cerrados, cada cocinero tiene su franja horaria	2 restaurantes: Plantarse +GONG: lunes a viernes a partir de las 12.30h	<b>Menú Semanal:</b> se eligen platos hasta domingo a las 23.59 para toda la semana <b>Menú Delivery:</b> Hasta las 11.00 am para pedir <b>Menú empresas:</b> No hay datos	<b>WEEK:</b> se eligen platos durante la semana hasta las 23.00h del domingo <b>GO:</b> horario de 11.00 a 23.00h <b>BUSINESS:</b> se eligen platos durante la semana hasta las 23.00h del domingo
<b>Innovación culinaria</b>	NO	La comida se realiza por chefs caseros	Platos orgánicos, bolws, y dulces saludables	NO	Cocina innovadora de alta cocción y lenta con ingredientes sin aditivos y azúcares.
<b>Presencia en el resto de España</b>	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia.

**3.3.1.2. Competencia indirecta.**

En segundo lugar, pasamos a elaborar el análisis de la competencia indirecta la cual así consideramos debido a que, aunque se sitúen en la misma zona geográfica sus servicios principales difieren de los nuestros en totalidad. En este caso el análisis se realiza usando la técnica del “Cheek Sheet” es decir, se presentarán servicios que realiza DANA FOOD y se verificará con un tick o una X si los otros organismos llevan a cabo o no el servicio, sabiendo en qué medida nos afecta a nuestro negocio. En la tabla 3 se recogen restaurantes con espacio físico para comer, así como delivery.

**Tabla 3. Competencia indirecta de DANA FOOD.**

INDICADORES	COMPETENCIA INDIRECTA				
	Servicio delivery semanal, para empresas y platos sueltos	Variedad de tipología alimenticia	Plataforma de distribución propia	Elección en delivery: entrante, plato principal y postre	Servicio de asesoramiento alimentario a clientes
	X	✓	X	X	✓
	X	✓	X	X	✓
	X	✓	X	X	X
	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

**3.3.2. POSICIÓN DE CADA FIRMA O MARCA.**

En el siguiente apartado vamos a ofrecer un mapa de posicionamiento el cual tiene la finalidad de compararnos a nosotros mismos con nuestros competidores. Este nos va a permitir representar de manera visual la percepción de los clientes respecto a su empresa, marca o producto de nuestros rivales.

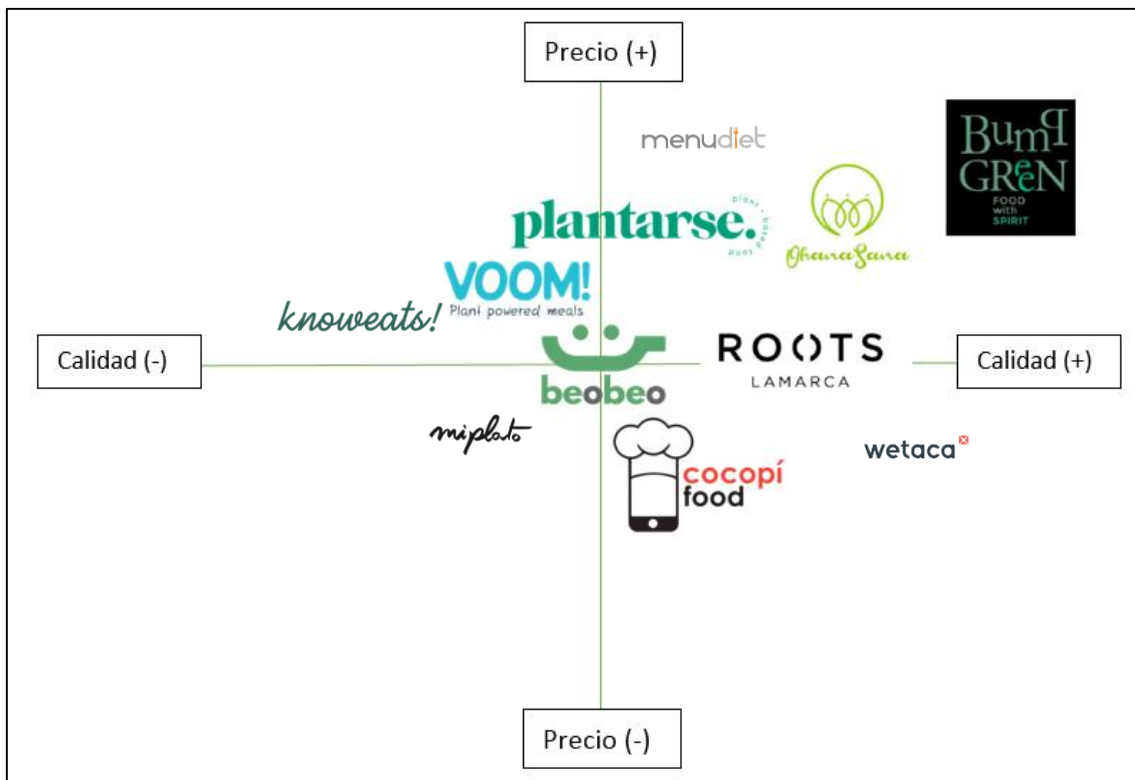
En el mapa como afirma (Puigdollers, 2019) se utiliza una matriz con ejes X e Y, los cuales hacen referencia a los atributos sobre los cuales vamos a comparar a DANA FOOD con los principales competidores. Dibujaremos dos ejes (X e Y) en forma de cruz y a cada eje le asignaremos un atributo, siendo X=calidad e Y=precio. Llegamos así al siguiente punto, donde encontramos 4 cuadrantes:



- X derecha con Y superior: calidad alta y precio alto.
- X derecha con Y inferior: calidad alta y precio bajo.
- X izquierda con Y inferior: calidad baja con precio bajo.
- X izquierda con Y superior: calidad baja con precio alto.

Con esta información pasamos a realizar nuestro cuadrante de posicionamiento (Puigdollers, 2019):

**Ilustración 6. Matriz de posicionamiento de la competencia.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

Para el desarrollo del mapa hemos posicionado las empresas de nuestra competencia directa e indirecta analizadas anteriormente, sumándole 4 empresas más que se dedican en toda España a la distribución de menús semanales en formato de delivery para hacernos una idea de dónde queremos lograr posicionar a Dana Food.

### 3.3.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES RESPECTO A LA COMPETENCIA.

A continuación, una vez que conocemos como se sitúa nuestra competencia en el mercado, así como cuales son nuestros competidores directos e indirectos vamos a pasar a realizar un análisis DAFO. El cual según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro. Además, se puede convertir en una herramienta de reflexión sobre la situación actual del sector, ya que nos ayuda a establecer las estrategias para que nuestro proyecto sea viable (Ministerio de Industria, 2020).

#### 3.3.3.1 Análisis DAFO.

##### **Ilustración 7. Análisis DAFO de DANA FOOD.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Una de nuestras principales debilidades puede estar basada en dirigirnos a un segmento de población bastante específico. Es cierto que, aunque la preocupación por la alimentación está creciendo, hoy en día prevalece la alimentación basada en la comida y las soluciones rápidas y azucaradas.</p> <p>Al ser una empresa nueva y entrar en un mercado altamente competitivo, ser “nuevos” y requerir un proceso de adaptación supone una debilidad inicial a nivel interno.</p>	<p>La gran amenaza con la que contamos es la gran cantidad de restaurantes y servicios de delivery así como catering que existen actualmente, y no solo eso sino que la crisis sanitaria y sus medidas han acrecentado y hecho aumentar en un gran tanto por ciento la irrupción de restaurantes en este tipo de servicios.</p> <p>Otra de ellas sería la negativa de un sector de la sociedad a cambiar sus hábitos alimenticios, así como de aceptar en ocasiones el insertar restricciones en la alimentación diaria.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Una de nuestras principales fortalezas se basa en que cubrimos una necesidad específica dentro de la población, es decir, damos la oportunidad de comer fuera de casa de la forma más saludable, orgánica y natural posible.</p> <p>Aparte, somos únicos en el servicio, basando nuestra alimentación en la sostenibilidad y en establecer una guía de estilo de vida adaptable, así como asociable a cualquier persona. Nuestros riders son únicos y personalizados, y nuestros platos están basados en las preferencias de nuestros clientes.</p>	<p>Nuestra vital oportunidad se basa en el crecimiento exponencial y progresivo tanto del servicio de comida a domicilio y oficinas como de los cambios en el sector de la alimentación y la nutrición, gracias en parte también a la crisis sanitaria la salud ha pasado a un plano muy importante y la alimentación para ello es clave.</p> <p>Aparte Madrid es la CCAA por excelencia en el servicio de delivery por tanto establecernos en el epicentro del sector es una gran oportunidad de crecimiento a medio – largo plazo.</p> <p>En todo caso, estamos cubriendo una necesidad real ya que todos los días existen millones de personas que tienen que ir a la oficina y tienen que estar pendientes durante la semana de sus comidas y de llevar una dieta equilibrada, nosotros otorgamos ese servicio y asesoramos a la vez.</p>

*Fuente: imagen de elaboración propia.*

### 3.3.4. POSIBLES REACCIONES DE LA COMPETENCIA.

Por último, en este apartado vamos a hablar sobre las posibles reacciones de la competencia. Como tratamos anteriormente, la competencia monopolística es un tipo de competencia imperfecta, y es aquí donde se encuentra nuestro servicio de comida a domicilio, es decir, en un mercado con un alto número de vendedores que tiene cierto poder para influir en el precio de su producto.

Por tanto, es así, como a corto plazo según (Cabello, 2016) la competencia monopolística se asemejará al monopolio, es decir a un conjunto de 3-4 empresas que dominan el mercado, en este caso podemos decir que las propias empresas de comida rápida están aquí dentro enmarcadas en nuestro propio sector, teniendo un gran poder de mercado; pero que ocurre a largo plazo, pues bien que por el hecho de existir libertad de entrada y salida en el mercado, si las empresas que están dentro de él tienen beneficios, nuevas empresas entrarán en el mercado a hacer competencia, y los beneficios de estas disminuirán, por tanto las empresas “madres” por excelencia perderán ese poder de mercado que poseían (Cabello, 2016).

Si conseguimos trasladar este ejemplo a nuestra idea de negocio y competidores, podemos sacar el siguiente símil: DANA FOOD entra en el mercado del delivery de comida saludable y orgánica, actualmente dominado por Cocopi Food y Beo Beo, los cuales presentan productos diferenciados, es decir existe diferenciación en los mismos. Como estas empresas obtienen beneficios, DANA FOOD se decide a entrar en el mercado, por tanto, los competidores deciden en este caso subir precios dando lugar a una pérdida de poder de mercado, ya que una nueva empresa se ha unido.

### 3.4. ESTRATEGIAS PRINCIPALES.

En este punto expondremos de una forma más detallada, aunque con una visión general aquellos planteamientos estratégicos que llevaríamos a cabo según sus alcances temporales (corto, medio y largo plazo) y de cada una de las unidades estratégicas del negocio. Para esto nos vamos a servir de un cuadro de mando integral dividido en tres tablas, en las cuales encontraremos las siguientes variables: unidad estratégica de negocio, objetivo e indicador.

La tabla 4 hace referencia al Cuadro de Mando Integral 1 donde encontramos los objetivos a corto plazo, es decir, durante el primer año de actividad empresarial.

**Tabla 4. Cuadro de Mando Integral 1: Objetivos operativos a corto plazo.**

DANA FOOD DAILY - ADAPT - NATURAL - AID		OBJETIVOS OPERATIVOS A CORTO PLAZO	
PLAZO TEMPORAL	UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO	OBJETIVO	INDICADOR
PRIMER AÑO DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL	DANA FOOD WEEK	Lograr un total de 25 clientes a la semana para la línea de DANA FOOD WEEK. Como cada cliente supone 5 pedidos a la semana, serían un total de 125 pedidos semanales, dando lugar a un total de 6.000 pedidos al año.	Número de pedidos registrados en la base de datos de DANA FOOD WEEK.
	DANA FOOD BUSINESS	Lograr un total de 7 microempresas que contraten nuestro servicio. Si por cada empresa hay 10 empleados, serán un total de 350 pedidos semanales. Dando lugar a un total de 16.800 pedidos al año.	Número de pedidos registrados en la base de datos de DANA FOOD BUSINESS.
	DANA FOOD GO	Lograr un total de 40 pedidos DANA FOOD GO a la semana. Dando lugar a un total de 1.920 pedidos al año.	Número de pedidos registrados en la base de datos de DANA FOOD GO.
	SOCIAL CORPORATE PROJECT	Colaborar con 2 empresas destinadas a acciones de ayuda social.	Número de eventos realizados en común.
	BENEFICIO Y FACTURACIÓN	Lograr ingresos anuales de aproximadamente 350.000€ para considerarnos económicamente independientes antes del año 3.	Volumen de ingresos económicos generados por año + ingresos procedentes de los servicios principales.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 hace referencia al Cuadro de Mando Integral 2 donde encontramos los objetivos a medio plazo, es decir, entre 1-3 años de actividad empresarial.

**Tabla 5. Cuadro de Mando Integral 2: Objetivos operativos a medio plazo.**

DANA FOOD DAILY - ADAPT - NATURAL - AID		OBJETIVOS OPERATIVOS A MEDIO PLAZO	
PLAZO TEMPORAL	UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO	OBJETIVO	INDICADOR
1-3 AÑOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL	DANA FOOD WEEK	Lograr un total de 50 clientes a la semana para la línea de DANA FOOD WEEK. Como cada cliente supone 5 pedidos a la semana, serían un total de 250 pedidos semanales, dando lugar a un total de 12.000 pedidos al año.	Número de pedidos registrados en la base de datos de DANA FOOD WEEK.
	DANA FOOD BUSINESS	Lograr un total de 14 microempresas que contraten nuestro servicio. Si por cada empresa hay 10 empleados, serán un total de 700 pedidos semanales. Dando lugar a un total de 33.600 pedidos al año.	Número de pedidos registrados en la base de datos de DANA FOOD BUSINESS.
	DANA FOOD GO	Lograr un total de 100 pedidos DANA FOOD GO a la semana. Dando lugar a un total de 4.800 pedidos al año.	Número de pedidos registrados en la base de datos de DANA FOOD GO.
	SOCIAL CORPORATE PROJECT	Colaborar con 5 empresas destinadas a acciones de ayuda social.	Número de eventos realizados en común.
	BENEFICIO Y FACTURACIÓN	Aumentar el número de clientes a nivel distritos de Madrid en un 15% y un 10% a nivel municipios.	Número de clientes a nivel distrito y a nivel municipal.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6 hace referencia al Cuadro de Mando Integral 3 donde encontramos los objetivos a largo plazo, es decir, a +3 años de actividad empresarial.

**Tabla 6. Cuadro de Mando Integral 3: Objetivos operativos a largo plazo.**

DANA FOOD DAILY - ADAPT - NATURAL - AID		OBJETIVOS OPERATIVOS A LARGO PLAZO	
PLAZO TEMPORAL	UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO	OBJETIVO	INDICADOR
+3 AÑOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL	DANA FOOD WEEK	Lograr un crecimiento del 10% anual.	% de pedidos DANA FOOD WEEK.
	DANA FOOD BUSINESS	Lograr pactar un contrato anual fijo para servir a 3 medianas empresas y alcanzar un crecimiento del 8% anual.	% de pedidos DANA FOOD BUSINESS y contratos.
	DANA FOOD GO	Conseguir un acuerdo con una empresa de delivery de comida sana situada en Barcelona, logrando así un servicio B2B para ampliar nuestra presencia a nivel nacional.	Expansión a la segunda comunidad autónoma más relevante.
	SOCIAL CORPORATE PROJECT	Creación de un departamento de RSC con el fin de realizar acciones en nombre propio y colaborando con las empresas con las que ya teníamos un acuerdo.	Número de eventos propios y realizados en común.
	BENEFICIO Y FACTURACIÓN	Aumentar los beneficios un 30% con respecto a los objetivos a medio plazo.	Número de clientes a nivel nacional y regional.

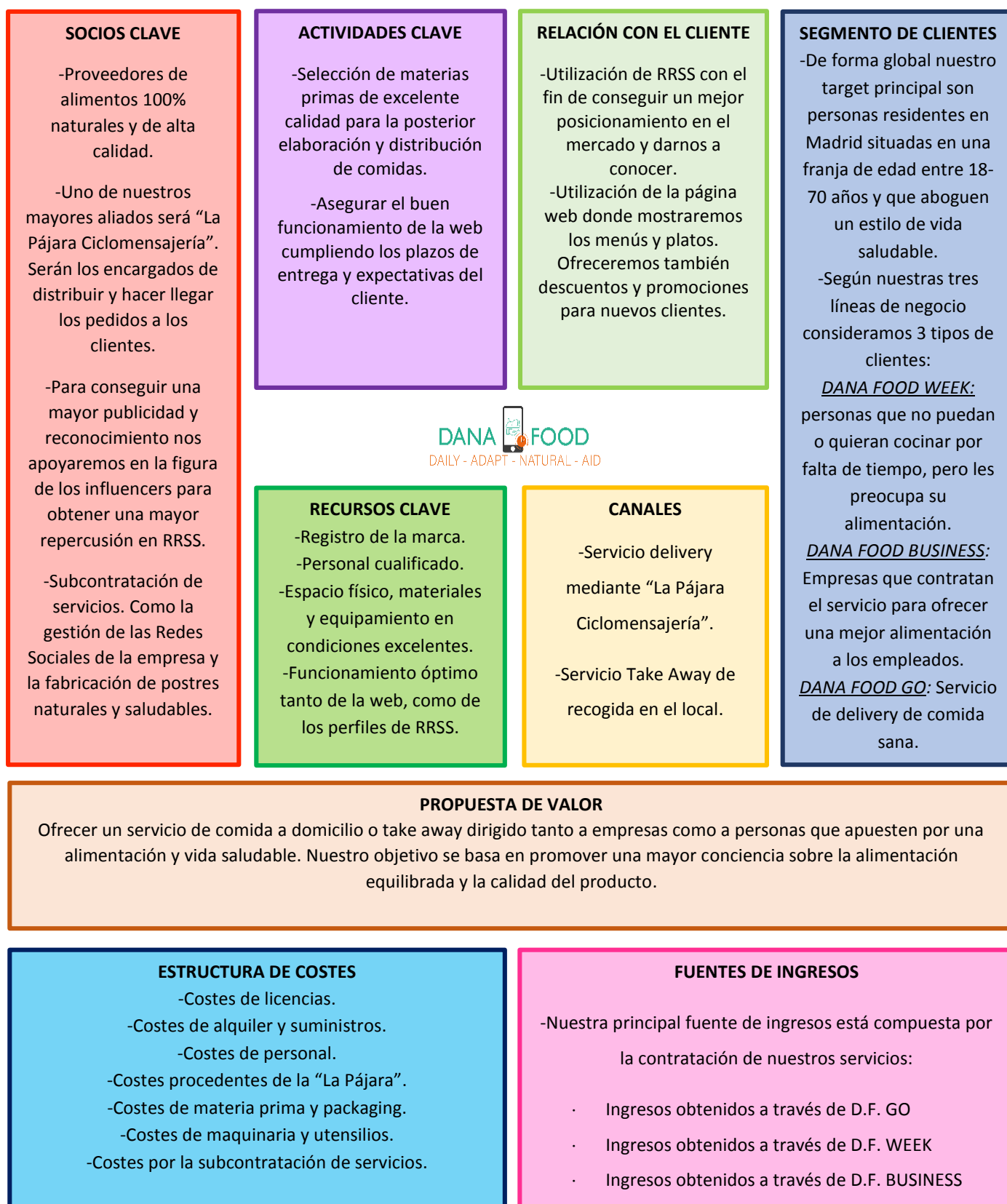
*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4.1. MÉTODO CANVAS.

Para identificar aquellos recursos y actividades clave de nuestra empresa nos hemos ayudado del modelo Canvas. Con este análisis daremos una visión global de los principales grupos que influyen en la empresa, además de la propuesta de valor que ofrece nuestra idea de negocio.

En este punto mostramos el método Canvas de DANA FOOD. Esta herramienta nos ha servido para analizar y conocer cuáles son los aspectos, actividades y recursos clave de nuestro negocio.

Ilustración 8. Método Canvas.



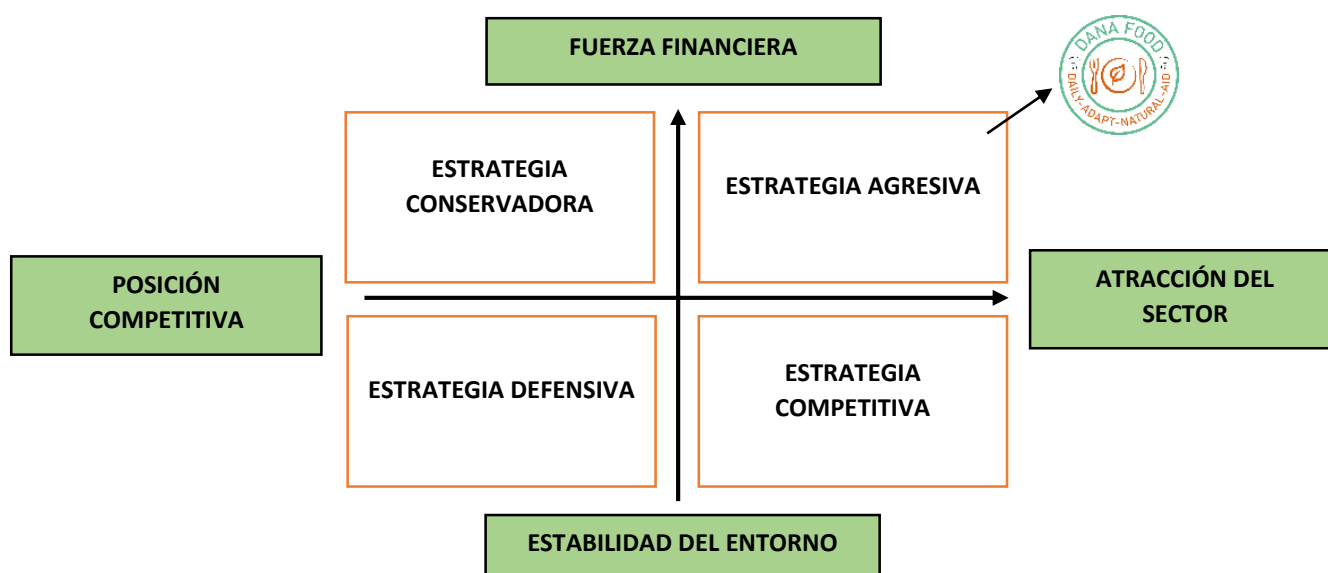
Fuente: imagen de elaboración propia.

### 3.5. PARTICIPACIÓN PREVISTA EN EL MERCADO.

Para conocer cuál será el posicionamiento previsible de la empresa y saber qué lugar ocupará en el mercado, nos hemos apoyado en la matriz de posicionamiento estratégico, esta matriz nos dará como resultado cuál será la posición alcanzada de DANA FOOD en el sector.

A su vez, la matriz de posicionamiento estratégico sirve para poner en marcha aquellas estrategias y decisiones que debemos de tomar para mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado. Esta matriz se basa en cuatro elementos clave: la ventaja competitiva de la empresa, la fuerza financiera, el grado de atracción del sector y la estabilidad del entorno. A continuación, mostramos las cuatro dimensiones estratégicas en las que puede posicionarse la empresa según la situación de los elementos clave anteriormente mencionados (Peiró, 2019).

**Ilustración 9. Matriz de posicionamiento estratégico.**



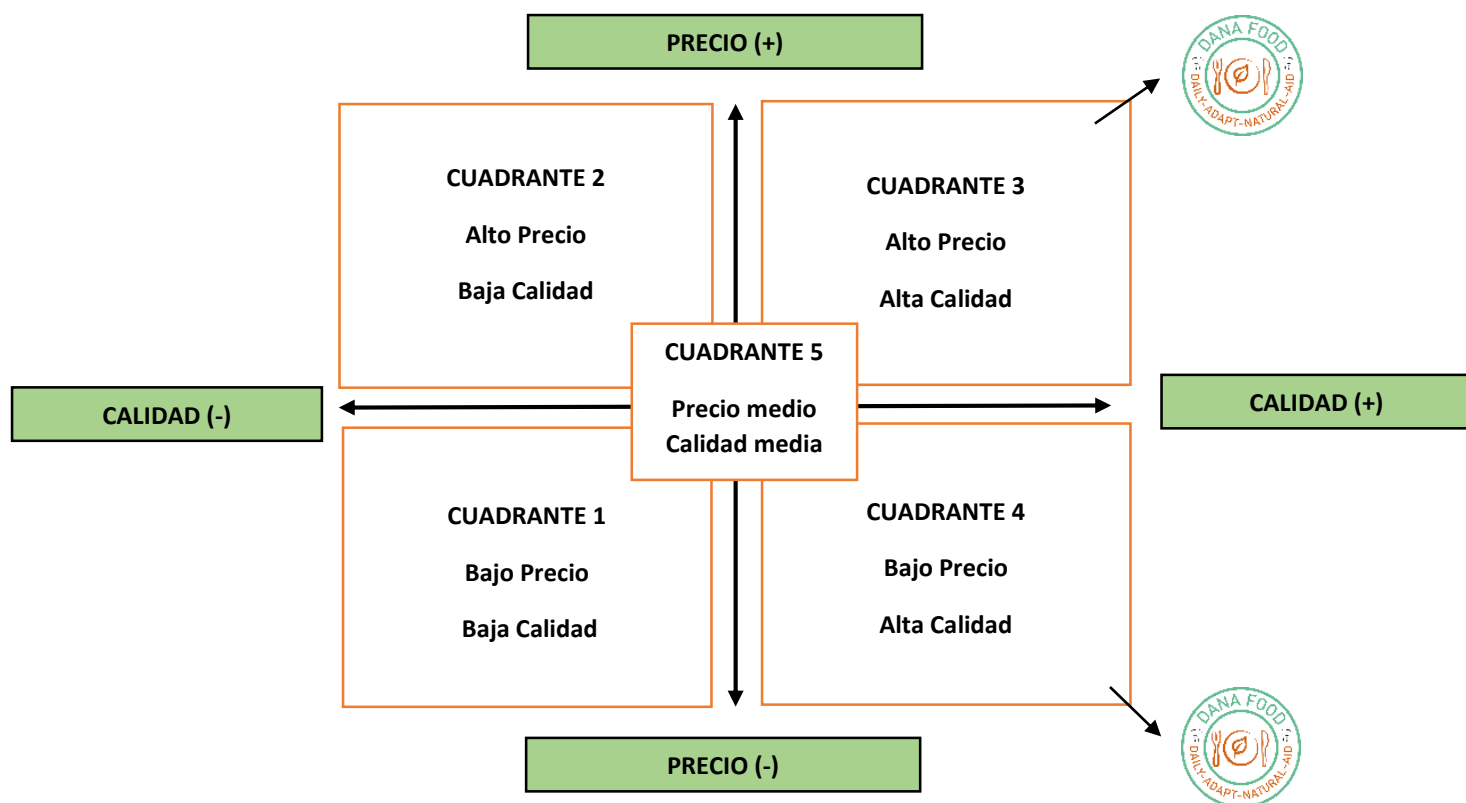
*Fuente: imagen de elaboración propia.*

Según los datos anteriormente recogidos y mencionados tanto en la situación del sector, como en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, DAFO y método Canvas, obtenemos como conclusión que para DANA FOOD deberíamos de emplear una estrategia agresiva. Esta estrategia se caracteriza por mejorar la posición y la imagen de la empresa en el sector del delivery y del take away. Podemos llevar esta estrategia a cabo debido a que los cuatro elementos clave se encuentran en una situación próspera. La ventaja competitiva y la fuerza financiera con las que cuenta DANA FOOD son altas, al igual que la estabilidad y la atracción de sector en el que va a operar.

Si nuestras previsiones se cumplen según la matriz y reflejásemos nuestro lugar en el sector según el mapa de posicionamiento, a corto plazo estaríamos ubicados en el cuadrante 4, donde

es característico una percepción por parte de los clientes de alta calidad pero precio bajo, mientras que a medio y largo plazo nos ubicaríamos en el cuadrante 3, donde la percepción que tendrían los clientes de DANA FOOD sería de alta calidad y alto precio, de esta forma estaríamos muy bien posicionados en el mercado y por ello los clientes estarían dispuestos a pagar un precio más alto por nuestros servicios (Puigdollers, 2019).

**Ilustración 10. Mapa de posicionamiento.**



Fuente: imagen de elaboración propia.



## 4. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.

### **4.1. DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO Y POLÍTICAS DE MARCA.**

En primer lugar, dentro de las decisiones de marketing y comercialización vamos a centrarnos en primera instancia en las decisiones que debemos tomar y valorar en lo que respecta al producto o servicio que proyecta DANA FOOD.

#### 4.1.1. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Comenzaremos así con el producto, es decir, el elemento sobre el que gira todo nuestro negocio y la unidad principal de cualquier campaña de marketing.

Tal como afirma (Botey, 2020) el producto se trata de un concepto muy amplio ya que abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor (Botey, 2020).

Por tanto, el timón del proyecto empresarial de DANA FOOD se basa en un servicio de comida delivery saludable. Pero bien, pasemos a identificar y conocer bien nuestro producto/servicio. DANA FOOD ofrece al público un servicio de comida 100% natural y saludable exclusivamente a domicilio o a recoger en local (pick&collect). Dentro de nuestro portal web, así como App se podrá acceder a las 3 unidades de negocio que contiene la marca, pudiendo elegir en cada una de ellas la opción que más le convenga al cliente. Este, podrá seleccionar entre una amplia cantidad de platos, aquello que más le apetezca, asegurándose siempre de que la elaboración de este es orgánica, natural y saludable. Es así como podemos afirmar que vendemos: comodidad, rapidez, sencillez y naturalidad en cualquier lugar; dando cabida a una comida saludable y orgánica sin alejarnos en ningún momento de aquellos platos tradicionales de los que siempre queremos disfrutar junto con unos postres saludables y completos.

En lo que se refiere a las necesidades que cubre, vamos a entenderlo mediante la pirámide de Maslow, que como bien sabemos es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa a la conducta humana. Esta consta de cinco niveles ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas; y por tanto es aquí donde entra DANA FOOD, pues bien, nuestro producto satisface una necesidad básica, es decir, la que se encuentra en la base de la pirámide, por tanto, sin ella el desarrollo humano no sería posible. Esto nos da lugar a ver que nuestro servicio de delivery cubre una necesidad fisiológica inherente a toda persona y básica para la supervivencia como es alimentarse, por ello nos damos cuenta de que es un servicio necesario diariamente (Sevilla, 2015).

#### 4.1.1.1 Características del producto.

Dentro de DANA FOOD existen diferentes modalidades del producto, y cada una de ellas está dirigida hacia un público objetivo diverso. Gracias a la elaboración de la infografía que se encuentra en el **anexo 2**, se puede comprender con mayor facilidad. Aun así, hemos desarrollado un esquema analítico y visual resaltando las grandes propiedades de nuestros 3 servicios principales y su público objetivo.

#### **Ilustración 11. Principales servicios de DANA FOOD.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

#### 4.1.2. POLÍTICAS DE MARCA.

A continuación, en el siguiente punto, justificaremos desde la perspectiva del marketing la elección de nuestras marcas, logos y aspectos identificativos. Haremos también referencia a la política de marca que vamos a desarrollar y seguir.

Comenzamos así conociendo cuales son los elementos clave de nuestra marca. Siguiendo así a (Churlinov, 2019), vamos a conocer nuestra marca mediante 3 niveles diferentes; el primero los elementos visuales, es decir lo primero que van a ver nuestros clientes, aquí conoceremos el logotipo, la tipografía, los colores, y el estilo visual. Seguidamente pasaremos a tratar los

elementos de la historia de la marca, es decir, cuál es su propósito, y por último los elementos de valor de la marca, es decir, lo que hace que la gente vuelva al negocio (Churlinov, 2019).

Cómo muchas de estas cuestiones las hemos comentado en anterioridad, como es la visión y misión, la propuesta de valor y las estrategias, procedemos a realizar a continuación un análisis más concreto sobre los elementos visuales e identificativos de DANA FOOD. En él vamos a conocer nuestro naming, logotipos, colores y tipografía.

**Ilustración 12. Elementos identificativos y visuales de la marca.**

NAMING: DANA FOOD	LOGOS
<p style="text-align: center;"><b>D A N A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D de DAILY:</b> Nuestro servicio se desarrolla de forma diaria y queremos que nuestros clientes se sientan complacidos a diario.</li> <li>- <b>A de ADAPT:</b> Queremos hacer referencia a la sociedad cambiante en la que vivimos y a la cual vamos a adaptarnos en su totalidad.</li> <li>- <b>N de NATURAL:</b> Aspecto común de la calidad de nuestros alimentos los cuales tienen una base 100% natural.</li> <li>- <b>A de AID:</b> Quiere hacer ver que queremos ayudar a nuestros clientes en su día a día.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORATIVO</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA WEB</b></p> 
TIPOGRAFÍA	COLORES
<p style="text-align: center;"><b>DANA FOOD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tipo de letra:</b> MYRIAD</li> <li>- <b>Creada en:</b> 1992</li> <li>- <b>Por:</b> Robert Slimbach y Carol Twombly</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DAILY – ADAPT – NATURAL – AID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tipo de letra:</b> BAHNSCHRIFT</li> <li>- <b>Creada en:</b> 2013</li> <li>- <b>Por:</b> Aaron Bell</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>RGB (213, 98, 21)</b> <b>ANARANJADO</b></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>RGB (42, 177, 143)</b> <b>VERDE VIVO</b></p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p><b>NARANJA:</b> Transmite alegría, positividad, energía y creatividad.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p><b>VERDE:</b> Asociado con la salud, el bienestar y la naturaleza.</p> </div> </div>

*Fuente: imagen de elaboración propia.*

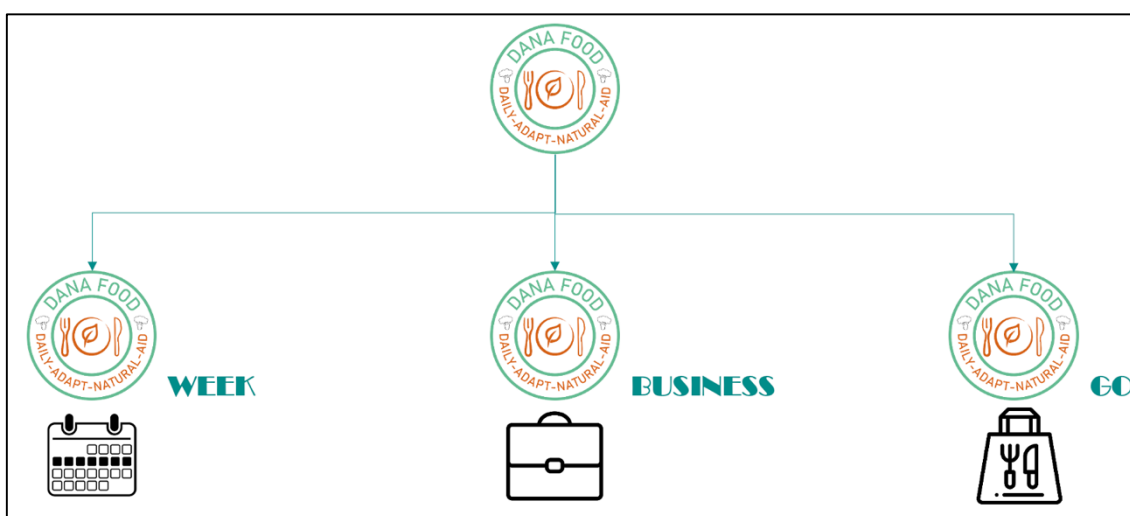
#### 4.1.2.1 Arquitectura de marca.

Una vez que conocemos nuestro naming, y el porqué de cada una de las siglas que conforman el mismo, cuáles son nuestros logos, la tipografía y nuestros colores representativos, vamos a desarrollar la arquitectura de marca de nuestra compañía.

Nuestra compañía sigue una arquitectura o estructura de marca monolítica. Como bien indica (Villacampa, 2021), la arquitectura de marca es un sistema que organiza la marca, producto o servicio de la compañía para ayudar a los compradores a entender mejor la marca. Es así como utilizar esta política–estrategia nos ayudará a construir una marca más fuerte (Villacampa, 2021).

Cuando decimos que DANA FOOD sigue una estructura monolítica queremos expresar que los productos o servicios no tienen identidades separadas, sino que todas contribuyen a la fortaleza de la “marca madre”. Por esto mismo para asociarlo, una imagen vale más que mil palabras y aportamos en la figura 13 nuestra estructura de marca.

**Ilustración 13. Arquitectura de marca de DANA FOOD.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

Es así como nuestras 3 marcas o unidades de negocio comparten la personalidad de la marca genérica y todos tienen una propuesta de valor única. Disponer de esta estructura y política nos ofrece un camino lógico para poder desarrollar una extensión de la marca al facilitar el lanzamiento y actualización de productos, lo que nos permite ser una organización más dinámica y ágil en nuestro día a día con el ahorro de costes que nos supone.

DANA FOOD como marca madre sirve de paraguas, y los productos u/o unidades de negocio (Week, Go, Business) como descripción de ella. Esta estructura es la que más se amolda a nuestra organización ya que disponemos de servicios con una naturaleza y beneficios similares.

Con todo ello aprovecharemos siempre nuestra marca potencial para que a los clientes les llegue un mensaje unificado y podamos mantener nuestra personalidad visual haciendo que a los mismos les sea fácil de recordar nuestra marca y siempre aportemos claridad.

#### 4.2. DECISIONES SOBRE EL PRECIO DE VENTA Y POLÍTICA DE PRECIOS.

Para determinar el precio de venta tanto de nuestros productos como de nuestros servicios, primeramente, hemos realizado un análisis comparativo de los precios que ofrece nuestra competencia. Hemos tenido en consideración un total de 6 empresas competidoras, 3 de ellas consideradas como competencia directa, ya que solo ofrecen servicio delivery y de recogida en el local, y a su vez apuestan por una comida elaborada a partir de ingredientes naturales y ecológicos como son las empresas: Beobeo, Plantarse y Cocopí Food.

Por otra parte, también tenemos en cuenta otras 3 empresas que, aunque son restaurantes también cuentan con servicio delivery o la posibilidad de recoger el pedido en el establecimiento. De la misma manera están considerados como restaurantes “healthy”. Estas empresas son: Ohanasana, Roots Lamarca y Bump Green.

En la tabla 7 mostramos una comparativa del precio medio de cada grupo (entrante, plato principal, postre y bebida) por cada empresa. En la última fila de la tabla exponemos el precio medio total por grupo correspondiente.

**Tabla 7. Análisis sobre el precio medio de la competencia.**

COMPETENCIA				
EMPRESA	P.M. ENTRANTE	P.M. PLATO PRINCIPAL	P.M. POSTRE	P.M. BEBIDA
BEOBEO	3,28 €	7,17 €	-	1,60 €
PLANTARSE	11,50 €	11,68 €	3,12 €	2,83 €
COCOPI FOOD	-	4,38 €	1,62 €	-
OHANASANA	7,18 €	9,26 €	6,51 €	4,75 €
ROOTS LAMARCA	5,53 €	12,20 €	-	3,39 €
BUMP GREEN	10,00 €	13,76 €	6,80 €	5,50 €
PRECIO MEDIO TOTAL	7,49 €	9,74 €	4,51 €	3,61 €

*Fuente: elaboración propia.*

Otro punto que debemos de tener en cuenta y en el que también nos hemos apoyado para establecer el precio de cada plato es el coste de la materia prima, para ello hemos consultado los precios públicos de los productos alimenticios. Dichos datos los hemos obtenido del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Ministerio de Agricultura, 2020).

Una vez que conocemos el precio de venta de la competencia y coste de la materia prima, debemos de tener en cuenta otra variable importante como es el coste que nos conllevará la compra de materias primas. Este coste le consideraremos como un coste de tipo variable ya que

dependerá del precio al que nos vendan los proveedores los ingredientes, por ello, es muy importante tener una relación fiel y estable, y poder conseguir así descuentos por volúmenes de compra. La figura del proveedor es clave, y en parte, el coste y por lo tanto el margen bruto que obtengamos de cada plato dependerá de ellos.

Otro punto a destacar es que consideramos, según nuestro target, que nuestros productos están dirigidos a personas que tengan un nivel adquisitivo medio, por lo tanto, el precio de nuestros productos será asequible para nuestros principales buyer persona, pero no deberá de ser demasiado bajo ya que los clientes no percibirán el alto nivel de calidad de los productos que ofrecemos.

Además, debemos de conocer como de sensibles van a ser nuestros clientes a la variación del precio, es decir, qué porcentaje de sensibilidad de precio muestran los consumidores ante una subida de este. Referente a la política de precios, como ya se mencionó en el apartado 3.5., en la estrategia de posicionamiento, vamos a comenzar ubicándonos en el cuadrante número 4 según el mapa de posicionamiento, más tarde, a medio-largo plazo el objetivo es situarnos en el cuadrante número 3, dónde los clientes están dispuestos a pagar un precio más elevado que el que ofrece la competencia, ya que consideran que nuestros productos ofrecen una mayor calidad. Para ello tendremos que ver mediante el cálculo de la sensibilidad de precio cuánto estarían dispuestos a pagar nuestros clientes y cuál sería el porcentaje de variación de la cantidad demandada.

Otro punto a favor con el que contamos es que, según los datos del Gastrómetro 2020 elaborado por Just Eat, hay más de 11.000 restaurantes que ofrecen servicio delivery. Si nos centramos solo en restaurantes o empresas que ofrezcan comida “healthy” esta cifra es bastante más inferior en comparación a datos referentes a comida italiana, oriental, americana, española o japonesa. Que la competencia no sea tan elevada supone que podamos establecer un precio más elevado de nuestros productos y ser más competitivos diferenciándonos del resto de nuestro de competidores, donde la calidad de los productos y el trato ofrecido al cliente serán la ventaja competitiva de nuestra empresa (Just Eat, 2020b).

Según toda la información recogida, hemos elaborado una tabla donde exponemos: el plato por grupo al que pertenece, un coste unitario estimado, el precio de venta al público y el margen que obtendríamos por cada uno de ellos. Referente al coste unitario de cada plato añadir que también se deben de tener en cuenta los costes correspondientes, como son, la mano de obra, suministros, etc. Ya que el precio de venta de nuestros platos es el único ingreso que

recibiremos, y por ende el precio de estos deberán de amortizar los gastos producidos de la actividad empresarial.

**Tabla 8. Precio de venta, coste variable unitario y margen bruto unitario.**

PRECIO DE VENTA, COSTE VARIABLE UNITARIO Y MARGEN BRUTO UNITARIO				
PLATOS	GRUPO	C.V. UNITARIO	PVP	M.B. UNITARIO
HUMMUS CLÁSICO ACOMPAÑADO CON CRUDITÉS DE VERDURAS	ENTRANTE	0,80 €	3,50 €	2,70 €
FLORES DE ALCACHOFA CONFITADAS (UNIDAD)	ENTRANTE	0,95 €	2,50 €	1,55 €
NACHOS NATURALES ACOMPAÑADOS DE GUACAMOLE CASERO	ENTRANTE	1,98 €	7,95 €	5,97 €
TEQUEÑOS INTEGRALES DE CHÍA RELLENOS DE QUESO BLANCO VENEZOLANO (UNIDAD)	ENTRANTE	0,35 €	8,50 €	8,15 €
PINCHOS DE PECHUGA DE POLLO MARINADOS CON CURRY AMARILLO, LECHE DE COCO Y ESPECIAS ACOMPAÑADO DE SALSA DE CACAHUETES	ENTRANTE	1,90 €	6,00 €	4,10 €
PULPO BRASEADO A LA GALLEGA ACOMPAÑADO DE PARMENTIER DE PATATA	ENTRANTE	2,94 €	9,20 €	6,26 €
QUINOA POKE	PLATO PRINCIPAL	3,95 €	12,90 €	8,95 €
ENSALADA CÉSAR/ENSALADA CUCÚS/ ENSALADA DE LENTEJAS CON TOQUES ASIÁTICOS/ENSALADA DE GARBANZOS CON SALSA DE COCO	PLATO PRINCIPAL	2,30 €	11,00 €	8,70 €
FUSILLI CON SALSA CREMOSA DE CHAMPIÑÓN O SETAS	PLATO PRINCIPAL	0,76 €	12,50 €	11,74 €
TORTELLINI DE PROSCIUTTO Y PROVOLONE CON SALSA CARBONARA	PLATO PRINCIPAL	0,65 €	12,50 €	11,85 €
RISOTTO CASERO	PLATO PRINCIPAL	0,95 €	12,95 €	12,00 €
RIGATONI AL PESTO DE AGUACATE	PLATO PRINCIPAL	0,95 €	12,50 €	11,55 €
BURGER DE BONIATO/BURGER DE REMOLACHA (UNIDAD)	PLATO PRINCIPAL	1,60 €	13,50 €	11,90 €
ESTOFADO DE TERNERA CON MOSTAZA, BRANDY Y CREMOSO DE PATATA	PLATO PRINCIPAL	1,35 €	13,95 €	12,60 €
SECRETO DE CERDO TERIYAKI CON CREMOSO DE PUERRO	PLATO PRINCIPAL	1,67 €	12,95 €	11,28 €
POLLO TANDOORI CON ARROZ BASMATI	PLATO PRINCIPAL	0,48 €	12,50 €	12,02 €
SALMÓN AL HORNO CON COUS-COUS	PLATO PRINCIPAL	1,88 €	14,00 €	12,12 €
TARTAR DE ATÚN	PLATO PRINCIPAL	0,64 €	12,95 €	12,31 €
PEZ ESPADA A LA SICILIANA CON PATATA CONFITADA	PLATO PRINCIPAL	1,74 €	13,50 €	11,76 €
DONUS HEALTHY DE COCO/GLASEADO DE CÚRCUMA DORADA CON FRAMBRUESA TRITURADA/CHOCOLATE	POSTRE	0,20 €	2,50 €	2,30 €
TARTA DE QUESO AL HORNO	POSTRE	0,60 €	4,50 €	3,90 €
TATÍN DE MANZANA	POSTRE	0,35 €	4,00 €	3,65 €
TEXTURAS DE COCO	POSTRE	0,40 €	4,00 €	3,60 €
AGUA CON/SIN GAS (33 CL)	BEBIDA	0,32 €	1,20 €	0,88 €
REFRESCO (23,7 CL)	BEBIDA	0,90 €	2,00 €	1,10 €
TE FRÍO	BEBIDA	1,31 €	3,50 €	2,19 €
LIMONADA	BEBIDA	1,31 €	3,50 €	2,19 €
AGUA DE COCO	BEBIDA	1,25 €	2,50 €	1,25 €

*Fuente: elaboración propia.*

En relación a las tres líneas de negocio que ofrecemos (DANA FOOD Go, DANA FOOD Week Y DANA FOOD Business), el precio semanal del menú ofrecido en DANA FOOD Week sería de 70€/semanales, e incluiría 5 comidas. Por otra parte, para DANA FOOD Business la mensualidad que ofreceríamos a las empresas por trabajador sería una cuota de 260€/mes por 5 comidas semanales. En el **anexo 3** mostramos la carta de precios de DANA FOOD.

Somos conscientes de que el precio de nuestros productos puede resultar ser ligeramente elevado. Nuestra estrategia se basa en establecer un precio con el que podamos competir y situarnos en el mismo escenario donde también se encuentran otros establecimientos con precios elevados. A su vez, los productos con los que contamos, proveedores, variedad, calidad,

elaboración, asesoramiento y servicios ofrecidos al cliente justifican el porqué de los precios de nuestros productos.

#### 4.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

Con la información anteriormente mencionada en el punto 4.2. “Decisiones sobre el precio de venta y política de precios” hemos elaborado la estrategia de precios que vamos a llevar a cabo. Para ello nos hemos basado en cuatro pilares (Pursell, 2020):

- **Ciclo de vida del producto:** en este punto cabe hacer una diferenciación. Si nos referimos al servicio de delivery al uso, esta actividad se encuentra en una fase de madurez, cada vez son más los restaurantes y establecimientos que ofrecen comida a domicilio a través de una app. En 1912 apareció el primer local en Nueva York que ofrecía comida para llevar (Aragón, 2020).  
Si en específico nos referimos a entidades que ofrezcan comida sana tanto a domicilio como a empresas, y que a su vez no sean restaurantes. Este tipo de servicio en concreto se encuentra en una fase de crecimiento, ya que no hay un gran porcentaje de empresas que den este tipo de servicio. La actual tendencia por llevar una vida y alimentación saludable hace que el sector en el que nos queremos establecer, se encuentre en auge por esta nueva moda.
- **Determinar la salida de precios:** teniendo presente los precios de la competencia, hemos decidido ajustar nuestros precios en base a dos variables. La primera de ellas es conseguir un buen posicionamiento, el cual los clientes estén dispuestos a pagar un precio medio por nuestros servicios y a la vez perciban una alta calidad de nuestros productos. Y la segunda variable ha sido el estudio relacionado a los precios que ofrece nuestra competencia y dónde nos gustaría ubicarnos, por ello, nuestros precios se sitúan en la media o ligeramente más alta que algunas empresas competidoras.
- **Análisis preliminar de nuestra empresa y de la competencia:** como ya hemos explicado en los anteriores puntos, gracias al análisis tanto a nivel externo como interno de la empresa, podemos hacer una aproximación sobre cuál sería nuestra posición competitiva y la cuota de mercado que alcanzaríamos.

Según estas variables hemos elaborado una estrategia basada en precios según el valor percibido por los clientes. Esta estrategia se fundamenta en cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por nuestros productos. Hemos decidido llevar a cabo esta política, ya que creemos que al ofrecer un servicio basado en una alimentación saludable y como resultado una



“preocupación” por el bienestar y la salud de nuestros clientes, estos relacionarían que un precio medio-alto de nuestros productos esté vinculado a una calidad de los alimentos elevada.

#### 4.4. DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.

En el siguiente punto indicamos los canales de distribución principales de DANA FOOD, así como se realiza una descripción de la red logística y comercial del negocio. También conoceremos como vamos a captar a los clientes potenciales, y como vamos a difundir y dar notoriedad a nuestro servicio.

##### 4.4.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

En lo que respecta a determinar cuáles son los canales por dónde va a llegar el producto al cliente, DANA FOOD establece la omnicalidad, es decir, será el canal por dónde los consumidores podrán adquirir y pagar nuestros bienes y servicios.

Como comunica (Rodríguez, 2018) mediante la omnicanalidad se persigue mantener una relación con los clientes duradera y que pueda ir adaptándose al medio que mejor les convenga, ya que esto ayudará a mejorar la experiencia del cliente, lo cual es muy beneficioso para nuestro negocio (Rodríguez, 2018).

Primordialmente nuestra red de distribución se basa en la combinación de un establecimiento físico, es decir, un punto de venta al cliente y un negocio (página web) online. Por tanto, los canales o medios por los que el consumidor puede adquirir nuestros productos o servicios son los siguientes:

- **Canal directo:** en este caso nuestra tienda física o local, dónde comercializamos y vendemos el producto directamente al consumidor. En este sólo se puede adquirir la comida para la llevar, es decir, no se dispone de espacio físico para la consumición en el local, es meramente un punto de recogida de producto. Nuestro establecimiento se encuentra situado en el barrio de Argüelles, en el distrito de Moncloa, es decir, en la zona centro de Madrid. Esta situación geográfica nos permite ubicarnos en toda la actividad transeúnte y dinámica de la ciudad, pudiendo estar presentes en el día a día de los posibles consumidores.

Establecemos este primer canal para tener un mayor control sobre el producto, un trato más directo con el cliente, pudiendo así mejorar su fidelización y ahorrando en costes de distribución.

- **Canal indirecto:** en este caso el producto-servicio se puede adquirir mediante intermediarios. Aquí nos vamos a encontrar con nuestra página web en la cual el cliente podrá seleccionar el servicio que desee consumir y lo recibirá en su domicilio u oficina,

así como en el punto geográfico bajo el que esté disponible nuestro servicio de delivery, esto se rige en función del código postal. En este canal tenemos un nivel de distribución exclusivo, esto quiere decir que utilizamos solamente un intermediario especializado y con un área geográfica delimitada.

Para **DANA FOOD Go**: utilizamos el canal de distribución “La pájara Ciclomensajería”; un proyecto cooperativo de ciclomensajería en Madrid que reparte exclusivamente en bicicleta y apuesta por la sostenibilidad medioambiental y laboral igual que DANA FOOD. De esta manera aumenta el control de nuestra empresa sobre esta unidad de negocio.

Para **DANA FOOD Week y Business**: utilizamos el canal de distribución “SEUR”; una empresa de transportes nacional y logística, la cual entregará los pedidos de menú en domicilios y oficinas, de la misma manera que la unidad anterior, también rige sus servicios en función de un área geográfica determinada.

El uso de este canal indirecto junto con el punto de venta nos permite aumentar nuestras ventas, tener una mayor amplitud en la distribución y una mayor popularización de la marca.

#### 4.4.2. RED LOGÍSTICA Y COMERCIAL.

DANA FOOD es una sociedad de responsabilidad limitada, integrada por socios trabajadores y consumidores, que desarrolla su actividad en el sector de la hostelería a domicilio. Su red de distribución comercial está formada por su punto de venta principal, es decir, el local comercial, de donde emanan los pedidos a recoger por el cliente o por los riders para su reparto a domicilio.

La gestión logística de reparto a domicilio se encuentra externalizada de manera integral y la realizan dos empresas diferentes en función de la unidad de negocio solicitada por el cliente. Si se trata de pedidos realizados en el servicio de delivery DANA FOOD Go la empresa de ciclo mensajería “La Pájara” se encarga de ello, mientras que para los menús semanales individuales o para empresas se encarga la empresa “SEUR”.

El área de reparto en función de las unidades de negocio es la siguiente:

- **DANA FOOD Go**: su área de reparto se encuentra dentro de la circunvalación que rodea el área de la M-30. Fuera de este radio el cliente debe pasar a recoger el pedido al establecimiento. El servicio de reparto comienza a las 12.30h y finaliza a las 23.00h. Los gastos de servicio y envío a domicilio en esta línea son de 3,50 euros para todos los clientes.
- **DANA FOOD Week y Business**: el área de reparto abarca toda la Comunidad de Madrid y se garantiza la entrega a partir del lunes en las franjas horarias de 12.30h a 15.30h. El cliente recibirá su pedido semanal en su domicilio, o bien en la oficina señalada.

Existe también la posibilidad de realizar el pedido por teléfono, en cuyo caso se paga un recargo por el servicio de preparación del pedido.

Cada línea de negocio tiene un servicio de reparto asignado; unos en bicicleta otros en camión o furgoneta, independientemente del mismo, cada repartidor se hace responsable de su mantenimiento básico.

#### 4.4.3. COMUNICACIÓN E IMAGEN.

La estrategia de comunicación de DANA FOOD, estará orientada a posicionar la marca en la mente del cliente como un servicio de delivery de primera necesidad que le permitirá realizar una alimentación saludable semanal sin perder la naturalidad y el frescor de la cocina tradicional. Esta estrategia buscará incrementar el nivel de ventas de las 3 unidades de negocio ofrecidas al cliente para así poder posicionarnos como una de las empresas de delivery saludables preferidas por el consumidor.

Por ende, se presentarán las siguientes estrategias:

- **Marketing digital:** el perfil del público objetivo para este servicio se encuentra completamente conectado con la tecnología, además de estar enfocado a un usuario muy activo en las redes sociales. Para ello, como estrategia de comunicación se usarán las redes sociales como Facebook e Instagram, así como se dispondrá de un número de atención al cliente por Whatsapp. Aparte de esto, nuestra plataforma de “foodappordering.com” se encarga de realizar las métricas y análisis de nuestros clientes, así como de generar bases de datos de los mismos (CRM). Dentro de esta estrategia también desarrollaremos email marketing, y buscaremos posicionamiento SEO y SEM generando anuncios para keywords o palabras claves, todo ello mediante una externalización del servicio.
- **Página web:** para el tratamiento de pedidos, pero también será el foco de referencia a nivel comunicacional de cara a los clientes.
- **Promociones:** como objetivo de la marca buscamos incrementar el conocimiento de DANA FOOD en el mercado. Alineado con dicho objetivo, y como estrategia de crecimiento en la primera etapa de ciclo de vida del negocio, se proporcionará un código de descuento especial en la primera compra del cliente. La cuál puede ser enviada a dos contactos para cuando realicen su primera compra, el usuario que envié el código recibirá el siguiente envío de manera gratuita.

Tabla 9. Comunicación.

COMUNICACIÓN															
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2 +%	TOTAL AÑO 3 + %
PROMOCIONES	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	360€	420€	420€
EMAIL MARKETING	49€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	588€	588€	588€
PÁGINA WEB + APP + CRM + GOOGLE ADS	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	77,91€	934,92€	935€	935€
GESTIÓN RRSS/COMMUNITY MANAGER	320€	320€	320€	320€	320€	320€	320€	320€	320€	320€	320€	320€	3.840€	3.840€	3.840€
ANUNCIOS Y PROMOCIONES EN FACEBOOK E INSTAGRAM														1.800€	2.000€
INFLUENCERS														500€	600€
SEO Y SEM	350€	350€	350€	350€	350€	350€	350€	350€	350€	350€	350€	350€	4.200€	4.200€	4.200€
<b>TOTAL GASTOS EN COMUNICACIÓN</b>													<b>9.922,92 €</b>	<b>12.283€</b>	<b>12.583€</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. POLÍTICA DE VENTAS.

##### 4.5.1. EQUIPO DE VENTAS.

Comenzaremos estableciendo la política de ventas referente al equipo de ventas de DANA FOOD.

Al principio de la actividad, el equipo de ventas de la empresa estará formado por 1 persona. Este empleado se encargará de gestionar los pedidos tanto de la línea DANA FOOD Business como de DANA FOOD Week (DANA FOOD Go se tramitará de forma in situ a medida que lleguen los pedidos), además tratará y asesorará de forma directa a los clientes y buscará establecer nuevas relaciones con clientes potenciales de ambas líneas de negocio.

Nuestro equipo de ventas estará compuesto por un trabajador propio de la empresa y contará con un sueldo base más pluses correspondientes. A medida que Dana Food vaya obteniendo beneficios y su margen sea mayor, contemplamos que el equipo de ventas cuente con incentivos según el alcance de los objetivos previamente fijados. Consideramos que el equipo de ventas es el departamento más importante de la empresa, debido a que de este depende en gran medida el éxito y crecimiento de Dana Food.

A continuación, mostramos una tabla con los empleados con los que contaremos para el equipo de ventas tanto al principio de la actividad, como a medio y largo plazo y con sus respectivas remuneraciones brutas anuales (I. García, 2017).

**Tabla 10. Formación y remuneración del equipo de ventas.**

EQUIPO DE VENTAS A CORTO PLAZO			
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº DE EMPLEADOS	RETRIBUCIÓN ANUAL BRUTA	COSTE TOTAL ANUAL
COMERCIAL	1	16.000 €	16.000,00 €
EQUIPO DE VENTAS A MEDIO PLAZO			
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº DE EMPLEADOS	RETRIBUCIÓN ANUAL BRUTA	COSTE TOTAL ANUAL
JEFE DE VENTAS	1	19.000 €	19.000,00 €
COMERCIAL	3	16.000 €	48.000,00 €
EQUIPO DE VENTAS A LARGO PLAZO			
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº DE EMPLEADOS	RETRIBUCIÓN ANUAL BRUTA	COSTE TOTAL ANUAL
KEY ACCOUNT MANAGER	1	21.500 €	21.500,00 €
JEFE DE VENTAS	1	19.000 €	19.000,00 €
CUSTOMER SERVICE	1	17.500 €	17.500,00 €
COMERCIAL	3	16.000 €	48.000,00 €

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.5.2. DISTRIBUIDORES.

En cuanto a los distribuidores diferenciaremos los diferentes tipos con los que vamos a contar. Recordemos que la línea DANA FOOD Go, es el servicio de delivery, referente a esta línea de negocio el cliente podrá recibir su pedido a través de “La Pájara Ciclomensajería” o bien podrá recoger su comanda en nuestro local. En relación a la “La Pájara Ciclomensajería” ellos se llevarán un 25% del importe total de cada pedido más 3,50€ por gastos de envío de cada servicio que den (La Pájara Ciclomensajería, 2021). Por el contrario, los clientes que decidan recoger su pedido no contarán con un coste adicional.

Para la línea de DANA FOOD Business y DANA FOOD Week contaremos con los servicios de mensajería de SEUR (SEUR, 2021). SEUR establece una tarifa para de envíos refrigerados de 8,88€ por cada 10 kilos, por lo tanto, hemos estimado el peso y coste mensual de este envío.

Por otra parte, todos los lunes por la mañana enviaremos todos los pedidos correspondientes tanto a particulares como a empresas para que puedan recibirlo ese mismo día, antes de la hora de la comida, a la vez que los menús para el resto de la semana. Basándonos en el Cuadro de Mando 1 (periodo a corto plazo), hemos calculado, aproximadamente, de cuanto sería el coste y envío mensual de pedidos. En la siguiente tabla detallamos el coste.

**Tabla 11. Coste de distribución de la mensajería.**

COSTE DISTRIBUCIÓN DE PEDIDOS			
LÍNEA DE NEGOCIO	Nº PEDIDOS MENSUALES	PESO EN KG	COSTE TOTAL MENSUAL
DANA FOOD WEEK	500	200	177,60 €
DANA FOOD BUSINESS	1400	560	497,28 €
DANA FOOD GO	160	-	1.000,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>1.674,88 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.5.3. PREVISIONES DE VENTAS.

En cuanto a las previsiones de ventas vamos a calcular la estimación de estas para el año 0, el año 1 y el año 2. De cada año estableceremos tres posibles escenarios: optimista, real y pesimista. Para el año 0 partiremos de la previsión realizada en Cuadro de Mando 1.

Para la elaboración de la tabla hemos tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- El precio del menú semanal de DANA FOOD Week es de 70€ (14€ diarios), la mensualidad de DANA FOOD Business de 260€ (13€ diarios) y el precio medio estimado por cada pedido de DANA FOOD Go es de 25€.
- Para el escenario optimista hemos calculado como sería la previsión de ventas si hubiese un aumento del 3% de los pedidos.
- Para el escenario pesimista hemos calculado como sería la previsión de ventas si hubiese una disminución del 3% de los pedidos.

**Tabla 12. Previsión de ventas DANA FOOD.**

PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 0 – ESCENARIO REAL				
LÍNEA DE NEGOCIO	Nº DE PEDIDOS SEMANALES	Nº DE PEDIDOS MENSUALES	Nº DE PEDIDOS ANUALES	INGRESOS ANUALES
DANA FOOD WEEK	125	500	6000	84.000,00 €
DANA FOOD BUSINESS	350	1400	16800	218.400,00 €
DANA FOOD GO	40	160	1920	48.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>515</b>	<b>2060</b>	<b>24720</b>	<b>350.400,00 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 0 – ESCENARIO OPTIMISTA				
DANA FOOD WEEK	129	515	6180	86.520,00 €
DANA FOOD BUSINESS	361	1442	17304	224.952,00 €
DANA FOOD GO	41	165	1978	49.440,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>530</b>	<b>2122</b>	<b>25462</b>	<b>360.912,00 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 0 – ESCENARIO PESIMISTA				
DANA FOOD WEEK	121	485	5820	81.480,00 €
DANA FOOD BUSINESS	340	1358	16296	211.848,00 €
DANA FOOD GO	39	155	1862	46.560,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>1998</b>	<b>23978</b>	<b>339.888,00 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 1 – ESCENARIO REAL				
LÍNEA DE NEGOCIO	Nº DE PEDIDOS SEMANALES	Nº DE PEDIDOS MENSUALES	Nº DE PEDIDOS ANUALES	INGRESOS ANUALES
DANA FOOD WEEK	150	600	7200	100.800,00 €
DANA FOOD BUSINESS	450	1800	21600	280.800,00 €
DANA FOOD GO	60	240	2880	72.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>2640</b>	<b>31680</b>	<b>453.600,00 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 1 – ESCENARIO OPTIMISTA				
DANA FOOD WEEK	155	618	7416	103.824,00 €
DANA FOOD BUSINESS	464	1854	22248	289.224,00 €
DANA FOOD GO	62	247	2966	74.160,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>680</b>	<b>2719</b>	<b>32630</b>	<b>467.208,00 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 1 – ESCENARIO PESIMISTA				
DANA FOOD WEEK	146	582	6984	97.776,00 €
DANA FOOD BUSINESS	437	1746	20952	272.376,00 €
DANA FOOD GO	58	233	2794	69.840,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>640</b>	<b>2561</b>	<b>30730</b>	<b>439.992,00 €</b>

PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 2 – ESCENARIO REAL				
LÍNEA DE NEGOCIO	Nº DE PEDIDOS SEMANALES	Nº DE PEDIDOS MENSUALES	Nº DE PEDIDOS ANUALES	INGRESOS ANUALES
DANA FOOD WEEK	200	800	9600	134.400,00 €
DANA FOOD BUSINESS	580	2320	27840	361.920,00 €
DANA FOOD GO	80	320	3840	96.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>860</b>	<b>3440</b>	<b>41280</b>	<b>592.320,00 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 2 – ESCENARIO OPTIMISTA				
DANA FOOD WEEK	206	824	9888	138.432,00 €
DANA FOOD BUSINESS	597	2390	28675	372.777,60 €
DANA FOOD GO	82	330	3955	98.880,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>886</b>	<b>3543</b>	<b>42518</b>	<b>610.089,60 €</b>
PREVISIÓN DE VENTAS – AÑO 2 – ESCENARIO PESIMISTA				
DANA FOOD WEEK	194	776	9312	130.368,00 €
DANA FOOD BUSINESS	563	2250	27005	351.062,40 €
DANA FOOD GO	78	310	3725	93.120,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>834</b>	<b>3337</b>	<b>40042</b>	<b>574.550,40 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.5.4. PROMOCIONES DE VENTAS Y DESCUENTOS.

En la relación a este punto vamos a exponer las promociones de ventas y descuentos que llevaríamos a cabo.

Para las líneas de negocio DANA FOOD Week y DANA FOOD Go, la estrategia de precios es fija mientras que para DANA FOOD Business determinaríamos que, a partir de 800 pedidos semanales, la mensualidad sería menor, 240€/mes. Esta promoción la comenzaríamos a llevar a cabo a partir del año 3, ya que al principio de la actividad no contaríamos con un gran número de empleados por empresa.

Dirigido a la línea de DANA FOOD Go y para fomentar que nuestros clientes pidan comida un lunes (ya que es el día en el que menos pedidos se realizan) proponemos que todos los últimos lunes de cada mes y por cada pedido realizado, el cliente pueda disfrutar de un 25% de descuento en su pedido. Además de un código promocional por el primer pedido realizado, a su vez el cliente podrá reenviar el código a un amigo y este podrá utilizarlo.

#### 4.5.5. SERVICIO POSTVENTA Y GARANTÍA, Y GESTIÓN DEL CLIENTE.

Respecto al servicio postventa de DANA FOOD y la gestión del cliente cabe alegar que nuestro negocio se basa en poder ofrecer al cliente tanto el mejor trato como el mejor producto. Nuestro objetivo no es solo poder dar de comer a las personas, sino que queremos acompañar esta simple acción, asesorando y ayudando a que nuestros clientes entiendan y compartan la importancia que supone alimentarse de una manera adecuada y saludable.

Por consiguiente, nuestros platos están elaborados a partir de materias primas de una excelente calidad, para ello, hemos buscado a los mejores proveedores para poder contar con ingredientes de primera calidad. La utilización de una materia prima fresca y de temporada hará que los

platos que vendamos muestren el cariño y el desempeño que ponemos para el buen funcionamiento de nuestro negocio.

Asimismo, no solo queremos ofrecer un buen trato al cliente sino mostrarnos muy cercanos a ellos. Para lo cual, tanto en las líneas de negocio DANA FOOD Week como DANA FOOD Business les ofreceremos un asesoramiento nutricional según sus preferencias, necesidades médicas u otras inquietudes. Así podremos ofrecer un menú más personalizado para cada cliente.

A su vez, para línea de DANA FOOD Go, cada plato contará con una información básica nutricional.

Todos los clientes conocerán en cada momento tanto la procedencia como la calidad y valor nutricional de cada uno de los platos. De esta forma estaremos dando a entender que somos una empresa transparente y leal que se preocupa por la salud y bienestar de sus clientes. Nuestro objetivo principal es que tanto los clientes que ya cuenten con nuestros servicios como los clientes potenciales, puedan en todo momento contar con toda la información que ellos necesiten, como pueda ser a través de la página web o de los perfiles en redes sociales. Además de poder ver las valoraciones de otros clientes.

Otro de los aspectos que valoramos mucho y pondremos en marcha en DANA FOOD, es contar con un proceso interno de calidad. Este método consiste en testar por nosotros mismos si nuestros platos cumplen con las expectativas que nuestros clientes esperan obtener, de esta forma comprobaremos por nosotros mismos si todos los objetivos se están cumpliendo. Además de esto, y siempre con la premisa de mejorar, es muy relevante poder conocer la opinión de nuestros clientes, para ello enviaremos un pequeño cuestionario semanal o mensual a cada uno de nuestros clientes con el objetivo de poder conocer de primera mano que les ha parecido nuestros platos y otros aspectos que estén relacionados como calidad, presentación, envío, etc. Esta información es de gran utilidad para la empresa, de esta forma escucharíamos las preferencias que tienen nuestros consumidores y podríamos así mejorar el servicio.

Haciendo alusión al punto 4.5.1., la gestión del servicio postventa, como la atención al cliente estaría coordinado por el equipo de ventas.

#### **4.6. PREVISIONES DE VENTAS.**

Para llevar a cabo el desarrollo de la previsión de ventas, nos vamos a basar en todos los aspectos reflejados anteriormente en nuestro análisis del mercado, sector y competencia, así como en la política de precios y nuestras acciones comerciales. Otro de los datos fundamentales que van a sustentar nuestras futuras ventas lo encontramos en el informe de consumo alimentario en España en 2019 elaborado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el cual encontramos un dato revelador que nos indica que el gasto en alimentación en los hogares en millones de euros ha crecido desde el 2014 en adelante dando lugar a un plus de un 1,4%



respecto al año anterior; por tanto, el consumo ha subido. Así es como teniendo en cuenta la información del Gastrómetro 2020 de Just Eat y conociendo la actual crisis política y sanitaria se lleva a cabo la siguiente previsión.

En primer lugar, vamos a elaborar un cálculo mensual de un mes en situación normal de trabajo, es decir, sin tener en cuenta la estacionalidad o situación socioeconómica.

**Tabla 13. Previsión de ventas mensuales.**

CÁLCULO MENSUAL				
	COSTE UNIDAD (1 MENÚ - 1 PEDIDO)	PRECIO VENTA UNIDAD	UNIDADES COMPRADAS	UNIDADES VENDIDAS
DANA FOOD WEEK	8,50 €	14,00 €	520	500
DANA FOOD BUSINESS	8,50 €	13,00 €	1430	1400
DANA FOOD GO	15,50 €	25,00 €	170	160
IVA	4%-10%	10%	4%-10%	10%

*Fuente: elaboración propia.*

A continuación, mostramos la previsión de ventas del primer año, junto con la previsión global de los años 2 y 3. En la previsión de cada mes se reflejan cantidades diferentes debido a la estacionalidad de cada uno de ellos, suponiendo un período mayor de pedidos en meses como, Enero (mes de nuevos propósitos saludables), Febrero (gran cantidad de eventos deportivos), Abril (mejor clima y vacaciones semana santa), Septiembre (vuelta a la rutina), Diciembre (gran cantidad de reuniones de amigos, familia, etc..).

**Tabla 14. Previsión de ventas primer año. (Datos: pedidos).**

MESES	PREVISIÓN DE VENTAS PRIMER AÑO (Nº DE PEDIDOS)												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
VENTAS WEEK	616	630	620	632	617	620	616	616	630	625	620	635	7477	10500	12000
VENTAS BUSINESS	1444	1500	1460	1550	1555	1490	1490	1450	1560	1570	1150	1490	17709	28700	33600
VENTAS GO	200	240	260	270	275	280	270	250	285	290	290	300	3210	4150	4800
IVA	10%														

*Fuente: elaboración propia.*

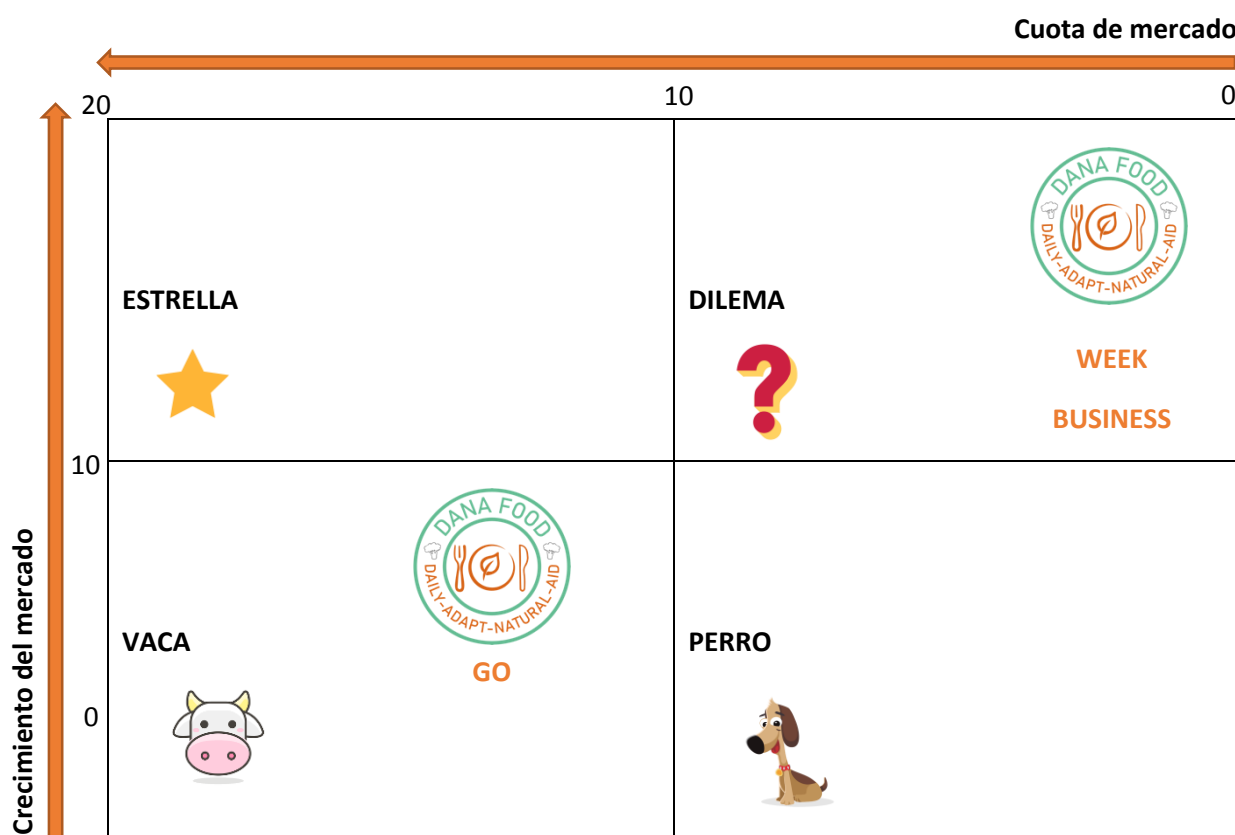
#### 4.7. MATRIZ BCG.

Para el análisis y control estratégico vamos a controlar el posicionamiento de nuestras 3 líneas de productos, a través de un método muy ilustrativo: la matriz crecimiento-participación de The Boston Consulting Group (matriz BCG). Aquí vamos a identificar los productos clasificándolos en 4 categorías, en función de su cuota de mercado y el potencial crecimiento de ese mercado o sector.

**DANA FOOD Go:** producto vaca lechera, es decir, no tiene el crecimiento de una estrella, pero es estable y nos asegura beneficios sin necesidad de hacer inversiones agresivas. En este aspecto la estrategia es mantener, es decir, un buen producto con buena participación en mercado.

**DANA FOOD Week y Business:** productos de interrogación, ya que tenemos que entender cómo se van a comportar en el mercado junto con la gran cantidad de competidores. Aunque partamos de una menor participación, los índices de crecimiento siguen siendo altos. En este aspecto la estrategia se basa en construir, ya que entramos en la disputa por conquistar más espacio de mercado.

**Ilustración 14. Matriz BCG de los productos de DANA FOOD.**



Fuente: imagen de elaboración propia.

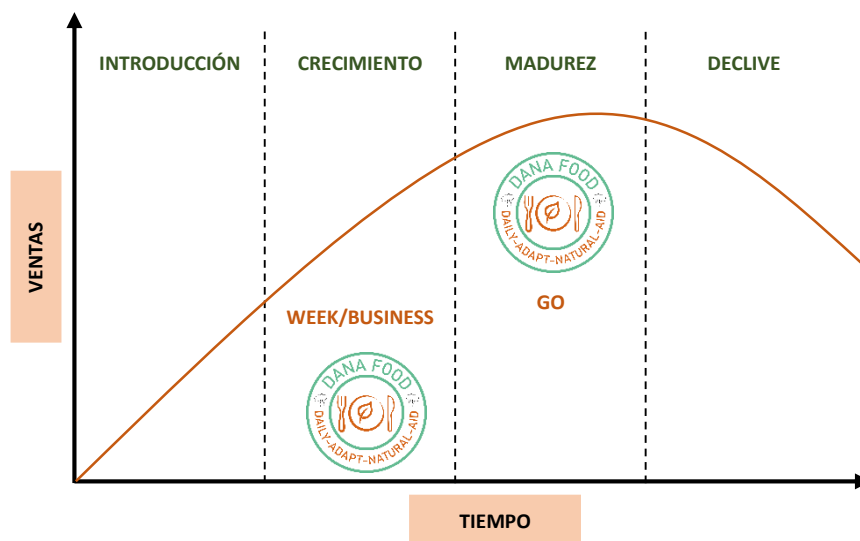
#### 4.8. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

Por último, para hacer un seguimiento de las ventas de los productos a lo largo del tiempo vamos a utilizar el concepto de ciclo de vida del producto (CVP). Identificando así 4 fases por las que atraviesan nuestros productos: introducción, crecimiento, madurez y declive. Lo desarrollaremos gráficamente obteniendo la curva del ciclo de vida.

En el gráfico podremos observar como DANA FOOD Go, se encuentra en una fase más cercana a la madurez ya que el servicio de delivery lleva desarrollándose bastantes años atrás, y aunque

este se ha orientado a la alimentación saludable, el sector exclusivo de delivery está en madurez, es decir, se busca mantener la eficiencia operativa para poner el foco en nuestro consumidor. Aun así, DANA FOOD Week y Business, se encuentran en fase de despegue y crecimiento, ya que hoy en día existen escasos establecimientos que dispongan de un servicio saludable de comida semanal orientado en su totalidad al consumidor y a su alimentación, y que no tenga un servicio de restaurante in situ, sino que todo se oriente a las facilidades del consumidor. Con este producto buscamos ampliar la distribución y las ventas, mediante las promociones, la publicidad y nuestra red de ventas.

**Ilustración 15. Ciclo de vida del producto.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

## 5. PLAN DE OPERACIONES.

El plan de operaciones que mostramos a continuación, tiene por objetivo mostrar todos los aspectos técnicos y organizativos, además de otros recursos necesarios, que están involucrados en la puesta en marcha de nuestro servicio.

### 5.1. INSTALACIONES, MEDIOS Y EQUIPOS.

Seguidamente mostramos las instalaciones, medios y equipos necesarios para ejercer la actividad empresarial.

- **Espacio y mobiliario:**

A través de un portal web inmobiliario, hemos encontrado un local comercial ubicado en la Calle Cadarso, Nº5 en Madrid. El espacio cuenta con una dimensión de 103 m<sup>2</sup> (Indomio, 2021). En el **anexo 4** mostramos las imágenes del local.

Por otra parte, el mobiliario que vamos a necesitar es: dos mesas de trabajo junto con dos sillas, una mesa de decoración y un sofá.

- **Medios técnicos y equipos:**

En el **anexo 5** se muestra una relación tanto del menaje de cocina como de los utensilios necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial. Dichos recursos han sido obtenidos de un portal web específico dedicado a maquinaria utilizada en cocinas profesionales (Deldivel, 2021).

- **Tecnología utilizada:**

Como ya se mencionó de forma más extensa y específica en el punto 2.5. referente a la tecnología necesaria para desarrollar nuestra actividad, DANA FOOD contará con:

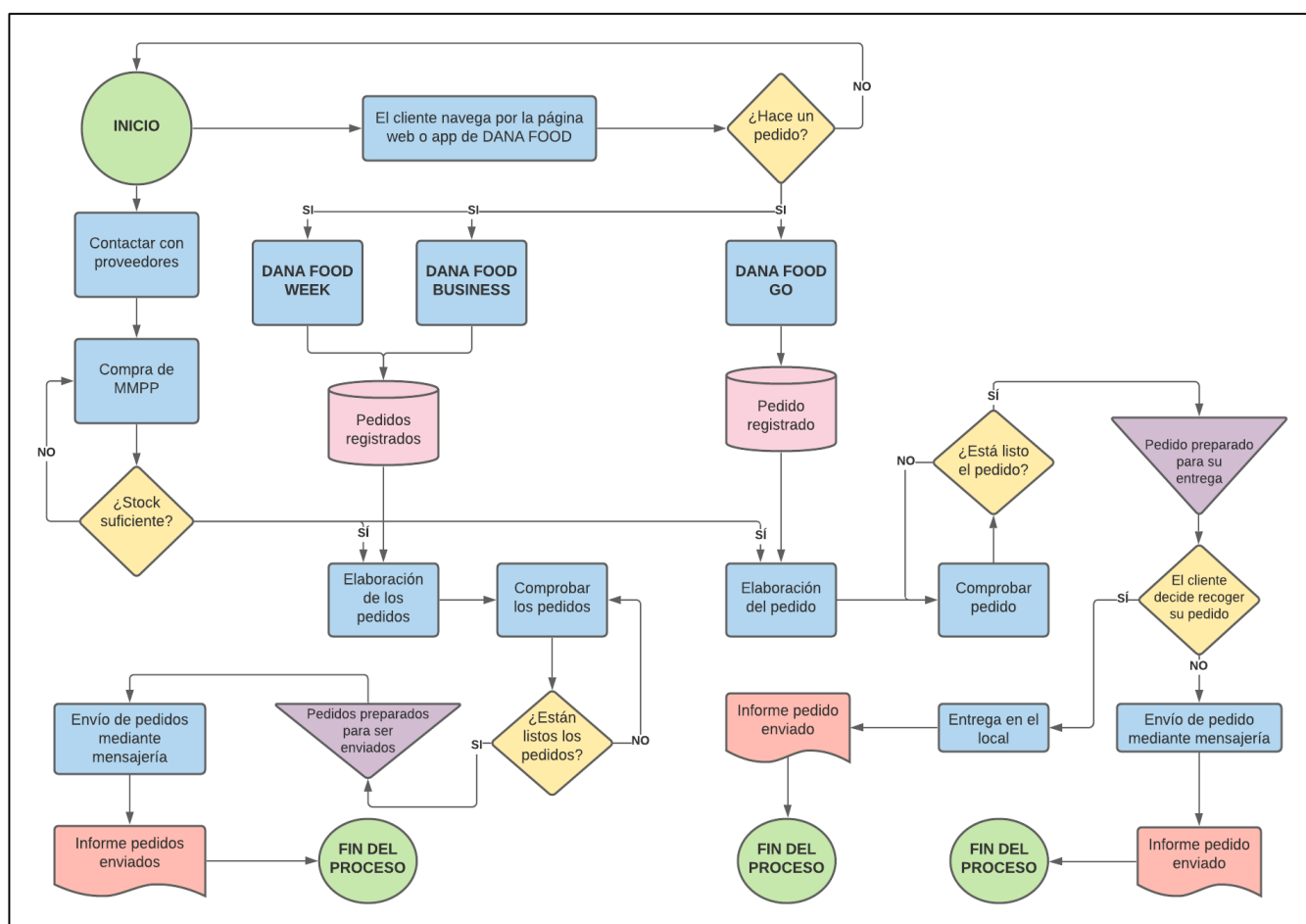
- Sistema PDV de Waiterio
- Página web corporativa y apps
- Software administrativo de foodappordering.com.

Por medio de la página web y de la app de DANA FOOD, los clientes podrán realizar y pagar sus pedidos, con la ayuda de un TPV Virtual, se podrá abonar la cantidad mediante tarjeta de crédito o débito. A su vez contaremos con el pago a través de cheques de comida, Paypal o Bizum, facilitando previamente un número de móvil. De esta forma evitaremos tener un datáfono en el local y el pago en efectivo. Todo quedaría registrado en nuestro sistema. En el **anexo 6** se muestra una relación de los recursos tecnológicos utilizados, la fuente utilizada ha sido la página web oficial de Apple (Apple, 2021).

## 5.2. PROCESO DE FABRICACIÓN U OPERACIONES.

A continuación, presentamos el diagrama de flujo que muestra el proceso productivo de DANA FOOD, hemos dividido el diagrama en tres etapas, la primera de ellas es el previo aprovisionamiento de materias primas para la posterior elaboración de platos y la segunda y tercera etapa son la clasificación de pedidos según la línea de negocio, DANA FOOD Week y Business se distribuyen de la misma forma, mientras que DANA FOOD Go cuenta con dos posibles tipos de envíos.

Ilustración 16. Diagrama de flujo de Dana Food.



Fuente: imagen de elaboración propia.

Nuestro proceso productivo está caracterizado por ser un sistema de arrastre o también denominado “Pull”, este procedimiento consiste en reducir y contar con el menor stock posible. Este método se basa en producir la cantidad específica de platos que previamente han sido demandados por el cliente, de esta forma nos ahorramos el coste en materias primas que no vayan a ser utilizadas y tengan que desecharse posteriormente (Sy Corvo, 2018).

Por otra parte, la estrategia del proceso productivo que vamos a llevar a cabo es un enfoque de producto de producción bajo proyecto, como hemos mencionado anteriormente, elaboraremos aquellos platos y cantidades que sean demandados por nuestros clientes.

Junto a la estimación de la capacidad efectiva semanal de nuestra empresa hemos deducido que para el año 0 ante un escenario real:

- **DANA FOOD Week** presente una capacidad productiva de 125 pedidos semanales. Esto supone que por cada cliente se tengan que elaborar 5 comidas semanales, es decir, si contamos con 25 clientes harán un total de 125 menús.
- **DANA FOOD Business** presente una capacidad productiva de 350 pedidos semanales. Esto supone que por cada trabajador se tengan que elaborar 5 comidas semanales, es decir, si contamos con 7 microempresas de 10 trabajadores cada una harán un total de 350 pedidos.
- **DANA FOOD Go** presente una capacidad productiva de 40 pedidos semanales. Esto supone un pedido por cada cliente que solicite el servicio "Go".

Si hacemos alusión a la capacidad proyectada como aquella producción máxima que pudiésemos alcanzar, nos basaríamos en las cifras mencionadas en la previsión de ventas ante un escenario optimista. Este escenario supone un aumento del 3% de los pedidos partiendo de un escenario real. El resultado de dicho aumento sería:

- **DANA FOOD Week** presentaría una capacidad productiva de 129 pedidos semanales.
- **DANA FOOD Business** presentaría una capacidad productiva de 361 pedidos semanales.
- **DANA FOOD Go** presentaría una capacidad productiva de 41 pedidos semanales.

Con relación a la gestión y envío de los pedidos:

- **DANA FOOD Week y Business:** Los clientes solicitarán la semana de antes los 5 menús de la próxima semana, de esta forma seremos conocedores previamente de la materia prima y cantidades que vamos a necesitar. Cada lunes por la mañana los clientes recibirán sus 5 menús completos para la semana.
- **DANA FOOD Go:** Para esta línea de negocio se irán elaborando los platos a medida que lleguen las solicitudes de los clientes, para ello contaremos con un mínimo de stock para poder satisfacer las peticiones.

### 5.3. APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE STOCKS.

#### 5.3.1. APROVISIONAMIENTO MATERIAS PRIMAS Y GESTIÓN DE STOCKS.

Referente al aprovisionamiento, vamos a contar con un stock estimado según las ventas previstas para la línea de negocio DANA FOOD Go, mientras que, para DANA FOOD Week y Business no trabajaremos con un stock previo, sino que este dependerá de las solicitudes de los clientes, ya que antes de elaborar los menús seremos conocedores de los platos demandados para el menú semanal de ambas líneas. Una vez sepamos los pedidos, posteriormente nos pondremos en contacto con los proveedores para que nos abastezcan de la materia prima que vayamos a utilizar. De esta manera no desperdiciaremos mercancía y trabajaremos con un producto 100% fresco ofreciendo a los clientes la mejor calidad.

En el **anexo 7** mostramos las materias primas a la vez que sus respectivas cantidades y costes unitarios y totales para una estimación de 40 pedidos en una semana. Puesto que realizar un cálculo de la composición de esos 40 pedidos es muy complicado ya que desconocemos la composición de dichos pedidos, hemos estimado un cómputo de 10 raciones por plato. En caso de que nos sobrase materia prima de este primer pedido para la línea "Go" la aprovecharíamos para abastecer los pedidos de DANA FOOD Week y Business. Y en función de este aspecto valorar cuanta materia prima necesitaríamos para elaborar los pedidos.

#### 5.3.2. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES.

En cuanto a los proveedores, mostramos una tabla dónde indicamos una relación entre los productos y el proveedor correspondiente. Nos decantamos por estos proveedores ya que ofrecen una gran variedad y calidad en los productos.

**Tabla 15. Proveedores de DANA FOOD.**

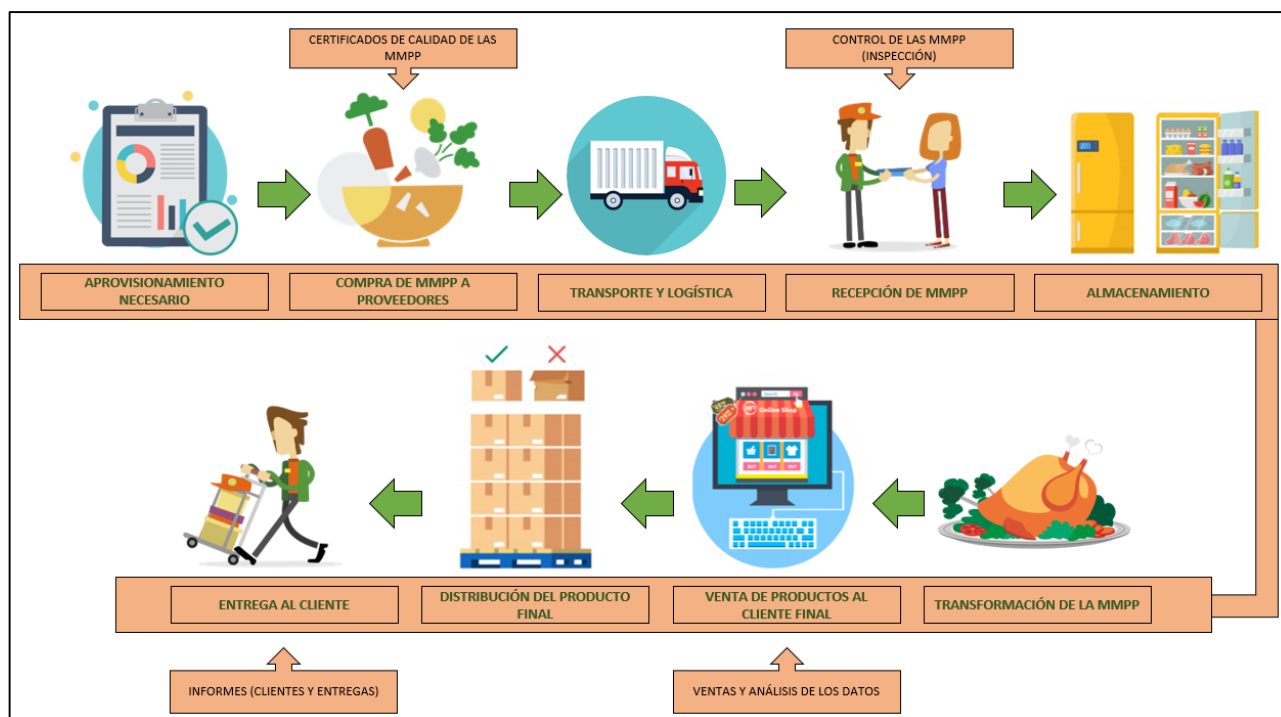
PROVEEDORES DANA FOOD		
TIPO DE PRODUCTO	PROVEEDOR	PÁGINA WEB PROVEEDOR
CARNE/PESCADO/VEGETALES	MERCAMADRID	<a href="https://www.mercamadrid.es/">https://www.mercamadrid.es/</a>
HORTALIZAS/ VERDURAS	AMOR DE HUERTA	<a href="https://www.amordehuerta.com/">https://www.amordehuerta.com/</a>
HUEVOS	GRANJA CAMPOMAYOR	<a href="https://www.campomayor.com/index.html">https://www.campomayor.com/index.html</a>
PRODUCTOS PERECEDEROS/ NO PERECEDEROS	MAKRO	<a href="https://www.makro.es/?itm_pm=es:nav_logo:ctr:bhc:0">https://www.makro.es/?itm_pm=es:nav_logo:ctr:bhc:0</a>
POSTRES	PASTELOSOFÍA	<a href="https://www.pastelosofia.com/">https://www.pastelosofia.com/</a>
BEBIDAS	MAKRO	<a href="https://www.makro.es/?itm_pm=es:nav_logo:ctr:bhc:0">https://www.makro.es/?itm_pm=es:nav_logo:ctr:bhc:0</a>
ENVASES Y EMBALAJES	KLIMER	<a href="https://klimer.es/">https://klimer.es/</a>

*Fuentes: elaboración propia.*

### 5.3.3. CONTROL, CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA.

Referente al control y a la cadena de suministro de la empresa hemos creído conveniente elaborar una “Supply Chain” y poder mostrar todas las operaciones y etapas de control que abarcan este proceso, desde el aprovisionamiento que vamos a necesitar hasta la entrega del pedido a nuestro cliente.

**Ilustración 17. Supply Chain Dana Food.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

Para finalizar este punto y con relación a la logística y operaciones que hay que llevar a cabo en la empresa, nos hemos apoyado en la elaboración de una cadena de valor. Este instrumento empresarial nos ayudará a representar la forma en la que desarrollan y ejecutan las actividades de DANA FOOD.



**Ilustración 18. Cadena de valor de Dana Food.**

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	
<p><b>INFRAESTRUCTURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local ubicado en la C/ Cadarso Nº5</li> <li>- Implementación de instalaciones, medios y equipos</li> <li>- Cumplimiento de las normas de salubridad</li> <li>- Viabilidad de la infraestructura para el uso diario</li> <li>- Gestión del local (limpieza y funcionamiento)</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN DE RRHH:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de reclutamiento</li> <li>- Selección de empleados</li> <li>- Organización de los departamentos de la empresa</li> <li>- Política laboral y salarial</li> <li>- Capacidades y cualificaciones requeridas</li> <li>- Formación y crecimiento profesional</li> </ul>
<p><b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web corporativa y App</li> <li>- Sistema PDV de Waiterío</li> <li>- Software administrativo de Food App</li> <li>- TPV Virtual</li> </ul>	<p><b>COMPRAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de proveedores</li> <li>- Certificados de calidad</li> <li>- Gestión de aprovisionamiento</li> <li>- Gestión del stock de materias primas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	
<p><b>LOGÍSTICA DE ENTRADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra y aprovisionamiento de MMPP</li> <li>- Almacenamiento</li> <li>- Conservación de MMPP</li> <li>- Control de inventarios</li> </ul>	<p><b>OPERACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de pedidos</li> <li>- Elaboración de platos (cocinar y emplatar)</li> <li>- Preparar pedidos</li> <li>- Control de calidad</li> </ul>
<p><b>LOGÍSTICA DE SALIDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tramitar los pedidos según la línea de negocio</li> <li>- Distribución de los pedidos</li> <li>- Servicio de atención al cliente</li> </ul>	<p><b>MARKETING Y VENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de las RRSS</li> <li>- Promociones (códigos de descuento, último lunes de cada mes, Dana Food Business...)</li> <li>- Uso de la figura del “influencer”</li> <li>- Fuerza de ventas y control</li> <li>- Política de ventas</li> </ul>
<p><b>SERVICIO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalización del servicio</li> <li>- Asesoramiento nutricional</li> <li>- Cuestionario de satisfacción</li> <li>- Reseñas en RRSS</li> </ul>	

*Fuente: imagen de elaboración propia.*

**5.4. CÁLCULO DE COSTES DE PRODUCCIÓN.**

En el siguiente punto desarrollaremos todos los costes, tanto fijos como variables involucrados en la actividad productiva de la empresa.

**5.4.1. COSTES FIJOS.**

En la siguiente tabla mostramos la relación y cálculo de los costes fijos de producción de DANA FOOD. El cálculo de los costes fijos de DANA FOOD se ha calculado de forma anual. Hemos dividido dichos costes en tres grupos: Infraestructura, medios técnicos y equipo y tecnología empleada.

Tabla 16. Costes fijos de DANA FOOD.

COSTES FIJOS PRODUCCIÓN			
INFRAESTRUCUTRA			
ESPACIO	COSTE UNITARIO MENSUAL	MESES	TOTAL
ALQUILER DEL LOCAL	1.900,00 €	12	22.800,00 €
SUMINISTROS (LUZ+AGUA+ GAS + INTERNET)	500,00 €	12	6.000,00 €
OTROS GASTOS (MANTENIMIENTO + LIMPIEZA + MATERIAL DE OFICINA)	350,00 €	12	4.200,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>33.000,00 €</b>
MEDIOS TÉCNICOS Y EQUIPO			
MOBILIARIO	COSTE UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
MESA DE TRABAJO	440,00 €	2	880,00 €
MESA DE DECORACIÓN	120,00 €	1	120,00 €
SOFÁ	600,00 €	1	600,00 €
SILLA DE TRABAJO	200,00 €	2	400,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>2.000,00 €</b>
MENAJE COCINA	COSTE UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
DISPENSADOR DE GEL AUTOMÁTICO	150,00 €	2	300,00 €
LAVAUTENSILIOS	4.342,00 €	1	4.342,00 €
ARMARIOS REFRIGERADOS ACABADOS EN ACERO INOXIDABLE SERIE ECO	897,00 €	2	1.794,00 €
ARMARIO REFRIGERADO ESPECIAL PESCADO	1.646,00 €	1	1.646,00 €
ARMARIOS REFRIGERADOS CON COMPARTIMENTO PARA CONGELADOS	2.029,00 €	2	4.058,00 €
CONGELADOR TAPA ABATIBLE INFRICO	328,00 €	2	656,00 €
COCINA SERIE 900 CON HORNO BERTO'S	3.961,00 €	1	3.961,00 €
FRY-TOP ELECT. ACERO RECTIFICADO CON SOPORTE BERTO'S	1.801,00 €	1	1.801,00 €
HORNO CONVECCION EDENOX	756,00 €	2	1.512,00 €
HORNO MICROONDAS EDENOX	257,00 €	1	257,00 €
CUECE PASTAS CON SOPORTE BERTO'S	1.725,00 €	1	1.725,00 €
FREGADERO GAMA 700	339,00 €	2	678,00 €
GRIFO DUCHA DE 1 AGUA DIRECTO	134,00 €	2	268,00 €
MESA FREGADERA PREPARACIÓN VERDURAS	713,00 €	1	713,00 €
MESA FREGADERA PREPARACIÓN CARNES Y PESCADOS	698,00 €	1	698,00 €
LAVAMANOS DE PIE DISTFORM	389,00 €	1	389,00 €
MESA CENTRAL GAMA 800 CON 2 ESTANTES	350,00 €	3	1.050,00 €
ESTANTERÍA MURAL FONDO 400	78,00 €	3	234,00 €
TRITURADOR CON BRAZO FIJO	134,00 €	1	134,00 €
TAURUS MYCOOK 1.8 ROBOT DE COCINA PROFESIONAL	723,00 €	1	723,00 €
CAMPANA DE EXTRACCION ECO PLUS MOTOR INCORPORADO	788,00 €	1	788,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>27.727,00 €</b>
UTENSILIOS COCINA	COSTE	UNIDADES	TOTAL
CUBETAS GASTRONORM ACERO INOXIDABLE	25,00 €	8	200,00 €
TAPAS PARA CUBETAS GASTRONORM DE ACERO INOXIDABLE	14,00 €	8	112,00 €
BANDEJA GASTRONORM INOX PARA HORNO	17,00 €	6	102,00 €
REJILLA GASTRONORM INOX	14,00 €	6	84,00 €
OLLA RECTA DE ACERO INOXIDABLE	26,00 €	3	78,00 €
CACEROLA ALTA DE ACERO INOXIDABLE	24,00 €	2	48,00 €
CACEROLA BAJA DE ACERO INOXIDABLE	23,00 €	2	46,00 €
PAELLERA DE ACERO INOXIDABLE	25,00 €	1	25,00 €
TAPA DE ACERO INOXIDABLE	6,00 €	7	42,00 €
CAZO RECTO BAJO DE ACERO INOXIDABLE	19,00 €	2	38,00 €
SARTEN ALUMINIO ANTIADHERENTE FONDO INDUCCION	16,00 €	3	48,00 €
WOK INOX FONDO REDONDO	33,00 €	1	33,00 €
RUSTIDERA ALUMINIO ASAS FIJAS	28,00 €	2	56,00 €
CACILLOS INOX	7,00 €	4	28,00 €
ESPUMADERA	6,00 €	2	12,00 €
ESPATULAS	8,00 €	4	32,00 €
ESPUMADERAS DE ALAMBRE	8,00 €	2	16,00 €

ARAÑAS	7,00 €	2	14,00 €
PALA FAST-FOOD Y PESCADO FLEXIBLE	6,00 €	3	18,00 €
RASQUETA	3,50 €	2	7,00 €
RALLADOR	5,00 €	2	10,00 €
COLADOR MEDIA BOLA	4,00 €	3	12,00 €
ESCURRIDERA ALUMINIO	47,00 €	2	94,00 €
DISPENSADOR A PRESIÓN	0,80 €	10	8,00 €
ESPECIEROS	6,00 €	2	12,00 €
ALCUZA	18,00 €	3	54,00 €
MANDOLINA	62,00 €	2	124,00 €
TABLA DE CORTE	9,00 €	10	90,00 €
BALANZA DIGITAL	82,00 €	1	82,00 €
TERMOMETRO DE COCCION	15,00 €	1	15,00 €
JARRA DE MEDIDAS	12,00 €	3	36,00 €
GUANTES PROTECCIÓN TÉRMICA	23,00 €	2	46,00 €
CUCHILLO COCINERO	99,00 €	3	297,00 €
CUCHILLO PELADOR FORJADO	39,00 €	3	117,00 €
CUCHILLO UTILITARIO	52,00 €	2	104,00 €
PINZAS PARA PESCADO	22,50 €	1	22,50 €
CUCHILLO CORTA VEGETALES	99,00 €	2	198,00 €
AFILADOR CERÁMICO	116,50 €	1	116,50 €
PELADOR HORIZONTAL	68,50 €	2	137,00 €
CUCHARA SILICONA ROJA LÉKUÉ	5,25 €	5	26,25 €
<b>TOTAL</b>			<b>2.640,25 €</b>
<b>TECNOLOGÍA EMPLEADA</b>			
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>	<b>COSTE</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL</b>
ODENADOR IMAC PRO	5.499,00 €	1	5.499,00 €
TABLET IPAD PRO	1.099,00 €	1	1.099,00 €
MOVIL EMPRESA IPHONE XR	589,00 €	2	1.178,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>7.776,00 €</b>
<b>INFRAESTRUCUTRA TECNOLÓGICA</b>	<b>COSTE</b>	<b>MESES</b>	<b>TOTAL</b>
SISTEMA PDV DE WAITERIO	49,00 €	12	588,00 €
SOFTWARE FOOD APP	77,91 €	12	934,92 €
<b>TOTAL</b>			<b>1.522,92 €</b>
<b>TOTAL COSTES FIJOS ANUALES</b>			<b>74.666,17 €</b>

Fuente: elaboración propia

#### 5.4.2. COSTES VARIABLES.

En la siguiente tabla mostramos la relación y cálculo de los costes variables de producción de DANA FOOD. El cálculo de los costes variables de DANA FOOD se ha calculado de forma anual, para la elaboración de estos nos hemos basado en la previsión de ventas del año 0 ante un escenario real.

En el **anexo 7** ya se mostró la relación de materias primas junto a las respectivas cantidades y costes unitarios y totales. El coste total de materias primas parte de esa primera tabla mostrada en el anexo. Hemos dividido dichos costes en los siguientes grupos: materias primas, distribución de pedidos, proveedores y envases y embalajes.

Tabla 17. Costes variables de producción de DANA FOOD.

COSTES VARIABLES PRODUCCIÓN			
MATERIAS PRIMAS			
MATERIAS PRIMAS	COSTE UNITARIO	SEMANAS	TOTAL
APROVISIONAMIENTO SEMANAL	1.255,54 €	48	60.266,14 €
TOTAL			60.266,14 €
DISTRIBUCIÓN DE PEDIDOS			
DISTRIBUIDORES	COSTE MENSUAL	UNIDADES	TOTAL
SEUR-WEEK	177,60 €	500	2.131,20 €
SEUR-BUSINESS	497,28 €	1400	5.967,36 €
CICLOMENSAJERÍA "LA PÁJARA"	1.000,00 €	160	12.000,00 €
TOTAL			20.098,56 €
PROVEEDORES			
POSTRES	COSTE UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
DONUS HEALTHY DE COCO/GLASEADO DE CÚRCUMA DORADA CON FRAMBUESA TRITURADA/CHOCOLATE	0,20 €	6180	1.236,00 €
TARTA DE QUESO AL HORNO	0,60 €	6180	3.708,00 €
TATÍN DE MANZANA	0,35 €	6180	2.163,00 €
TEXTURAS DE COCO	0,40 €	6180	2.472,00 €
TOTAL			9.579,00 €
BEBIDAS	COSTE UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
AGUA CON/SIN GAS (33 CL)	0,32 €	4944	1.582,08 €
REFRESCO (23,7 CL)	0,90 €	4944	4.449,60 €
TE FRÍO	1,31 €	4944	6.476,64 €
LIMONADA	1,31 €	4944	6.476,64 €
AGUA DE COCO	1,25 €	4944	6.180,00 €
TOTAL			25.164,96 €
ENVASES Y EMBALAJES			
PRODUCTO	COSTE UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
ENVASE RECTANGULAR 2 COMPARTIMENTOS	0,408 €	24720	10.095,65 €
BOWL	0,212 €	24720	5.240,64 €
VASOS	0,107 €	24720	2.645,04 €
SERVILLETAS	0,020 €	24720	494,40 €
TENEDOR	0,052 €	24720	1.287,91 €
CUCHARA	0,058 €	24720	1.421,40 €
CUCHILLO	0,050 €	24720	1.243,42 €
BOLSAS	0,196 €	24720	4.845,12 €
TOTAL			27.273,58 €
TOTAL COSTES VARIABLES ANUALES			142.382,23 €

Fuente: elaboración propia.

#### 5.4.3. PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.

El punto muerto o umbral de rentabilidad nos servirá para conocer a partir de qué cantidad de unidades vendidas comenzaremos a obtener beneficios, para ello, aplicaremos la siguiente fórmula y explicaremos de manera detallada como hemos obtenidos los datos y su interpretación.

Fórmula del punto muerto o umbral de rentabilidad:  $Q^* = CF / (PV - CVu)$

- $Q^*$  = Número de unidades, nos indicarán a partir de qué momento comenzaremos a obtener beneficios o también el número de unidades donde el beneficio es igual a cero.
- $CF$  = La cuantía de los costes fijos de Dana Food asciende 74.666,17€. Hemos considerado los siguientes costes fijos:
  - Infraestructura.
  - Medios técnicos y Equipo (mobiliario, menaje de cocina y utensilios de cocina).

- Tecnología empleada (recursos tecnológicos e infraestructura tecnológica).
- **PV** = Precio de venta, al contar con tres líneas de negocio hemos calculado un precio medio unitario. Para la línea “Week” el precio por unidad es de 14€, para “Business” es de 13€ y para “Go” de 25€. El precio medio por unidad que obtenemos es de 17,33€/ud.
- **CVu** = Coste variable unitario, para obtener este dato hemos dividido los costes variables totales entre las unidades producidas, para este segundo dato nos hemos basado en la previsión de ventas del año 0 ante un escenario real.  $CVu = 142.382,23\text{€} / 24.720 \text{uds} = 5,75\text{€/ud}$ . Hemos considerado los siguientes costes variables:
  - Materias primas.
  - Distribuidores.
  - Proveedores.
  - Envases y embalajes.

Una vez que conocemos los datos podemos aplicar la fórmula:

$$Q^* = CF / (PV - CVu) \rightarrow Q^* = 74.666,17\text{€} / (17,33\text{€} - 5,75\text{€}) = \mathbf{6.448 \text{ unidades.}}$$

DANA FOOD comenzará a generar beneficios a partir de las 6.448 unidades vendidas de forma anual.

### 5.5. CONTROL DE CALIDAD Y CERTIFICACIONES PRETENDIDAS.

En este punto detallaremos aquellos controles de calidad ejecutados desde que adquirimos la materia prima hasta que el producto final es entregado al cliente. Asimismo, explicaremos cuales son aquellos certificados y homologaciones con los que deberá de contar DANA FOOD, además de otras garantías que sean complementarias para nuestro negocio.

#### 5.5.1. CALIDAD EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y PRODUCTO FINAL.

Referente a la calidad en el proceso productivo abarcaremos desde los controles que llevaremos a partir de la compra de materias primas, hasta que el producto final es entregado al cliente.

El primer aspecto que tendremos en cuenta será la supervisión de que todos nuestros proveedores cuenten con los certificados correspondientes que garanticen la calidad de sus productos (etiquetado, fechas de caducidad, procedencia, número de lote, composición, etc.). Además de comprobar que todos los vehículos utilizados en el transporte de dichas mercancías cuenten con las revisiones técnicas correspondientes para la óptima conservación de los productos. También, se deberá de llevar a cabo un registro de proveedores y materia prima suministrada para llevar un control de cada producto (Alcalá, 2013).

Una vez tenemos la materia prima debemos diferenciarla de los productos que sean perecederos de los que no, ya que la conservación y almacenaje de dichos elementos será diferente para cada grupo (Gandarilla, 2020).

- **Productos perecederos:** para su conservación necesitarán estar en cámaras frigoríficas o congeladores. Dentro de este grupo encontramos:
  - Alimentos frescos: no presentan ningún tratamiento previo para su conservación, son utilizados para consumir directamente o para transformar en un periodo corto de tiempo. Como, por ejemplo: frutas, verduras, pescados, carnes, lácteos, etc.
  - Alimentos congelados: aquellos productos que han sido expuestos a temperaturas bajas para prolongar su fecha de caducidad. Por ejemplo: carnes y pescados.
  - Semi-conservas: productos que previamente vienen envasados y listos para consumir o transformar, pero necesitan someterse al frío para su conservación. Por ejemplo: productos ahumados.
- **Productos no perecederos:** estos productos presentan una vida útil mucho más larga que los productos perecederos. No necesitan ser sometidos a frío o a congelación, pero sí deben de conservarse cumpliendo unas condiciones mínimas, como, por ejemplo: no estar expuestos al sol, permanecer en un lugar fresco y seco, se recomienda almacenarlos a una temperatura entre los 15-18 grados. Dentro de este grupo encontramos:
  - Conservas o productos envasados: pescado, mermeladas, miel, encurtidos, vinagres, etc.
  - Otros productos: arroz, pasta, legumbres, etc.

Referente al control de calidad en el almacenaje de los productos. Los productos perecederos se conservarán o bien en cámaras frigoríficas o en congeladores, comprobando de forma diaria que la temperatura es la correcta, además de verificar que todos los productos estén correctamente envasados para evitar la contaminación cruzada. En cuanto a los productos no perecederos nunca se deberán de colocar en el suelo, siempre deberán de situarse a una altura mínima de 15 cm del suelo y se deberán de cumplir las medidas pertinentes.

También, llevaremos a cabo el método FIFO para gestionar nuestro stock, de esta forma daremos salida a los primeros productos que hayan sido adquiridos. Así evitaremos tener que desechar la materia prima que se haya caducado (Bermeo & Caldas, 2014).

En cuanto a la fase de producción llevaremos a cabo los siguientes aspectos (Alcalá, 2013):

- División del espacio general en tres áreas básicas: zona alimentaria, zona no alimentaria y zona de apoyo.
- División del espacio de cocina: zona de almacenamiento y conservación, zona de preparación (verduras, pescados, carnes, platos fríos) y zona de cocción y condimentación.
- A su vez contaremos con una zona de entrega, zona de lavado y zona de desperdicios.
- Los materiales utilizados para la elaboración del producto siempre deberán de ser resistentes y fáciles de limpiar. Evitando productos elaborados a partir de sustancias tóxicas.

Una vez elaborados los platos, procederemos al envasado correspondiente para su conservación y se procederá a mantener la cadena de frío, desde que finalmente se termina su elaboración hasta que el cliente pueda consumirlo. Se supervisará que los vehículos de transporte utilizados para la distribución cuenten con las medidas de seguridad necesarias. Además de esto, se añadirá tanto en el envasado como en el etiquetado las recomendaciones básicas que deberá de llevar a cabo el cliente para una conservación óptima del producto.

Cabe destacar que todo este procedimiento está vinculado con la normativa estatal vigente y de la que ya hicimos alusión el punto 2.4. (Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio).

#### 5.5.2. CERTIFICACIONES Y HOMOLOGACIONES.

La “Organización Internacional de Normalización” o también conocida como ISO, es la institución encargada de fomentar la puesta en marcha y ejecución de normas internacionales, enfocado tanto en los productos como en los servicios. Gracias a la tipificación de una serie de normas, voluntarias para las empresas, estas son usadas para garantizar la calidad de sus servicios, a la vez que obtienen una mayor eficiencia y rentabilidad de su negocio (ISO Tools Excellence, 2021a).

A continuación, detallamos las certificaciones con las que puede contar DANA FOOD:

- **ISO 9001:** Esta norma está orientada a la gestión sobre los servicios que ofrece la empresa, se alcanza un mayor control e inspección de estos. A su vez se consigue llevar a cabo una mejora continua de la compañía y al mismo tiempo garantizar el cumplimiento de la legislación que esté en vigor. Con esta norma la empresa demuestra su intención de satisfacer las premisas de los clientes (Normas ISO, 2021).

- **ISO 22000 e ISO 22001:** La norma ISO 22000 y la ISO 22001 están vinculadas a la gestión de la seguridad alimentaria. La primera es la encargada de determinar los medios que se deben de poner en marcha para controlar todos aquellos riesgos propios del sector. La segunda tiene por objetivo combinar e intensificar aquellos aspectos básicos asociados a la administración de la empresa y a su vez poder controlar todos los riesgos que surgen a lo largo del proceso de manufactura (Qualios, 2021).
- **ISO 45001:** La norma ISO 45001 está vinculada a la seguridad y salud en el trabajo. Esta norma tiene por objetivo principal que las empresas cuenten con un certificado de calidad que acredite que cuentan con todos aquellos sistemas que garantizan la seguridad y salud de los trabajadores. De esta forma les protegen y evitan tanto enfermedades como accidentes laborales (NQA - Organismo de certificación global, 2021).

### 5.5.3. CERTIFICACIONES COMPLEMENTARIAS.

Otras certificaciones complementarias con las que puede contar DANA FOOD son:

- **ISO 14001:** La norma ISO 14001 certifica que la empresa es socialmente responsable, abogando por prácticas empresariales que respetan y cuidan el medio ambiente. Esta norma presenta ventajas ambientales como una gestión óptima de residuos y recursos y una reducción del impacto ambiental negativo a causa de la actividad empresarial, etc (AENOR, 2021).
- **ISO 26000:** La ISO 26000 presenta una guía de responsabilidad social para que pueda ser utilizada por cualquier tipo de empresa. El objetivo de esta norma, garantiza que la actividad empresarial se base en operar de una forma socialmente responsable, ya sea refiriéndose tanto a la manera de producir, como referente al desempeño de los empleados o incluso a los servicios ofrecidos a los clientes (ISO 26000, 2010).
- **ISO 28000:** Esta norma certifica la seguridad aplicada para evitar riesgos en la cadena de suministro. Reduce todos los riesgos implicados en el proceso de producción tanto para los empleados como para los productos involucrados, además de establecer un cómputo de buenas prácticas (ISO Tools Excellence, 2021b).



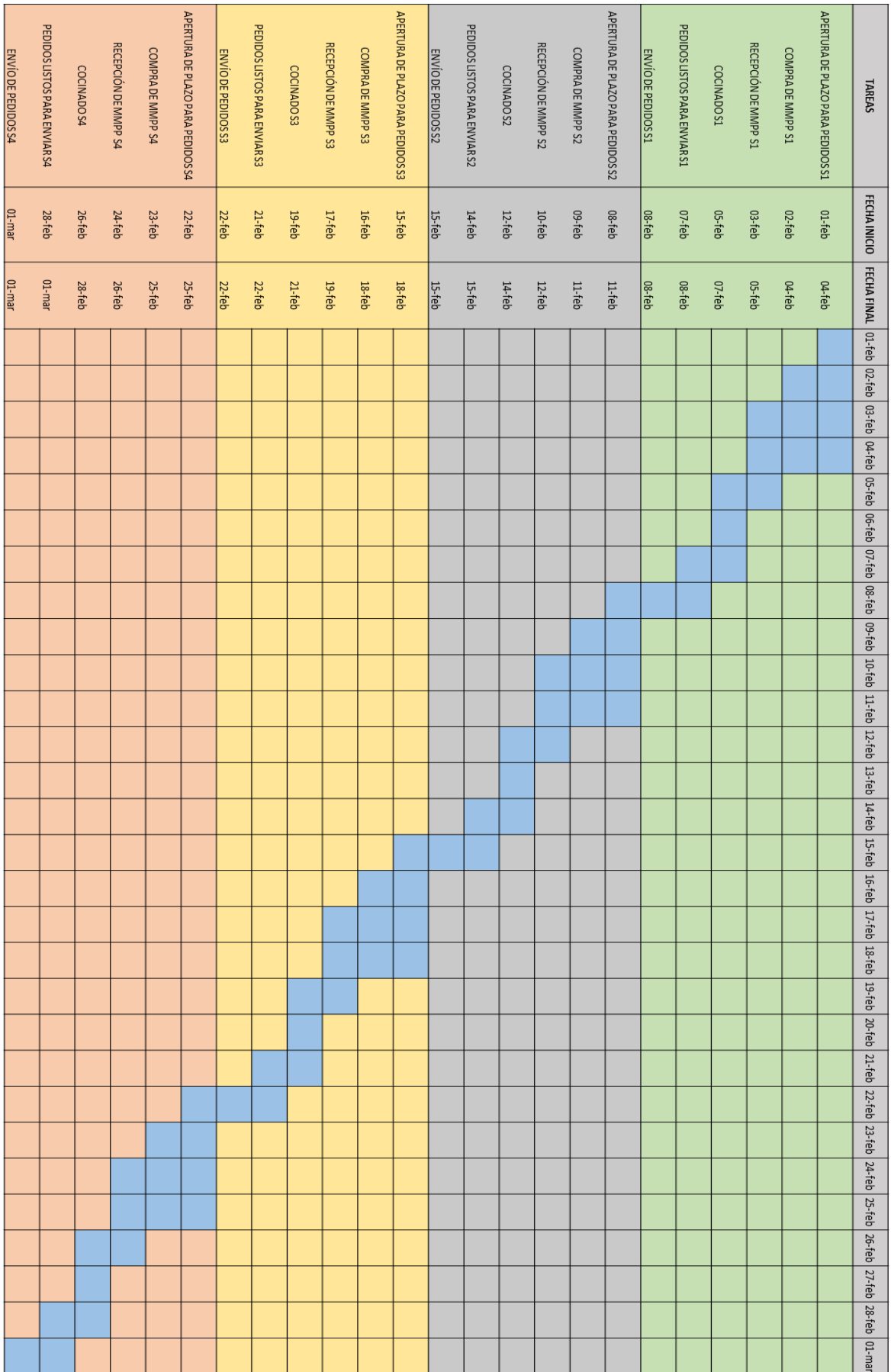
## 5.6. FECHA DE PUESTA EN MARCHA Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.

Para este punto hemos elaborado un diagrama de Gantt, en él hemos mostrado las tareas que se deben de llevar a cabo, cada una de estas tiene una fecha de inicio y de fin dónde tienen que ser ejecutadas. De esta forma explicamos cómo sería la planificación de nuestro negocio.

Las tareas que hemos especificado son:

- **Apertura de plazo para pedidos:** Estos días están dirigidos a que los clientes puedan elegir sus menús de cara a la semana siguiente.
- **Compra de mmpp:** Contamos con 3 días para la compra de materia prima teniendo en cuenta el stock con el que ya contemos y la demanda de los clientes.
- **Recepción de mmpp:** Días en los que recibiremos la materia prima para la posterior elaboración de platos.
- **Cocinado:** Tendremos tres días de cocinado para elaborar los platos demandados por los clientes.
- **Pedidos listos para enviar:** Contaremos con dos días para finalizar de elaborar y preparar los pedidos.
- **Envío de pedidos:** Un día para el envío de pedidos.

Ilustración 19. Diagrama de Gantt de DANA FOOD.



Fuente: imagen de elaboración propia.

## 6. LOCALIZACIÓN.

En este apartado reflejaremos el mapa físico y geográfico de DANA FOOD y describiremos las características y condiciones de nuestras instalaciones, tanto de las productivas, como almacenes, y punto de venta.

### 6.1. LOCALIZACIÓN Y CRITERIOS DE LOCALIZACIÓN.

El centro de operaciones de DANA FOOD estará ubicado en la C/ Cadarso nº 5, Argüelles, Madrid. Se ha elegido este local debido a que hemos usado el método de localización ponderado; afirma así (Esparza. J.L), que consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base suma igual a uno. Aun así, debemos aclarar que este criterio depende en todo momento de las promotoras y evaluadoras del proyecto (Diana Barredo y Natalia Ramírez).

Compararemos así 3 localizaciones opcionales, asignándole una calificación a cada factor de acuerdo con una escala predeterminada del 0 al 10. La suma de las calificaciones ponderadas nos permitirá seleccionar la localización que acumule la mayor puntuación.

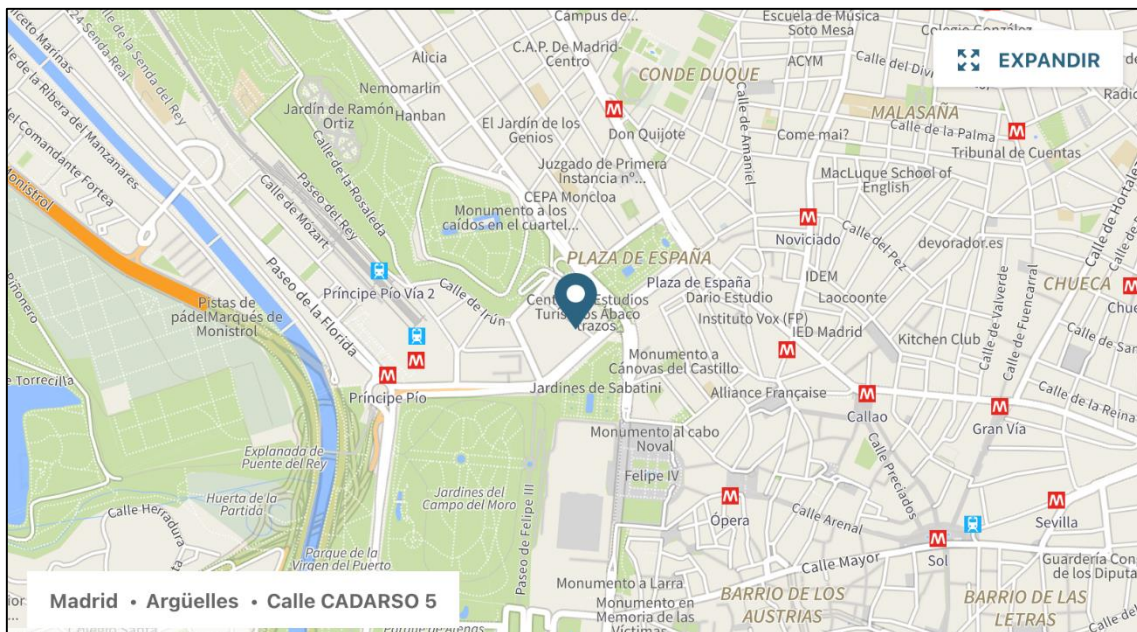
**Tabla 18. Método de localización ponderado.**

BARRIOS / DISTRITOS DE MADRID							
CRITERIOS DE LOCALIZACIÓN	PESO ASIGNADO	BARRIO SALAMANCA		BARRIO DE ARGÜELLES – P.PIO		BARRIO MALASAÑA	
		Calificación	Calificación Ponderado	Calificación	Calificación Ponderado	Calificación	Calificación Ponderado
Proximidad a los supermercados	20	3	0,6	7	1,4	2	0,4
Proximidad a los clientes	15	5	0,75	6	0,9	6	0,9
Preferencias empleados	12	4	0,48	5	0,6	5	0,6
Alquiler (coste)	30	2	0,6	5	1,5	3	0,9
Red de transportes	13	4	0,52	8	1,04	5	0,65
Seguridad	10	6	0,6	5	0,5	3	0,3
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>3,55</b>		<b>5,94</b>		<b>3,75</b>

*Fuente: elaboración propia.*

A continuación, en la Figura 20 conoceremos la ubicación geográfica de DANA FOOD.

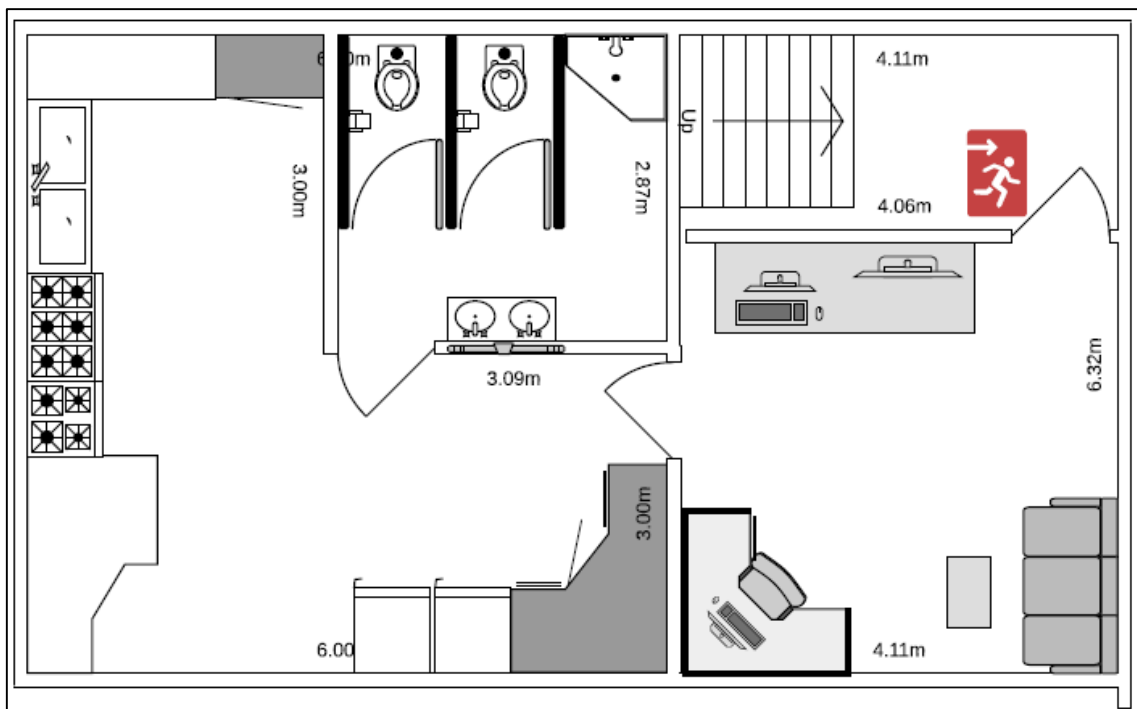
**Ilustración 20. Ubicación geográfica de DANA FOOD.**



*Fuente: Indomio*

Y en la Figura 21 el Plano Lay Out del local de DANA FOOD.

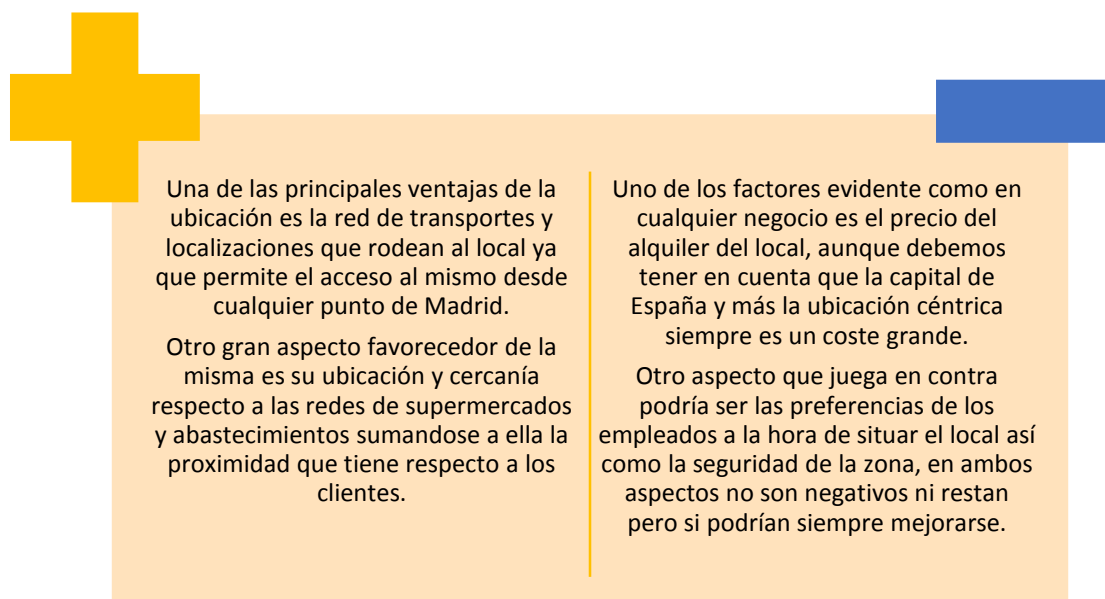
**Ilustración 21. Plano Lay Out de DANA FOOD.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

Por último, vamos a mostrar de forma gráfica cuales son los pros y contras de elegir esta ubicación para nuestro negocio bajo los criterios previamente comentados.

## Ilustración 22. Pros y contras de la ubicación de Dana Food.



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

### 6.2. TERRENOS, EDIFICIOS E INSTALACIONES.

A continuación, vamos a describir las principales características de nuestro local – oficina de trabajo, así como sus condiciones de estado y ubicaciones.

El local – oficina de DANA FOOD consta de 103 m<sup>2</sup> y se encuentra en el nuevo eje de la actualmente renovada Plaza de España. El local – oficina se halla a pie de calle en el eje Príncipe Pio, Plaza España – Gran vía, Barrio de Argüelles, este forma parte de un edificio racionalista de la C/Cardarso, 5, 28008, Madrid, situado en un majestuoso inmueble de 1955, renovado en los años 90, que combina características tradicionales con servicios modernos donde se consigue crear un espacio de negocio único. Su cuidado diseño y distribución funcional, resaltan el carácter contemporáneo del espacio elegido para el desarrollo de nuestra actividad de negocio. Otro de los aspectos que nos ayudan a lograr una atmósfera agradable y relajada son sus materiales de calidad entorno a la construcción.

En lo que respecta al local – oficina, consta de 93 m<sup>2</sup> útiles que están distribuidos en un hall de entrada, puerta de entrada de diseño con puntos de giros accediendo a un espacio abierto con dos orientaciones: fachada principal y escaparate Noroeste y patio de luces orientación Sureste. Posteriormente cuenta con un espacio abierto donde encontramos la recepción, un cuarto de baño (de uso de empleados y trabajadores), y el espacio de cocina el cual ha sido reformado y es completamente nuevo a estrenar. Asimismo, está equipado con focos de luces leds, hilo

musical, canaletas para Wifi, cierre metálico del escaparate automatizado, alarma, detector de humos y suelo de tarima; ventanales de aluminio oscilo batientes, aire acondicionado, bomba de calor y frío. Es el espacio ideal para el showroom de nuestros productos de take away y coworking (cocina saludable).

A continuación, señalamos aspectos que proporcionan información relevante acerca del inmueble:

- **Contrato:** alquiler a agencia INTERHABITAT
- **Tipología:** local comercial
- **Superficie:** 103 m2
- **Habitaciones:** 1 baño
- **Costes:** 1.900€ / mes
- **Año de construcción:** 1955
- **Estado:** bueno /habitable
- **Aire acondicionado:** individual, frío /calor
- **Eficiencia energética:** D

### 6.3. COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA.

DANA FOOD se encuentra perfectamente ubicado, en primer lugar, sus accesos en metro se realizan mediante la disponibilidad de las líneas 3,4,6 y 10, siendo las paradas más cercanas Plaza de España y Príncipe Pio. Esto permite disfrutar a los clientes que vayan a recoger sus pedidos o a realizarlos en tienda de las zonas verdes de Madrid como la Casa de Campo y Madrid Río. Es así como la ubicación de nuestro negocio se alinea con el bienestar y los valores de nuestra marca.

La estación de RENFE de Príncipe Pio (C-1, C-7 y C-10) se encuentra a escasos metros del límite del barrio, asimismo, se puede conectar con otras estaciones como Nuevos Ministerios (C-1, C-2, C-3, C-4, C-7, C-8, C-10), Sol (C-3 y C-4) y Embajadores (C-5) a través de las líneas 3 y 6 de metro. También se podría incluso para líneas de larga distancia y AVE, acudir a Sol y para el aeropuerto a Nuevos Ministerios. Es así como vemos que nuestra comunicación y ubicación nos hacen totalmente moldeables al entorno cambiante que viven nuestros clientes.

Las líneas de autobuses más cercanas (a 2 metros del local) son las siguientes: 3, 25, 39, 46, 62, 75, 138, 148, C2. Autobuses nocturnos: N16, N18, N19, N20.

Para nuestros servicios logísticos y de encargo, vemos dos opciones. En primer lugar, la empresa "SEUR" que es la encargada de un servicio de reparto con una red logística y más extensa se

beneficia de la excelente ubicación del local con conexiones principales a las carreteras A-5 y A-6 así como a la M-30 y M-40, las dos grandes circunvalaciones que comunican Madrid. En segundo lugar, la ubicación también es perfecta para los repartidores de “La Pájara” ya que ellos al ir en bicicleta van a poder acceder a las principales zonas de Madrid a través de la Gran Vía (desde hace tiempo enfocada al tránsito exclusivo de vehículos de reparto o trabajo, así como de baja contaminación), y también a través de Plaza España y Moncloa.

### 6.3.1. CARTA DE SERVICIOS Y COMUNICACIONES.

Para que la idea de negocio “DANA FOOD” se desarrolle de la manera correcta, vamos a llevar a cabo la elaboración de una Carta de Servicios, la cual es definida por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas como aquella que “informa a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación”.

Aunque es cierto que el origen de esta está relacionado con una mejora de los servicios públicos atendiendo a la demanda de los ciudadanos, las socias promotoras de este proyecto están plenamente convencidas de que gracias a ella nuestros clientes van a obtener una información verdaderamente significativa. A su vez, esta será una ventaja competitiva ya que estaremos otorgando a nuestros usuarios seguridad jurídica puesto que pocas empresas en el ámbito privado suelen disponer de una Carta de Servicios.

Por otra parte, en la Figura 23 se muestran las direcciones relacionadas con DANA FOOD, así como un mapa localizador de la cocina del restaurante y la unidad responsable de la elaboración de la carta de servicios.

**Ilustración 23. Direcciones, mapa localizador y unidad responsable de la carta de servicios.**

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIONES</b></p> <p><b>Página web:</b> <a href="https://danafoodes.000webhostapp.com/index.html">https://danafoodes.000webhostapp.com/index.html</a></p> <p><b>Correo electrónico:</b> info@danafood.com</p> <p><b>Dirección:</b> C/ Cadarso, 5, 28008, Madrid.  Barrio de Argüelles. Distrito Moncloa. Madrid (España).</p> <p><b>Accesos y medios de transporte:</b></p> <p><u>Metro:</u> Plaza España (línea 3 y 10) y Príncipe Pío (línea 6 y 10, Renfe)</p> <p><u>Autobuses:</u> 3, 25, 39, 46, 62, 75 y 138 y 145</p> <p><b>Horarios:</b> De lunes a domingos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mañanas: 12:30-16:30</li> <li>· Tardes: 19:30-23:30</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA</b></p> <p><b>Departamento de Calidad de los Servicios:</b> C/ Cadarso, 5, 28008, Madrid. Barrio de Argüelles. Distrito Moncloa. Madrid (España).</p> <p><b>Teléfono:</b> 91 658 96 55</p> <p><b>Correo electrónico:</b> calidad@danafood.com</p>
---	--

*Fuente: imagen de elaboración propia y mapa de Google Maps.*

**6.4. AYUDAS PÚBLICAS PARA LOCALIZACIÓN.**

En lo que respecta a las ayudas para la localización en la comunidad de Madrid si eres emprendedor y estás buscando un local, la Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid pone a disposición de los emprendedores madrileños una oferta de locales en arrendamiento en condiciones ventajosas.

Aun así, revisando dichas condiciones y ventajas en ningún momento coinciden o se asemejan a lo que estamos buscando a largo plazo para nuestra empresa, por tanto, en una primera instancia y bajo un escenario optimista no nos dirigiremos hacia esa vía.



## 7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

En este apartado del proyecto empresarial, se especificarán todos los aspectos relacionados con la planificación, selección y gestión de los recursos humanos, así como la organización por áreas y departamentos, las responsabilidades por puestos y la cadena de mando.

### 7.1. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

En el siguiente apartado vamos a planificar los puestos de trabajo necesarios aportando una descripción breve de los mismos. Hablaremos también sobre sus capacidades y cualificaciones requeridas para el desempeño de las funciones identificadas.

En primer lugar, cabe afirmar que se va a realizar una planificación a corto plazo acerca del capital humano de DANA FOOD, esto quiere decir que se va a hacer una organización del personal en el primer año de actividad comercial, y así una posterior estimación de los puestos a crear y desarrollar en los siguientes 1-3 años de actividad (en el medio plazo). Estos recursos humanos acabarán convirtiéndose en el motor de la empresa y serán un factor clave de nuestro éxito.

Durante este primer año de actividad van a nacer 4 departamentos dentro de la empresa los cuales van a generar distintos puestos de trabajo. Es así como, la planificación de personas es un proceso por el que la empresa asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente (adaptado de Claves, Gascó y Llopis, 1996) (Claver et al., 1996).

A continuación, vamos a comenzar describiendo los departamentos principales de DANA FOOD y los puestos de trabajo a generar (Workable, 2021b).

Por encima de cualquier departamento se encuentra el **Dueño/Gerente**, en este caso al existir dos propietarios esta función se verá desempeñada por dos personas que compartirán tareas y funciones. Realizaremos así una breve descripción del puesto:

- Nuestros gerentes se encargarán de ofrecer un menú de alta calidad y de motivar al personal para ofrecer una brillante atención al cliente.

Entre sus *responsabilidades* podemos incluir:

- Mantener los ingresos, rentabilidad y objetivos de calidad del restaurante.
- Garantizar un funcionamiento eficiente del restaurante, manteniendo un nivel elevado de producción, productividad, calidad y estándares de servicio al cliente.
- Coordinación de operaciones diarias de gestión del restaurante.

- Respuesta eficiente y precisa a las quejas y sugerencias de los clientes.
- Creación de horarios, supervisión de preparación de menús, y se encargarán de garantizar que se cumplan las normativas de salud y seguridad.
- Implementación de políticas y protocolos que sustenten futuras operaciones del servicio de delivery.
- Evaluación del rendimiento de personal y aportación de feedback para la mejora de su productividad.

Entre sus requisitos incluimos:

- Experiencia demostrable trabajando como gerente de restaurantes, gerente general de restaurante o servicio de hostelería, o puesto similar.
- Experiencia demostrable en servicio de atención al cliente como gerente.
- Conocimientos sobre alimentación saludable y nutrición.
- Familiaridad con software de gestión de restaurantes.
- Grado en Administración de Empresas; se valorará titulación en Gestión Hotelera o escuela de cocina, así como máster.

Una vez que sabemos que en lo alto del organigrama se encontrará el gerente vamos a pasar a conocer los diferentes departamentos:

El primero de ellos es el **departamento de operaciones**, o área de producción dentro de la cual su función principal es la transformación de insumos, o materia prima en el producto final, es decir en un bien o un servicio (O.Juradoc, 2019).

Dentro de este departamento encontramos los siguientes puestos de trabajo:

- I. **Cocinero:** persona encargada de preparar deliciosos platos de acuerdo con el menú, los cuales deleitarán a nuestros clientes con su experiencia y entrega puntual.  
Responsabilidades: configurar las estaciones de trabajo con los ingredientes y equipos de cocina necesarios. Preparación de ingredientes para cocinar; cocina de los alimentos en varios utensilios o parrillas. Revisión de los alimentos durante la cocina, asegurándose de una excelente presentación de los platos antes de su servicio. Obligación de mantener un ambiente higienizado y ordenado en la cocina, asegurándose así de que todos los alimentos y artículos se almacenan correctamente. Supervisión de la calidad de los ingredientes, así como del stock y la realización de nuevos pedidos.

Requisitos: Experiencia probada como cocinero, así como del uso de herramientas de corte, utensilios de cocina y utensilios para hornear. Conocimiento de varios procedimientos y métodos de cocción saludable. Capacidad para seguir todos los procedimientos de saneamiento, y capacidad de trabajo en equipo. Diploma de escuela secundaria o equivalente (siendo el diploma de escuela culinaria una ventaja) (Workable, 2021a).

Personal a su cargo: **Ayudante de cocinero;** el cual trabajará bajo la supervisión del cocinero o chef principal realizando las tareas básicas, en trabajos rutinarios de la cocina. Entre sus funciones principales se encuentra mantener limpia la cocina y los utensilios, colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina. También será la persona encargada de almacenar alimentos y hacer inventario, y prestar el apoyo permanente para el emplatado y empaquetado de los menús (Educaweb, 2021).

- II. **Lavaplatos:** persona responsable de limpiar los platos, vajijas y demás utensilios de cocina prestando su apoyo a las personas que elaboran la comida y en las que trabajan en logística o preparación de menús. La tarea de lavaplatos involucra el hecho de enjabonar y enjuagar los elementos que haya que limpiar, distribuirlos para su secado y almacenarlos de manera óptima para las necesidades del servicio en los armarios o lugares que corresponda de la cocina o sala. La capacidad de adaptación a las diferentes intensidades de trabajo y tener que mantener el orden son aspectos claves para llevar a cabo correctamente el trabajo de lavaplatos (Barcelona Trevall, 2021).
- III. **Persona de limpieza:** persona que trabajará de manera conjunta con el lavaplatos para velar por la higiene y limpieza absoluta del local. Sus funciones irán dirigidas a la limpieza exterior del local, así como a revisar el estado de sillas, cubertería, utensilios de cocina, limpieza de lámparas, puertas, ventanas y cristalería y evitar el almacenamiento de polvo. También deberá enfocar sus funciones hacia conseguir un ambiente sano y sin malos olores. Otro de los aspectos fundamentales será velar por la limpieza de la barra y la recepción, así como del baño del personal de trabajo en local. Estos aspectos requieren una limpieza continua de polvo, grasa o derrames (Food Nology, 2018).

El siguiente departamento por crear es el departamento de **comercialización, ventas y marketing** en el cual nos enfocaremos en el desarrollo de estrategias de venta que ayuden a la empresa a posicionarse en un lugar rentable en el mercado y entre la competencia. Trataremos de darnos a conocer, mejorando la oferta de nuestros menús, incrementando las ventas y

utilidades, optimizando los recursos y sobre todo creando una lealtad del cliente a nuestro servicio (Sordo, 2020).

En este departamento destacan los siguientes aspectos: la vigente creación de la empresa implica la planificación a corto plazo, por tanto, se contará con un personal inicial para el primer año de actividad empresarial el cuál esperamos que sea satisfactorio para la ampliación de plantilla, y con varios servicios en externalización. Por tanto, se generan en este primer año los siguientes puestos de trabajo:

- I. **Comercial:** serán las personas encargadas de responsabilizarse de las acciones comerciales de la empresa, para la correcta gestión de la organización. Dentro de sus funciones básicas destaca: llevar adelante la gestión comercial de la empresa y dirigir las acciones comerciales de la misma. Otro de los aspectos básicos sería supervisar todas las ofertas o pedidos solicitados por los clientes garantizando que siempre se pueda servir nuestro producto o servicio. Deben también transmitir y captar al departamento las necesidades del cliente concretando los requerimientos técnicos aplicables respecto al proceso, servicio, condiciones de entrega y calidad, y también respecto a las condiciones comerciales. Por último, también destacan sus funciones en el cumplimiento de los plazos de entrega, la calidad pactada y el servicio previsto, encargándose también del seguimiento de consultas, reclamaciones y sugerencias que planteen los clientes.

En el medio plazo está previsto que la empresa incorpore a un Jefe de Ventas o ascienda a uno de los comerciales a este puesto permitiendo la creación de un puesto nuevo de trabajo (Labcalidad, 2021).

Cabe destacar que en este departamento a corto plazo existirá la función de **Community Manager**, es decir la persona encargada de la gestión de redes sociales de la empresa y del posicionamiento de esta. Es así como, este servicio será externalizado y realizado por una contratación ajena a la empresa, la cuál será explicada más adelante.

Al igual que la función de Community Manager, el **departamento de logística** se encuentra subcontratado, es decir, está completamente externalizado como anteriormente hemos podido conocer mediante dos empresas que se encargan de la distribución de la red comercial (SEUR, y La Pájara Ciclomensajería). De la comunicación y organización de pedidos y horarios se encargarán los gerentes del negocio.

Para terminar de planificar los departamentos a corto plazo de DANA FOOD se desarrollará un **departamento de administración, legal y finanzas**, dentro del cual encontraremos en ese

primer año de actividad a un **responsable de la coordinación financiera y administrativa**. Este puesto será asumido por una de las dos gerentes del negocio en el primer año de actividad debido a su licenciatura en Administración de Empresas y la capacidad para abordar este puesto en el primer año. Aun así, en el plan de expansión veremos que el objetivo es la creación de más puestos dentro de esta área.

En concreto para explicar este último puesto hemos querido elaborar una ficha de perfil de puesto, ya que así podemos conocer las funciones, responsabilidades y competencia a partir de la misma. Usamos esta técnica, ya que como bien indica José Carrasco en la Revista Electrónica CEMCI (2009), facilita el proceso de selección de personal, ya que permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño, además de que propicia la transparencia en el proceso de contratación (Carrasco, 2009).

**Ilustración 24. Ficha de perfil de puesto.**

PERFIL DE PUESTO: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, LEGAL Y FINANZAS							
CAMPOS DE INFORMACIÓN							
<b>Denominación:</b> Responsable de Administración y Finanzas en servicio de restauración a domicilio							
<p><b>Misión dentro de la organización:</b> Asegurar una adecuada administración de las finanzas de las ventas de menús así como proyectos de Dana Food, con criterios de transparencia y eficiencia. Debe garantizar la disponibilidad de recursos materiales y económicos necesarios para el desarrollo de los menús de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria.</p>	<p><b>Relación con otros departamentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Logística</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Marketing, comercialización y ventas.</li> </ul>						
<p><b>Requisitos mínimos para la cobertura del puesto:</b> (Señalar con una cruz)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td> <p><b>Titulación universitaria:</b> Licenciatura en administración de empresas, contabilidad o afines.</p> </td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td> <p><b>Titulación académica:</b> Estudios de tercer nivel en finanzas, gerencia, logística, y legal.</p> </td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td> <p><b>Experiencia previa:</b> Conocimiento o experiencia mínima de 5 años en administración y contabilidad. Conocimiento y experiencia mínima de 2 años en gestión de proyectos de restauración. Conocimiento y experiencia demostrable en diseño y manejo presupuestal, así como seguimiento financiero.</p> </td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<p><b>Titulación universitaria:</b> Licenciatura en administración de empresas, contabilidad o afines.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><b>Titulación académica:</b> Estudios de tercer nivel en finanzas, gerencia, logística, y legal.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><b>Experiencia previa:</b> Conocimiento o experiencia mínima de 5 años en administración y contabilidad. Conocimiento y experiencia mínima de 2 años en gestión de proyectos de restauración. Conocimiento y experiencia demostrable en diseño y manejo presupuestal, así como seguimiento financiero.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><b>Departamento al que reporta su trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul> <p><b>Departamentos que le reportan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Marketing y Ventas</li> <li>• Logística</li> </ul> <p><b>Habilidades técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación de estados financieros</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> <li>• Análisis de flujo de efectivo</li> <li>• Diseño y seguimiento de indicadores financieros</li> <li>• Administración del proceso de compras</li> </ul>
<p><b>Titulación universitaria:</b> Licenciatura en administración de empresas, contabilidad o afines.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>						
<p><b>Titulación académica:</b> Estudios de tercer nivel en finanzas, gerencia, logística, y legal.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>						
<p><b>Experiencia previa:</b> Conocimiento o experiencia mínima de 5 años en administración y contabilidad. Conocimiento y experiencia mínima de 2 años en gestión de proyectos de restauración. Conocimiento y experiencia demostrable en diseño y manejo presupuestal, así como seguimiento financiero.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>						
<p><b>Funciones generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar conjuntamente con la Dirección General, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y hacer presupuestos.</li> <li>• Realizar de forma coordinada con el departamento comercial, el análisis de flujo de efectivo, coordinando la toma de decisiones junto con la Gerencia.</li> <li>• Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando las partidas estratégicas como suministros, activos fijos, etc.</li> <li>• Garantizar la emisión oportuna de la nómina verificando los pagos realizados correspondientes a la plantilla</li> <li>• Realizar propuestas de análisis estratégico a la dirección general / gerencia, sobre opciones de financiación dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención al cliente y soporte de la actividad empresarial.</li> </ul>							

Fuente: imagen de elaboración propia.

Para la elaboración de la ilustración mostrada anteriormente, nos hemos basado en la información obtenida de la Plataforma de ONG de Acción Social (Plataforma de ONG de Acción Social, 2017).

## 7.2. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA.

En este apartado pasamos a establecer la división por funciones, áreas y departamentos de los puestos de dirección asignados, la escala de mando y los sistemas de coordinación y comunicación establecidos.

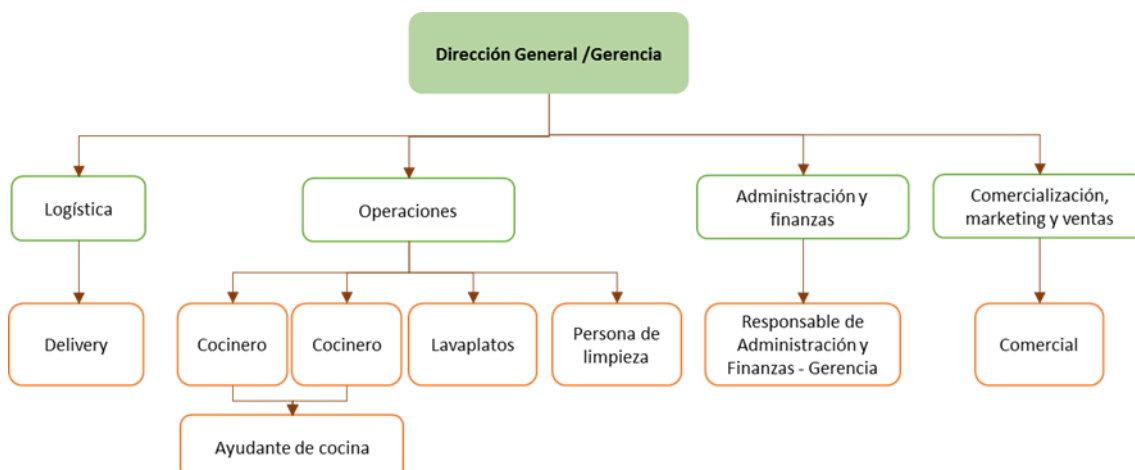
Para ello en primer lugar vamos a realizar un organigrama, el cual, si seguimos a Thompson, I. (2009), es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Thompson, 2007).

Ahora bien, basándonos en las clasificaciones planteadas por Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky (en su libro “Organización de Empresas”) (Benjamín & Fincowsky, 2013) y Elio Rafael de Zuani (en su libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”) (De Zuani, 2002) vamos a clasificar nuestro organigrama según cuatro parámetros:

- II. Por su naturaleza: **micro administrativo**, ya que corresponde a una sola organización y menciona las áreas que la conforman y se refiere a ella de manera global.
- III. Por su finalidad: **informativo**, diseñado con el objetivo de ser puesto a disposición de todo público como información accesible a personas no especializadas.
- IV. Por su ámbito: **general**, puesto que contiene información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según magnitud y características.
- V. Por su contenido: **integral**, ya que es una representación gráfica de todas las unidades administrativas de DANA FOOD, y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- VI. Por su representación o disposición gráfica: **vertical**, presentando unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

A continuación, mostramos el Organigrama de DANA FOOD:

Ilustración 25. Organigrama de DANA FOOD.



Fuente: imagen de elaboración propia.

Por último, para que la productividad de nuestra empresa sea la mayor posible, así como podamos generar un gran ambiente y entorno de trabajo en el que todos aportemos, y seamos iguales, vamos a establecer los tipos de comunicación. Por un lado, vamos a optar por una comunicación interna de tipo vertical, es decir, la que circula entre los diferentes niveles jerárquicos. Ya que somos una empresa pequeña de reciente creación necesitamos que la comunicación sea ascendente y descendente, es decir la primera es la que llega a los cargos directivos desde los niveles inferiores, mientras que la segunda son las comunicaciones que realizan los puestos con responsabilidad a sus empleados. En ambos casos, nuestros empleados seguirán unas pautas muy marcadas y una periodicidad adecuada para la información. La comunicación además siempre será formal ya que se produce de empleado a empleado haciendo sentir parte del núcleo empresarial a todos los que impulsan el trabajo diario.

No menos importante es que tipo de comunicación van a hacer nuestros empleados al exterior, es decir, nuestra comunicación externa la cual va a ser bidireccional con el cliente, donde englobaremos las encuestas de satisfacción a la atención postventa (EU Mediterrani, 2021).

### 7.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL Y CONTRATACIÓN.

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual DANA FOOD contrata al personal adecuado para ocupar un puesto. El programa de reclutamiento y selección de personal está dentro de la planificación estratégica de nuestra empresa, encaminada así a cumplir sus objetivos principales (Rico, 2021). Bien, el proceso de selección de personal consta de 4 etapas: a) Análisis de necesidades de empleo; b) Reclutamiento; c) Selección; d) Incorporación a la organización (Editorial Vértice, 2007, pág.2).

A continuación, pasamos a aplicar este modelo a nuestro negocio así obtenemos la definición y desarrollo de cada fase de nuestro proceso:

1. **Análisis de necesidades de empleo:** este análisis de puestos intenta determinar: qué tareas ejecutar, cuándo se van a realizar, dónde, cómo se va a realizar y por quién serán realizadas. Una vez realizado se pasa al reclutamiento (Yagüez, 2006).
2. **Reclutamiento externo** (ya que la empresa es de nueva creación): proceso mediante el cual tratamos de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados, atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una selección posterior (C. García, 1994). Lo lograremos, realizando una base de datos de solicitudes de personal, así como publicando anuncios en agencias de colocación. Una vez recabamos y analizamos todos los formularios de empleo, elegimos los que más se apeguen a las características deseadas.
3. **Selección:** la cual es la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral (Chiavenato, 199 C.E.).

Los tipos de pruebas a realizar son: Técnicas (prueba profesional específica del puesto de trabajo), psicotécnica (carencia o posesión de aptitudes y habilidades básicas y genéricas del puesto de trabajo), pruebas psicológicas (conocimiento de personalidad) y entrevista personal (Montes & González, 2010).

4. **Incorporación a la organización:** proceso mediante el cual se proporciona al candidato la información básica de los antecedentes que se requieran para desempeñar su trabajo de forma correcta como pueden ser la historia de la empresa, visión, misión, políticas, normas y valores entre otros (Dessler, 2001). Esta inducción será llevada a cabo por la persona responsable de los RRHH, a su vez que por la persona encargada de la dirección del área de trabajo que corresponda.

## 7.4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

### 7.4.1. POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN.

En cuanto a las políticas de retribución que vamos a llevar a cabo, hemos consultado el **Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre**, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, según esta ley nuestra política de retribución estará compuesta de los siguientes aspectos (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015):



- **Salario fijo:** Este estará compuesto de un salario base (según la categoría profesional del trabajador) más complementos salariales (plus de idiomas, plus de convenio, plus de calidad o cantidad de trabajo, plus de antigüedad).
- **Gratificaciones extraordinarias:** A todos los trabajadores se les otorgarán 2 gratificaciones extraordinarias anuales, una de ellas establecida en navidades y la otra en el mes de junio.
- **Otros complementos salariales:** Con el fin de que los empleados se sientan más partícipes e involucrados en la empresa, estos serán gratificados con una paga extraordinaria de beneficios, que se les concederá en el mes de marzo, siempre y cuando la empresa haya obtenido ganancias. Esta paga se otorgará a partir del año 3.

#### 7.4.2. MOTIVACIÓN.

En DANA FOOD llevaremos a cabo técnicas que logren que nuestros trabajadores se sientan motivados en sus respectivos puestos de trabajo, para ello:

- Ofreceremos las mejores condiciones laborales posibles. Espacio agradable, material de oficina confortable, espacios de descanso, etc.
- Adecuar el puesto de trabajo al empleado.
- Participación y delegación, el objetivo principal es que todos los trabajadores se sientan partícipes de la actividad empresarial que llevamos a cabo, por ello pensamos que delegar algunas responsabilidades hará que los empleados a parte de asumir ciertas responsabilidades sientan el peso y el compromiso con el negocio.
- Reconocer el trabajo efectuado, llegar a objetivos y metas establecidas y premiar a los trabajadores por haberlo conseguido.
- Formación y crecimiento profesional, queremos que nuestros empleados sientan y vean que pueden crecer profesionalmente en DANA FOOD. Para ello también haremos hincapié en ofrecerles una formación que los mantenga actualizados y motivados.

#### 7.4.3. EVALUACIÓN.

Para poder valorar y medir el desempeño de los trabajadores, llevaremos a cabo dos evaluaciones a lo largo del año y una evaluación final en el mes de diciembre.

Con estas evaluaciones queremos ver y evaluar si los trabajadores han cumplidos con los objetivos establecidos. A su vez pretendemos observar como es el grado de comunicación e interacción y otros aspectos respecto con otros empleados.

Con las evaluaciones queremos observar no solo si el trabajador ha cumplido con los objetivos marcados sino también saber su opinión acerca de cuáles serían los aspectos a mejorar de la empresa, que le motiva, que no o que cambiaría.

#### 7.4.4. SISTEMA Y ESTILO DE DIRECCIÓN.

El estilo de dirección de DANA FOOD se caracterizará por ser un estilo democrático. Este estilo de dirección fomenta la participación de los empleados a la hora de tomar decisiones y la información es compartida por todos los departamentos. A su vez entre los propios departamentos de la empresa fluye la información de tal forma que fomentar la comunicación entre ellos hará que muchas tareas no se dupliquen y se realicen de forma más eficiente (Fuentes, 2019).

Este sistema presenta las siguientes ventajas:

- Compromiso por parte de los empleados.
- Los empleados se adaptarán de una forma más rápida a los cambios producidos en la empresa.
- Mejorar la motivación de los empleados.
- Crear un mejor clima laboral.
- Transmisión de la información de manera rápida y eficaz.
- Mayor autonomía por parte de los empleados.

#### 7.4.5. COSTES LABORALES ESTIMADOS.

Para este punto hemos elaborado una tabla que recoge los aspectos más relevantes de cada puesto de trabajo, para ello nos hemos basado en los empleos anteriormente explicados en el punto 7.1. “Diseño de puestos de trabajo”.

Tabla 19. Gestión de los RRHH de DANA FOOD.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS					
DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN GENERAL		DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN, MARKETING Y VENTAS		DEPARTAMENTO: OPERACIONES	
PUESTO	GERENTES	PUESTO	COMERCIAL	PUESTO	COCINERO
CATEGORIA PROFESIONAL	ÁREA: OFICINAS Y PRODUCCIÓN	CATEGORIA PROFESIONAL	ÁREA: OFICINAS	CATEGORIA PROFESIONAL	ÁREA: PRODUCCIÓN
	GRUPO: 1		GRUPO: 1		GRUPO: 1
Nº DE TRABAJADORES	2	Nº DE TRABAJADORES	1	Nº DE TRABAJADORES	2
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO
PERIODO DE PRUEBA	-	PERIODO DE PRUEBA	90 DÍAS	PERIODO DE PRUEBA	90 DÍAS
JORNADA	COMPLETA	JORNADA	COMPLETA	JORNADA	COMPLETA
COSTES LABORALES		COSTES LABORALES		COSTES LABORALES	
SALARIO BRUTO ANUAL	20.000,00 €	SALARIO BRUTO ANUAL	16.000,00 €	SALARIO BRUTO ANUAL	14.500,00 €
COSTE SEGURIDAD SOCIAL	5.980,00 €	COSTE SEGURIDAD SOCIAL	4.784,00 €	COSTE SEGURIDAD SOCIAL	4.335,50 €
<b>TOTAL 1 TRABAJADOR</b>	<b>25.980,00 €</b>	<b>TOTAL 1 TRABAJADOR</b>	<b>20.784,00 €</b>	<b>TOTAL 1 TRABAJADOR</b>	<b>18.835,50 €</b>
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>51.960,00 €</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>20.784,00 €</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>37.671,00 €</b>
DEPARTAMENTO: OPERACIONES					
PUESTO	AYUDANTE DE COCINA	PUESTO	LAVAPLATOS	PUESTO	PERSONA DE LIMPIEZA
CATEGORIA PROFESIONAL	ÁREA: PRODUCCIÓN	CATEGORIA PROFESIONAL	ÁREA: PRODUCCIÓN	CATEGORIA PROFESIONAL	ÁREA: PRODUCCIÓN
	GRUPO: 3		GRUPO: 3		GRUPO: 2
Nº DE TRABAJADORES	1	Nº DE TRABAJADORES	1	Nº DE TRABAJADORES	1
TIPO DE CONTRATO	TEMPORAL	TIPO DE CONTRATO	TEMPORAL	TIPO DE CONTRATO	TEMPORAL
PERIODO DE PRUEBA	30 DÍAS	PERIODO DE PRUEBA	30 DÍAS	PERIODO DE PRUEBA	45 DÍAS
JORNADA	COMPLETA	JORNADA	COMPLETA	JORNADA	COMPLETA
COSTES LABORALES		COSTES LABORALES		COSTES LABORALES	
SALARIO BRUTO ANUAL	12.500,00 €	SALARIO BRUTO ANUAL	11.500,00 €	SALARIO BRUTO ANUAL	12.000,00 €
COSTE SEGURIDAD SOCIAL	3.887,50 €	COSTE SEGURIDAD SOCIAL	3.576,50 €	COSTE SEGURIDAD SOCIAL	3.732,00 €
<b>TOTAL 1 TRABAJADOR</b>	<b>16.387,50 €</b>	<b>TOTAL 1 TRABAJADOR</b>	<b>15.076,50 €</b>	<b>TOTAL 1 TRABAJADOR</b>	<b>15.732,00 €</b>
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>16.387,50 €</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>15.076,50 €</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>15.732,00 €</b>
<b>TOTAL COSTE RRHH</b>				<b>157.611,00 €</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para saber los tipos de contratos, a la vez que categorías profesionales, grupos, periodos de prueba y jornadas, hemos consultado la “resolución de 5 de diciembre de 2016, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del sector de elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio”, elaborado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y publicado en el BOE (III. Otras Disposiciones, 2020).

Por otra parte, referente al coste de la Seguridad Social hemos aplicado un 29,9% como contingencias comunes para contratos indefinidos y un 31,1% para contratos temporales. Este

porcentaje ha sido aplicado sobre el salario bruto anual, la suma de ambas cantidades nos da como resultado el coste por trabajador.

Por último, hay que destacar que tanto la figura del Community Manager como la logística de la empresa son servicios externalizados, en el siguiente punto se detallarán todos los servicios externalizados.

### 7.5. EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES.

A continuación, detallaremos las actividades que DANA FOOD subcontratará:

- **Gestión de la RRSS de DANA FOOD.** Contaremos con el servicio de la empresa “Aeuroweb” para la gestión y mantenimiento de las redes sociales, página web y app de DANA FOOD (Aeuroweb, 2021). Ellos serán los encargados de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con las vías de comunicación digitales, desde la actualización de los perfiles, hasta lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento por parte de los usuarios. Con esta subcontratación queremos que DANA FOOD llegue a ser reconocida en las RRSS y de esta forma poder fidelizar clientes y a su vez conseguir captar otros nuevos. Por ello, es muy importante que nuestros recursos digitales (página web, perfil de Instagram y app) proyecten la mejor imagen posible.

“Aeuroweb” trabajará de la mano de “Food App”, está será la encargada de, a través del software con el que cuenta y otras herramientas digitales, de gestionar el CRM de la empresa.

En la siguiente tabla mostramos el coste anual generado por la gestión y mantenimiento de la página web y RRSS.

**Tabla 20. Costes de gestión y mantenimiento de la página web y RRSS.**

COSTE GESTIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA PÁGINA WEB Y RRSS			
SERVICIO	PRECIO	PERIODICIDAD (MESES)	TOTAL
EMAIL MARKETING	49,00 €	12	588,00 €
DOMINIO/CORREOS/HOSTING	149,00 €	1	149,00 €
MANTENIMIENTO DE LA PÁGINA WEB	49,00 €	12	588,00 €
POSICIONAMIENTO: SEO Y SEM	350,00 €	12	4.200,00 €
PROMOCIÓN CÓDIGO DE DESCUENTO	30,00 €	12	360,00 €
GESTIÓN DE RRSS (COMUNITY MANAGER)	320,00 €	12	3.840,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>9.725,00 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

- **Servicio de repostería.** DANA FOOD subcontratará los postres a la empresa “Pastelosophía” (Pastelosophía, 2021). Para ahorrar costes en cuanto a la maquinaria necesaria para elaborar postres, como la necesidad de contar con un espacio específico

para la realización de estos. Hemos decidido contar con esta empresa que será la encargada de elaborar los postres de la carta de DANA FOOD. Además de esto la empresa “Pastelosophía” comparte la misma misión que nuestra empresa, elaborar productos saludables a partir de ingredientes 100% naturales. En la tabla 17 ya se indicó el coste de este servicio.

- **Servicios de distribución de DANA FOOD.** Como ya se mencionó en el punto 4.4.1. “Canales de distribución”, DANA FOOD contará con dos tipos de distribuidores, para DANA FOOD Go contaremos con los servicios de la Ciclomensajería “La Pájara” y para DANA FOOD Business y Week contaremos con la empresa de mensajería “SEUR”. En el punto 4.5.2. “Distribuidores” ya mostramos el coste anual que nos supondría la subcontratación de estos servicios. A su vez, en la tabla 17 figuran los costes de ambos servicios.

## 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

### 8.1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIAL.

En el siguiente cuadro presentamos la inversión inicial y financiación necesaria para poner en marcha DANA FOOD. La inversión inicial está constituida de un activo que a su vez está formado por la maquinaria (menaje y utensilios), equipos informáticos y mobiliario. De igual modo, el activo intangible lo compone el sistema PDV de "Waiteiro" y el software de "Food App".

Por otra parte, consideramos las existencias iniciales como el aprovisionamiento necesario para comenzar con la actividad. Hemos calculado unas existencias iniciales para abastecer la actividad de un mes.

Referente al alquiler del local, tenemos en consideración la fianza de un mes.

En alusión al IVA de los activos, es decir, el IVA soportado, hemos aplicado el 21% a todos los activos excepto a las materias primas, ya que el IVA aplicado a estas es de un 4%, 10% o 21% dependiendo del producto.

En cuanto a la financiación inicial, las socias de Dana Food aportarán un capital de 160.000€ a parte iguales y 65.000€ procederán de fuentes de financiación externa. Por último, el dinero disponible en caja será de 176.411,67€.

**Tabla 21. Inversión y financiación inicial.**

INVERSIÓN INICIAL		FINANCIACIÓN INICIAL	
ACTIVO	31.713,17 €	CAPITAL SOCIAL	160.000,00 €
ACTIVO INTANGIBLE	1.203,11 €	PRÉSTAMO LP	59.752,79 €
EXISTENCIAS INICIALES	4.635,88 €	PRÉSTAMO CP	5.247,21 €
FIANZA ALQUILER	1.900,00 €		
IVA ACTIVOS INICIALES	9.136,18 €		
DINERO DISPONIBLE EN CAJA	176.411,67 €		
<b>TOTAL</b>	<b>225.000,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>225.000,00 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 8.2. AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO.

En el siguiente cuadro presentamos la amortización del activo de Dana Food. Para conocer los coeficientes de amortización lineal hemos consultado las tablas ofrecidas por la Agencia Tributaria (Agencia Tributaria, 2021).

En primer lugar, se ha invertido en **activo no corriente tangible**:

**Grupo 1:** presentamos el mobiliario, con una inversión total de 1.580€ +IVA, a continuación, adjuntamos la tabla de amortización.

La vida útil elegida ha sido de 10 años siguiendo las tablas de amortización fiscal (aunque se presenta la tabla de amortización a 4 años ya que los estados financieros se deben de presentar a 4 años - este procedimiento va a ser igual tanto para los activos corrientes como no corrientes). Para el Grupo 1, las tablas de amortización fiscal exigen que la depreciación y la amortización en porcentaje no sea superior al 10% ni más de 20 años. En nuestro caso cumplimos ambos requisitos, ya que, al elegir de vida 10 años, la D&A en porcentaje es el 10% y 10 años es inferior al límite de los 20 años.

**Grupo 2:** presentamos la maquinaria, con una inversión total de 21.904,33€ +IVA, a continuación, adjuntamos la tabla de amortización.

La vida útil elegida ha sido de 10 años siguiendo las tablas de amortización fiscal. Para el Grupo 2, las tablas de amortización fiscal exigen que la depreciación y la amortización en porcentaje no sea superior al 12% ni más de 18 años. En nuestro caso cumplimos ambos requisitos, ya que, al elegir de vida 10 años, la D&A en porcentaje es el 10% y 10 años es inferior al límite de los 18 años.

**Grupo 3:** presentamos los útiles y las herramientas, con una inversión total de 2.085,79€ +IVA, a continuación, adjuntamos la tabla de amortización.

La vida útil elegida ha sido de 8 años siguiendo las tablas de amortización fiscal. Para el Grupo 3, las tablas de amortización fiscal exigen que la depreciación y la amortización en porcentaje no sea superior al 25% ni más de 8 años. En nuestro caso cumplimos ambos requisitos, ya que, al elegir de vida 8 años, la D&A en porcentaje es el 12,5% y 8 años es igual al límite de los 8 años.

**Grupo 4:** presentamos los equipos electrónicos, con una inversión total de 6.143,04€ +IVA, a continuación, adjuntamos la tabla de amortización.

La vida útil elegida ha sido de 10 años siguiendo las tablas de amortización fiscal. Para el Grupo 4, las tablas de amortización fiscal exigen que la depreciación y la amortización en porcentaje no sea superior al 20% ni más de 10 años. En nuestro caso cumplimos ambos requisitos, ya que, al elegir de vida 10 años, la D&A en porcentaje es el 17% y 10 años es igual al límite de los 10 años.

En segundo lugar, se ha invertido en **activo no corriente intangible:**

**Grupo 1:** presentamos los sistemas y programas informáticos, con una inversión total 1.203,10€ +IVA, a continuación, adjuntamos la tabla de amortización.

La vida útil elegida ha sido de 6 años siguiendo las tablas de amortización fiscal. Para el Grupo 1, las tablas de amortización fiscal exigen que la depreciación y la amortización en porcentaje no sea superior al 33% ni más de 6 años. En nuestro caso cumplimos ambos requisitos, ya que, al elegir de vida 6 años, la D&A en porcentaje es el 33% y 6 años es igual al límite de los 6 años.

Para finalizar, presentamos un total sobre la amortización acumulada correspondiente a cada grupo y a cada año.

**Tabla 22. Amortización del activo.**

TABLA AMORTIZACIÓN ACTIVO NO CORRIENTE TANGIBLE					
GRUPO 1: MOBILIARIO					
MOBILIARIO	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4
ANC BRUTO	1.580,00 €	1.580,00 €	1.580,00 €	1.580,00 €	1.580,00 €
D&A	- €	158,00 €	158,00 €	158,00 €	158,00 €
D&A ACUMULADA	- €	158,00 €	316,00 €	474,00 €	632,00 €
<b>ANC NETO</b>	<b>1.580,00 €</b>	<b>1.422,00 €</b>	<b>1.264,00 €</b>	<b>1.106,00 €</b>	<b>948,00 €</b>
GRUPO 2: MAQUINARIA					
MAQUINARIA	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4
ANC BRUTO	21.904,33 €	21.904,33 €	21.904,33 €	21.904,33 €	21.904,33 €
D&A	- €	2.190,43 €	2.190,43 €	2.190,43 €	2.190,43 €
D&A ACUMULADA	- €	2.190,43 €	4.380,87 €	6.571,30 €	8.761,73 €
<b>ANC NETO</b>	<b>21.904,33 €</b>	<b>19.713,90 €</b>	<b>17.523,46 €</b>	<b>15.333,03 €</b>	<b>13.142,60 €</b>
GRUPO 3: ÚTILES Y HERRAMIENTAS					
ÚTILES Y HERRAMIENTAS	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4
ANC BRUTO	2.085,79 €	2.085,79 €	2.085,79 €	2.085,79 €	2.085,79 €
D&A	- €	260,72 €	260,72 €	260,72 €	260,72 €
D&A ACUMULADA	- €	260,72 €	521,45 €	782,17 €	1.042,90 €
<b>ANC NETO</b>	<b>2.085,79 €</b>	<b>1.825,07 €</b>	<b>1.564,34 €</b>	<b>1.303,62 €</b>	<b>1.042,90 €</b>
GRUPO 4: EQUIPOS ELECTRÓNICOS					
EQUIPOS ELECTRÓNICOS	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4
ANC BRUTO	6.143,04 €	6.143,04 €	6.143,04 €	6.143,04 €	6.143,04 €
D&A	- €	614,30 €	614,30 €	614,30 €	614,30 €
D&A ACUMULADA	- €	614,30 €	1.228,61 €	1.842,91 €	2.457,22 €
<b>ANC NETO</b>	<b>6.143,04 €</b>	<b>5.528,74 €</b>	<b>4.914,43 €</b>	<b>4.300,13 €</b>	<b>3.685,82 €</b>
<b>TOTAL ANC TANGIBLE</b>	<b>31.713,16 €</b>	<b>28.489,70 €</b>	<b>25.266,24 €</b>	<b>22.042,78 €</b>	<b>18.819,32 €</b>
TABLA AMORTIZACIÓN ACTIVO NO CORRIENTE INTANGIBLE					
GRUPO 1: SISTEMAS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS					
SISTEMAS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4
ANC BRUTO	1.203,10 €	1.203,10 €	1.203,10 €	1.203,10 €	1.203,10 €
D&A	- €	200,52 €	200,52 €	200,52 €	200,52 €
D&A ACUMULADA	- €	200,52 €	401,03 €	601,55 €	802,07 €
<b>ANC NETO</b>	<b>1.203,10 €</b>	<b>1.002,58 €</b>	<b>802,07 €</b>	<b>601,55 €</b>	<b>401,03 €</b>
<b>TOTAL ANC INTANGIBLE</b>	<b>1.203,10 €</b>	<b>1.002,58 €</b>	<b>802,07 €</b>	<b>601,55 €</b>	<b>401,03 €</b>
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>32.916,26 €</b>	<b>29.492,28 €</b>	<b>26.068,31 €</b>	<b>22.644,33 €</b>	<b>19.220,35 €</b>

Fuente: elaboración propia.



### 8.3. FINANCIACIÓN BANCARIA.

Para la solicitud de financiación externa contaremos con los fondos obtenidos por parte del Banco Sabadell a través de un préstamo ICO, destinado a empresas y emprendedores.

La cantidad solicitada para el préstamo es de 65.000€. Esta cuantía será pagada en un plazo de 10 años de forma cuatrimestral, es decir, tendremos un total de 30 pagos en 10 años.

Para conocer el coste de este préstamo acudimos a la página web del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital y consultamos la TAE máxima de los préstamos ICO, según los años en los que devolveríamos el préstamo y la elección por nuestra parte de un tipo de interés fijo y sin carencia. Con arreglo a estos dos aspectos, el préstamo tendría una TAE de un 4,602%. Por otra parte, al tener 30 pagos en 10 años y no pagar el préstamo de forma anual hemos calculado la TAE de manera cuatrimestral para después proceder a calcular las cuotas, intereses y demás aspectos (ICO, 2021).

En la siguiente tabla hemos presentado el préstamo según el método francés, aquí mostramos la relación entre el número de pagos (un total de 30 pagos), la cuota (una cuota constante de 2.719,61€), los intereses, la amortización, el capital pendiente y el capital que se ha ido amortizando.

**Tabla 23. Financiación préstamo.**

PRÉSTAMO	10 AÑOS	
T	10	
CANTIDAD FINANCIADA	65.000,00 €	
FRECUENCIA	CUATRIMESTRAL	3
Nº DE REPETICIONES	30	
Kd (Coste Financiero Anual)	4,60%	0,0153
CUOTA	2.719,61 €	

Nº DE PAGOS	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	CAPITAL PENDIENTE	CAPITAL AMORTIZADO
0	- €	- €	- €	65.000,00 €	- €
1	2.719,61 €	997,10 €	1.722,51 €	63.277,49 €	1.722,51 €
2	2.719,61 €	970,68 €	1.748,93 €	61.528,56 €	3.471,44 €
3	2.719,61 €	943,85 €	1.775,76 €	59.752,79 €	5.247,21 €
4	2.719,61 €	916,61 €	1.803,00 €	57.949,79 €	7.050,21 €
5	2.719,61 €	888,95 €	1.830,66 €	56.119,13 €	8.880,87 €
6	2.719,61 €	860,87 €	1.858,74 €	54.260,39 €	10.739,61 €
7	2.719,61 €	832,35 €	1.887,26 €	52.373,13 €	12.626,87 €
8	2.719,61 €	803,40 €	1.916,21 €	50.456,93 €	14.543,07 €
9	2.719,61 €	774,01 €	1.945,60 €	48.511,33 €	16.488,67 €
10	2.719,61 €	744,16 €	1.975,45 €	46.535,88 €	18.464,12 €
11	2.719,61 €	713,86 €	2.005,75 €	44.530,13 €	20.469,87 €
12	2.719,61 €	683,09 €	2.036,52 €	42.493,61 €	22.506,39 €
13	2.719,61 €	651,85 €	2.067,76 €	40.425,86 €	24.574,14 €
14	2.719,61 €	620,13 €	2.099,48 €	38.326,38 €	26.673,62 €

15	2.719,61 €	587,93 €	2.131,68 €	36.194,69 €	28.805,31 €
16	2.719,61 €	555,23 €	2.164,38 €	34.030,31 €	30.969,69 €
17	2.719,61 €	522,02 €	2.197,59 €	31.832,73 €	33.167,27 €
18	2.719,61 €	488,31 €	2.231,30 €	29.601,43 €	35.398,57 €
19	2.719,61 €	454,09 €	2.265,52 €	27.335,91 €	37.664,09 €
20	2.719,61 €	419,33 €	2.300,28 €	25.035,63 €	39.964,37 €
21	2.719,61 €	384,05 €	2.335,56 €	22.700,07 €	42.299,93 €
22	2.719,61 €	348,22 €	2.371,39 €	20.328,67 €	44.671,33 €
23	2.719,61 €	311,84 €	2.407,77 €	17.920,91 €	47.079,09 €
24	2.719,61 €	274,91 €	2.444,70 €	15.476,20 €	49.523,80 €
25	2.719,61 €	237,40 €	2.482,21 €	12.994,00 €	52.006,00 €
26	2.719,61 €	199,33 €	2.520,28 €	10.473,72 €	54.526,28 €
27	2.719,61 €	160,67 €	2.558,94 €	7.914,77 €	57.085,23 €
28	2.719,61 €	121,41 €	2.598,20 €	5.316,58 €	59.683,42 €
29	2.719,61 €	81,56 €	2.638,05 €	2.678,52 €	62.321,48 €
30	2.719,61 €	41,09 €	2.678,52 €	0,00 €	65.000,00 €

Fuente: elaboración propia.

## 8.4. IVA.

### 8.4.1. IVA REPERCUTIDO.

Basándonos en la Tabla 14, "Previsión de ventas primer año", hemos cogido la estimación calculada sobre el número de pedidos según las tres líneas de negocio (Week, Business y Go). Partiendo de esta previsión hemos calculado los ingresos obtenidos de multiplicar el precio de cada menú (según la línea) por el total de pedidos. Una vez calculado el total, hemos obtenido la cuantía del IVA, es decir, a cada total hemos aplicado un 10% de IVA, ya que según la Agencia Tributaria los servicios de hostelería repercuten un 10% de IVA (Agencia Tributaria, 2012).

### 8.4.2. IVA SOPORTADO.

Al igual que el IVA repercutido, el IVA soportado se va encontrar dividido por trimestres, el primer trimestre se soporta una mayor cantidad de IVA debido a que se produce la compra del mobiliario, menaje de cocina, utensilios de cocina y los recursos tecnológicos los cuales todos soportan un IVA del 21%. Por tanto, este montante de IVA solo se soporta en el primer trimestre que es donde se efectúa la compra. En el resto de trimestres hemos calculado, el IVA soportado de manera mensual debido a que el pago de la infraestructura tecnológica, el aprovisionamiento, infraestructura (alquiler, suministros) y la externalización de servicios, lo pagamos de manera mensual. Cada uno de los grupos, soporta un tipo de IVA diferente, la infraestructura tecnológica y la infraestructura soportan un 21%, el aprovisionamiento soporta un 21% las bebidas alcohólicas, un 10% de tipo reducido todos los bienes, excepto aquellos que se consideran de primera necesidad que soportan un tipo superreducido, es decir, un 4%.

Por último, la externalización, nuestros proveedores de postres y bebidas nos hacen soportar un IVA del 10%, mientras que la compra de envases y embalajes se hace mediante el tipo

general, es decir, un 21%. Es así como los tres trimestres restantes soportamos un IVA que es la suma de las mensualidades de los grupos comentados anteriormente.

**Tabla 24. IVA soportado y repercutido.**

CONCEPTO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
<b>IVA REPERCUTIDO (+) CUENTA DE PASIVO</b>	10.087,60 €	10.652,60 €	10.469,30 €	10.305,00 €	<b>41.514,50 €</b>	<b>62.385,00 €</b>	<b>72.480,00 €</b>
<b>IVA SOPORTADO (-) CUENTA DE ACTIVO</b>	14.284,45 €	5.854,36 €	5.854,36 €	5.854,36 €	<b>31.847,54 €</b>	<b>26.331,17 €</b>	<b>30.211,41 €</b>
<b>HACIENDA PÚBLICA DEUDORA/ACREEDORA DE IVA</b>	- 4.196,85 €	4.798,24 €	4.614,94 €	4.450,64 €	<b>9.666,96 €</b>	<b>36.053,83 €</b>	<b>42.268,59 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 8.5. CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA.

En la cuenta de tesorería reflejamos la entrada y salida de dinero en Dana Food. Primeramente, presentamos el año 1 mes a mes. En T=0 contamos con un saldo inicial de 225.000€ procedente de la suma del capital social más el préstamo solicitado.

A continuación, las ventas y por lo tanto los únicos ingresos de la entidad, mostrados sin IVA, ya que, después hemos reflejado el IVA repercutido por la venta de nuestros bienes. La cuantía de estos dos aspectos es la entrada total de dinero en el año 1.

Continuamos con el total de gastos sin IVA, formado por los gastos de explotación procedentes de todo lo que abarca la infraestructura de Dana Food, el aprovisionamiento y la externalización de servicios.

A su vez, también tenemos en cuenta el gasto de personal, donde hemos asumido tanto el salario de los trabajadores como el coste de la Seguridad Social. De la misma manera los pagos del préstamo del año 1 y los gastos financieros procedentes de este.

Señalamos en el año 1 la fianza del alquiler por una cuantía de 1.900€. Al igual que solo indicamos en el primer año el pago inicial procedente de los activos tanto tangibles como intangibles y las existencias iniciales para la puesta en marcha del negocio.

Reflejamos el IVA soportado, procedente de la compra de bienes y servicios y el pago de liquidación de IVA anual. Ya que, el IVA que repercutimos es superior al IVA que soportamos. Finalmente reflejamos la tesorería del año 1.

Para los años 2 y 3 comenzamos con el saldo inicial procedente de la tesorería del año anterior, al igual que en el año 1, reflejamos ventas e IVA repercutido procedente de estas. Continuamos

indicando el total de gastos que presentan un aumento debido a que producimos una mayor cantidad con respecto al año anterior.

Los gastos de personal del año 2 muestran un crecimiento del 10% y para el año 3 un 30%, esto se debe a la contratación de personal y a una subida de los sueldos muestra de la buena marcha de la empresa.

Por una parte, mostramos los pagos del préstamos y gastos financieros producidos en el año 2 y 3 y el IVA soportado de ambos años. Al igual que en el año 1, el IVA que repercutimos es mayor que el soportamos de ahí el pago anual de IVA a la Hacienda Pública.

Por último, solo en los años 2 y 3 indicamos el pago del Impuesto sobre Sociedades respecto al año anterior y la tesorería disponible de ambos años.

**Tabla 25. Cuenta previsional de tesorería año 1 mes a mes.**

	T=0	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	TOTAL AÑO 1
SALDO INICIAL	225.000€													225.000,00€
VENTAS		29.156,40€	30.888,00€	30.744,00€	32.173,20€	32.155,20€	31.545,00€	31.269,60€	30.351,60€	32.602,50€	32.769,00€	27.792,00€	32.184,00€	373.630,50€
IVA VENTAS (REPER.)		3.239,60€	3.432,00€	3.416,00€	3.574,80€	3.572,80€	3.505,00€	3.474,40€	3.372,40€	3.622,50€	3.641,00€	3.088,00€	3.576,00€	41.514,50€
<b>TOTAL ENTRADAS DE DINERO</b>														<b>640.145,00€</b>
GASTOS EXPLO.		2.172,50€	2.172,5 €	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	2.172,50€	26.070,00€
APROV.		4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	4.635,88€	55.630,56€
EXTER. DE SERVICIOS		5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	5.228,71€	62.744,48€
<b>TOTAL GASTOS (SIN IVA)</b>														<b>144.445,04€</b>
GASTOS DE PERSONAL		13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	13.134,25€	157.611,00€
PAGOS PRÉSTAMO					1.722,51€				1.748,93€				1.775,76€	5.247,21€
GASTOS FINAN.					997,10€				970,68€				943,85€	2.911,62€
FIANZA ALQUILER		1.900,00€												1.900,00€
PAGOS INICIALES INVERSIÓN ACTIVOS + EXISTENCIAS	37.552,15€													37.552,15€
TOTAL IVA SOPORTADO				14.284,45€			5.854,36€			5.854,36€			5.854,36€	31.847,54€
PAGO DE LIQ. DE IVA ANUAL				4.196,85€			4.798,24€			4.614,94€			4.450,64€	9.666,96€
PAGO ISS AÑO ANTERIOR														-
<b>TOTAL SALIDAS DE DINERO</b>														<b>391.181,53€</b>
<b>SALDO TESORERÍA ANUAL</b>														<b>248.963,47€</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 26. Cuenta previsional de tesorería año 1, 2 y 3.**

CONCEPTO	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
SALDO INICIAL	225.000,00 €	248.963,47 €	448.972,62 €
VENTAS	373.630,50 €	561.465,00 €	652.320,00 €
IVA VENTAS (REPERCUTIDO)	41.514,50 €	62.385,00 €	72.480,00 €
<b>TOTAL ENTRADAS DE DINERO</b>	<b>640.145,00 €</b>	<b>872.813,47 €</b>	<b>1.173.772,62 €</b>
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	26.070,00 €	26.070,00 €	26.070,00 €
APROVISIONAMIENTO	55.630,56 €	66.756,99 €	80.108,39 €
EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS	62.744,48 €	77.312,10 €	92.602,52 €
<b>TOTAL GASTOS (SIN IVA)</b>	<b>144.445,04 €</b>	<b>170.139,09 €</b>	<b>198.780,91 €</b>
GASTOS DE PERSONAL	157.611,00 €	173.372,10 €	225.383,73 €
PAGOS PRÉSTAMO	5.247,21 €	5.492,40 €	5.749,06 €
GASTOS FINANCIEROS	2.911,62 €	2.666,43 €	2.409,77 €
FIANZA ALQUILER	1.900,00 €	-	-
PAGOS INICIALES INVERSIÓN ACTIVOS + EXISTENCIAS	37.552,15 €	-	-
TOTAL IVA SOPORTADO	31.847,54 €	26.331,17 €	30.211,41 €
PAGO DE LIQUIDACIÓN DE IVA ANUAL	9.666,96 €	36.053,83 €	42.268,59 €
PAGO ISS AÑO ANTERIOR	-	9.785,83 €	31.779,51 €
<b>TOTAL SALIDAS DE DINERO</b>	<b>391.181,53 €</b>	<b>423.840,85 €</b>	<b>536.582,98 €</b>
<b>SALDO TESORERÍA ANUAL</b>	<b>248.963,47 €</b>	<b>448.972,62 €</b>	<b>637.189,64 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 8.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL.

En esta tabla mostramos la cuenta de resultados previsional para los años 1, 2 y 3. Primeramente indicamos las ventas sin IVA y a continuación los gastos de explotación, externalización y aprovisionamiento, estos datos proceden del total de gastos (sin IVA) de la cuenta de tesorería. De la misma manera reflejamos la amortización del inmovilizado material e inmaterial para los tres años, indicar que estos datos han sido obtenidos de la tabla 22. Para su cálculo, hemos sumado de cada grupo la D&A por cada año correspondiente y por cada tipo de activo no corriente.

La diferencia entre los ingresos y gastos junto a las amortizaciones nos da como resultado el BAI (Beneficios antes de interés e impuestos). Una vez tenemos el BAI, procedemos a calcular el BAI, este resultado lo obtenemos de la diferencia entre el BAI y los gastos financieros surgidos del préstamo. Los gastos financieros han sido obtenidos del cuadro de financiación del préstamo, tabla 23. Estos gastos financieros se liquidan de manera cuatrimestral y su cuantía va siendo menor a medida que vamos amortizando capital. Los gastos financieros también figuran en la cuenta previsional de tesorería, tabla 25, reflejada como una salida de dinero.

Por último, para obtener la cuantía correspondiente al Impuesto sobre Sociedades, aplicamos sobre el BAI un 15% para los años 1 y 2, mientras que para el año 3 atribuimos un 25%.

La diferencia entre el BAI y el Impuesto sobre Sociedades nos da como resultado el beneficio neto o resultado del ejercicio.

Añadir que el beneficio neto para los años 1 y 2 presenta un crecimiento, mientras que el año 3 este decrece, debido a que los gastos de personal aumentan a consecuencia de la subida de sueldos y a la contratación de empleados con motivo del aumento de la producción.

**Tabla 27. Cuenta previsional de resultados año 1, 2 y 3.**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>	<b>373.630,50 €</b>	<b>561.465,00 €</b>	<b>652.320,00 €</b>
GASTOS DE EXPLOTACIÓN + EXTERNALIZACIÓN + APROVISIONAMIENTO	144.445,04 €	170.139,09 €	198.780,91 €
GASTOS DE PERSONAL	157.611,00 €	173.372,10 €	225.383,73 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	3.223,46 €	3.223,46 €	3.223,46 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	200,52 €	200,52 €	200,52 €
<b>Bº ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)</b>	<b>68.150,48 €</b>	<b>214.529,83 €</b>	<b>224.731,38 €</b>
GASTOS FINANCIEROS	2.911,62 €	2.666,43 €	2.409,77 €
<b>Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>65.238,85 €</b>	<b>211.863,40 €</b>	<b>222.321,61 €</b>
IMPUESTO SOCIEDADES	9.785,83 €	31.779,51 €	55.580,40 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>55.453,03 €</b>	<b>180.083,89 €</b>	<b>166.741,21 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 8.7. BALANCE PREVISIONAL.

A continuación, mostramos el balance previsional para los años 1, 2 y 3. Dividimos el balance en activo y patrimonio neto junto a pasivo.

En el activo hemos indicado el **activo no corriente** tanto tangible como intangible. En el activo no corriente tangible mostramos la maquinaria, útiles y herramientas, mobiliario y equipos procesos informáticos con los que cuenta DANA FOOD. Por otra parte, en el activo no corriente intangible contamos con la finanza del alquiler del local y las aplicaciones informáticas. El importe de todos los activos no corrientes va disminuyendo a lo largo de los tres años debido a la D&A acumulada.

El **activo corriente** está formado por las existencias, que muestran un stock de seguridad que mantenemos para cada año y la tesorería disponible.

La tesorería es muy elevada debido a que no será hasta el año 4 cuando comencemos a repartir dividendos. A su vez, está caja será utilizada para poder contratar a más personal, comprar más maquinaria y hacer frente a la idea que reflejaremos en el plan de expansión de poder establecernos en otra ciudad de España.

Después del activo, presentamos el **patrimonio neto**, en él reflejamos el capital social de la empresa, que asciende a 160.000€, junto al resultado del ejercicio obtenido en cada año y las reservas acumuladas a partir del año 2.

En el **pasivo no corriente** indicamos la deuda bancaria a largo plazo, esta cifra nos indica la deuda que queda por pagar proveniente del préstamo por un importe de 65.000€. Dicha deuda disminuye a medida que se va amortizando el capital.

Por último, en el **pasivo corriente** reflejamos la deuda a corto plazo, estos datos los hemos obtenido de la tabla 23 y muestran la suma de las cantidades amortizadas que se han realizado por año. Finalmente reflejamos la cuenta Hacienda Pública acreedora del Impuesto sobre Sociedades proveniente de la tabla 27.

**Tabla 28. Balance previsional año 1, 2 y 3.**

	T=1	T=2	T=3
<b>TOTAL ACTIVO BALANCE</b>	<b>284.991,65 €</b>	<b>481.576,82 €</b>	<b>666.369,86 €</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
MAQUINARIA	19.713,90 €	17.523,46 €	15.333,03 €
ÚTILES Y HERRAMIENTAS	1.825,07 €	1.564,34 €	1.303,62 €
MOBILIARIO	1.422,00 €	1.264,00 €	1.106,00 €
EQUIPOS PROCESOS INFORMACIÓN	5.528,74 €	4.914,43 €	4.300,13 €
<b>TOTAL ANC TANGIBLE NETO</b>	<b>28.489,70 €</b>	<b>25.266,24 €</b>	<b>22.042,78 €</b>
FIANZAS	1.900,00 €	1.900,00 €	1.900,00 €
APLICACIONES INFORMÁTICAS	1.002,58 €	802,07 €	601,55 €
<b>TOTAL ANC INTANGIBLE NETO</b>	<b>2.902,58 €</b>	<b>2.702,07 €</b>	<b>2.501,55 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>31.392,28 €</b>	<b>27.968,31 €</b>	<b>24.544,33 €</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
EXISTENCIAS	4.635,88 €	4.635,88 €	4.635,88 €
TESORERÍA	248.963,47 €	448.972,62 €	637.189,64 €
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>253.599,35 €</b>	<b>453.608,50 €</b>	<b>641.825,52 €</b>
	T=1	T=2	T=3
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>284.991,65 €</b>	<b>481.576,82 €</b>	<b>666.369,86 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
CAPITAL SOCIAL	160.000,00 €	160.000,00 €	160.000,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	55.453,03 €	180.083,89 €	166.741,21 €
RESERVAS ACUMULADAS N-1	-	55.453,03 €	235.536,92 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>215.453,03 €</b>	<b>395.536,92 €</b>	<b>562.278,13 €</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
DEUDA BANCARIA A LARGO PLAZO	54.260,39 €	48.511,33 €	42.493,61 €
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>54.260,39 €</b>	<b>48.511,33 €</b>	<b>42.493,61 €</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
DEUDA BANCARIA A CORTO PLAZO	5.492,40 €	5.749,06 €	6.017,71 €
HP ACREEDORA ISS	9.785,83 €	31.779,51 €	55.580,40 €
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.278,23 €</b>	<b>37.528,57 €</b>	<b>61.598,12 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>69.538,62 €</b>	<b>86.039,90 €</b>	<b>104.091,73 €</b>

Fuente: elaboración propia.

## 8.8. RATIOS FINANCIEROS.

A continuación, mostramos los ratios correspondientes a nuestro plan financiero:

- **Fondo de maniobra: Activo Corriente – Pasivo Corriente.**

Como vemos nuestro fondo de maniobra para los tres años refleja un resultado positivo. Por consiguiente, como estamos restando el activo corriente del pasivo corriente, este ratio nos está mostrando el dinero del que disponemos tras pagar nuestras deudas inmediatas. Es así, que este indicador nos está afirmando que poseemos una buena cantidad de dinero para poder operar.

- **Ratio de liquidez o solvencia técnica: Activo Corriente/Pasivo Corriente.**

Como se puede ver nuestro ratio de solvencia está por encima del valor ideal, 1.5, no tiene por qué, pero podríamos correr el riesgo de tener demasiado activo corriente, en este caso dinero en caja, y que en un futuro pudiera perder valor con el paso del tiempo.

- **Ratio de endeudamiento (1): Total Pasivo/(Total Pasivo + Patrimonio Neto)**

Cómo podemos ver nuestro ratio se encuentra por debajo del 0.5, esto es debido a que se cumple la condición ideal de que nuestro pasivo corriente se encuentra por debajo del 50% del patrimonio neto.

- **Ratio de endeudamiento (2): Total Pasivo/Patrimonio Neto.**

Como vemos este ratio de endeudamiento nos indica la proporción de financiación ajena que posee la empresa frente a su patrimonio, por tanto se centra en la estructura financiera de la empresa. En cuanto al cálculo, lo hemos hecho sobre la cuantía total aunando corto y largo plazo. Nuestros valores nos indican que en ninguno de los tres primeros años las deudas superan a los recursos propios.

- **Ratio de garantía: Activo Total/Pasivo Total.**

Este ratio muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores y prestamistas exteriores, es decir, relaciona todo lo que se posee con todo lo que se debe. Nuestro resultado es superior a 2.5, esto quiere decir que no recurrimos al crédito de unos años a otros porque nuestro capital es suficiente para abastecernos.

- **Ratio de beneficio: Beneficio neto x 100/Ventas anuales.**

Nuestra empresa tiene unas ventas para el año 1 de 373.630,50€ y cuenta con un beneficio de 55.453,03€, estamos obteniendo una rentabilidad después de impuestos de un 14,84% sobre las ventas. Para el año 2 contamos con unas ventas de 561.465,00€ y un beneficio de 180.083,89€ y obteniendo una rentabilidad después de impuestos de



un 32,07%. Por último, para el año 3 contamos las ventas son de 652.320,00€ y con un beneficio de 166.741,21€ y con una rentabilidad después de impuestos de un 25,56%.

- **ROE (Rentabilidad financiera): Beneficio neto x 100/Total patrimonio neto medio.**

El Roe (Return on Equity) es un indicador que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas, en este caso mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre nuestros fondos propios. Como se puede ver, durante los tres periodos analizados, nuestra rentabilidad se sitúa por encima del 25% de nuestros fondos propios.

- **ROA (Rentabilidad económica): Beneficio económico (BAII) x 100/Activo total medio**

El ROA (Return on Assets) nos indica la rentabilidad del total de los activos de la empresa, por consiguiente, se considera que para que una empresa sea valorada de manera positiva en cuanto a su rentabilidad, la cifra de su ROA debe de superar el 5%. En nuestro caso, al ser un 23,91% en el primer año, este dato va a expresar la rentabilidad económica de Dana Food, independientemente de la forma en la que se financien nuestros activos. De la misma manera, para el resto de años se cumple la misma condición.

**Tabla 29. Ratios financieros.**

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FONDO DE MANIOBRA	238.321,12 €	416.079,93 €	580.227,40 €
RATIO DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA TÉCNICA	16,60	12,09	10,42
RATIO DE ENDEUDAMIENTO (1)	0,24	0,18	0,16
RATIO DE ENDEUDAMIENTO (2)	0,32	0,22	0,19
RATIO DE GARANTÍA	4,10	5,60	6,40
RATIO DE BENEFICIO	14,84%	32,07%	25,56%
ROE (Rentabilidad financiera)	25,74%	45,53%	29,65%
ROA (Rentabilidad económica)	23,91%	44,55%	33,72%

*Fuente: elaboración propia.*

### 8.9. RATIOS DE VALORACIÓN.

Para los ratios de valoración calcularemos Ke, WACC, VAN, TIR y PAYBACK:

- **Ke (Coste de Capital):** Para el cálculo del Ke hemos aplicado la siguiente fórmula:

$$Ke = Rf + B \cdot (Rm - Rf)$$

Este ratio nos indica la tasa esperada por los accionistas si decidiesen invertir en nuestro proyecto.

Para calcular la Ke, lo primero que hemos obtenido ha sido Rf (rentabilidad del bono español), este dato lo hemos obtenido del “Diario Expansión” y el resultado ha sido de un 0,45%. Por otra parte, para calcular B (coeficiente Beta) hemos hecho una media aritmética de aquellos sectores

vinculados a nuestra actividad y el resultado lo hemos multiplicado por 4, estos datos los hemos obtenido de página web de “Damoradan”, los sectores han sido:

- Minoristas alimentación: B = 0,24
- Procesamiento de alimentos: B = 0,64
- Servicios para empresas y consumidores: B = 0,93

Con la media de estos tres sectores hemos obtenido una B = 0,603.

Para el cálculo de la prima de riesgo de mercado (Rm), hemos consultado el dato en la página web “Damoradan”, en la columna “Risk Premium for other markets” correspondiente a España, ya que es el país donde desarrollaremos la actividad empresarial. Rm = 6,27%. Finalmente, sustituyendo dichos datos en la fórmula obtenemos un **Ke = 14,49%**.

- **WACC:** Para el cálculo del WACC hemos aplicado la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke \cdot \frac{FP}{(FP+D)} + Kd \cdot \frac{D}{(FP+D)} \cdot (1 - T)$$

Para el cálculo del WACC primero debemos de conocer el peso tanto de la deuda como de los recursos propios con los que cuenta la empresa, el total del pasivo junto al patrimonio neto de la empresa suman 225.000€.

- Sabemos que la deuda de la empresa es de 65.000€, es decir, 65.000€/225.000€ = 28.89%.
- Sabemos que los recursos propios de la empresa son de 160.000€, es decir, 160.000€/225.000€ = 71.11%.

Por lo tanto, en una mayor parte la empresa se financia con recursos propios.

Otros datos que necesitamos para calcular el WACC son:

- Coste de Capital (Ke), este dato ya lo hemos calculado en el anterior apartado y hemos obtenido que Ke = 14,49%.
- Coste de la deuda (Kd), este dato nos indica el coste que asume DANA FOOD al estar financiada por un préstamo de 65.000€ adquirido a través del banco. En la tabla 23, ya hicimos alusión a este dato. Kd = 4,60%.
- “T” nos indica el tipo impositivo que en nuestro caso para el año 1, T = 15%.

Una vez que conocemos todos los datos aplicamos la fórmula.

$$WACC = 14,49\% \cdot \frac{160.000}{(160.000+65.000)} + 4,60\% \cdot \frac{65.000}{(160.000+65.000)} \cdot (1 - 15\%) = 11,43\% \rightarrow$$

**WACC = 11,43%**

El WACC nos permite tener una medida más precisa del coste de capital de la empresa. Por lo tanto, el coste de financiación de DANA FOOD es de un 11,43%.

- **VAN:** Para el cálculo del VAN hemos aplicado la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = - \text{EFCF0} + \frac{\text{EFCF1}}{(1+\text{Ke})^1} + \frac{\text{EFCF2}}{(1+\text{Ke})^2} + \frac{\text{EFCF3}}{(1+\text{Ke})^3} + \frac{\text{VALOR RESIDUAL}}{(1+\text{Ke})^3}$$

Para el cálculo del VAN hemos empleado los siguientes datos:

- EFCF0: este dato es la aportación inicial de las socias que en nuestro caso es de 160.000€.
- EFCF1: saldo de la tesorería en el año 1, haciendo alusión a la tabla 28, el saldo es de 248.963,47€
- EFCF2: saldo de la tesorería en el año 2 menos el saldo del año 1, por lo tanto, el saldo es de 200.009,15€
- EFCF3: saldo de la tesorería en el año 3 menos el saldo del año 2, por lo tanto, el saldo es de 188.217,02€
- Valor residual: múltiplo del BAI del año 3, es decir, el BAI fue de 224.731,38 € x 2 = 449.462,76 €
- Ke =14,49%

Una vez que conocemos todos los datos aplicamos la fórmula.

$$\text{VAN} = - 160.000\text{€} + \frac{248.963,47\text{€}}{(1+14,49\%)^1} + \frac{200.009,15\text{€}}{(1+14,49\%)^2} + \frac{188.217,02\text{€}}{(1+14,49\%)^3} + \frac{449.462,76\text{€}}{(1+14,49\%)^3} = 597.085,42\text{€} \rightarrow$$

$$\text{VAN} = 597.085,42\text{€}$$

Este dato nos indica que el proyecto es viable, debido a que el resultado muestra que pese a que se han medido los flujos de los futuros ingresos y se ha descontado la inversión inicial el dato restante es positivo y, por lo tanto, esta cifra releja que el negocio es factible.

- **TIR:** Obtendremos la TIR de resolver la ecuación del VAN cuando este es igual a 0. Para el cálculo de esta fórmula hemos utilizado Excel y el resultado que hemos obtenido ha sido que la **TIR = 145,20%**

Este dato nos indica que la TIR obtenida supera la tasa de interés del VAN, es decir, Ke (Coste de capital) que era igual a 14,49%. Que la TIR sea mayor a Ke, garantiza una mayor rentabilidad. A su vez, las TIR que son superiores al 100% como es nuestro caso, avalan que empresas como DANA FOOD, puedan a llegar a ser muy exitosas.

- **PAY-BACK:** Este dato nos indicará el plazo de recuperación de la inversión en años, para ello, mostramos la siguiente tabla donde reflejamos por años tanto el flujo de caja como el flujo de caja acumulado.

**Tabla 30. Cálculo Pay-Back.**

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
0	-160.000,00 €	- 160.000,00 €
1	248.963,47 €	88.963,47 €
2	200.009,15 €	288.972,62 €
3	188.217,02 €	477.189,64 €
4	449.462,76 €	926.652,40 €

*Fuente: elaboración propia.*

Para conocer cuál es el plazo de recuperación de la inversión inicial, hemos empleado el siguiente cálculo:

$$\text{PAY-BACK} = 1 + ((160000\text{€} - 88963,47\text{€}) / 200009,15\text{€}) = \mathbf{1,4 \text{ años}}$$

Es decir, el plazo de recuperación de la inversión inicial será de 1 año y 4 meses.

A continuación, mostramos una tabla resumen de los ratios de valoración del proyecto:

**Tabla 31. Tabla resumen de los ratios de valoración del proyecto.**

RATIO DE VALORACIÓN	RESULTADO
Ke (Coste de Capital)	14,49%
WACC	11,43%
VAN	597.085,42€
TIR	145,20%
PAY-BACK	1 AÑO Y 4 MESES

*Fuente: elaboración propia.*

## 9. ASPECTOS FORMALES Y JURÍDICOS DEL PROYECTO.

### 9.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.

Como mencionamos al comienzo del proyecto, la forma jurídica elegida para Dana Food es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Hemos considerado este tipo, ya que pensamos que esta modalidad se ajusta a nuestro modelo de negocio, además de ofrecer diversas ventajas como las que vamos a presentar a continuación.

Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se detallan tanto las características como las ventajas e inconveniente con las que cuenta esta forma jurídica (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2021b).

#### **Características:**

- La constitución de la empresa puede realizarse de forma telemática o presencial.
- El número mínimo de socios es de uno solo.
- La responsabilidad está limitada al capital aportado.
- La aportación de capital social no podrá ser inferior a 3.000€.
- Esta forma jurídica está regulada por el Impuesto de Sociedades.
- La denominación social es libre, pero debe de estar seguida de la indicación “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o bien también, seguido de las siglas “S.R.L.”.

#### **Ventajas:**

- Esta forma jurídica es adecuada tanto para pequeñas como medianas empresas.
- El régimen jurídico de las Sociedades de Responsabilidad Limitada es más flexible que las Sociedades Anónimas.
- El posible endeudamiento de los socios está limitado al capital aportado por cada uno de ellos.
- El capital social mínimo no es muy elevado, al igual que no existe un tope máximo de capital.
- Cada socio puede aportar el capital social que desee, ya que no existe un mínimo ni un máximo por cada uno de ellos.
- El capital social aportado por los socios permite aportaciones no dinerarias como bienes.
- No existe un límite de máximo de socios.
- Libertad para elegir la denominación social de la entidad.
- Independencia en cuanto al establecimiento de acuerdos y pactos entre los socios.

**Inconvenientes:**

- Imposibilidad de cotizar en Bolsa.
- Está forma jurídica no permite la emisión de obligaciones.
- Los socios deben ser identificables.
- La Sociedad de Responsabilidad limitada supone mayores costes en gestión comparado con otras formas jurídicas.
- Dificultad del Impuesto sobre Sociedades.
- Esta forma jurídica obliga a llevar una contabilidad formal.

**9.2. REPARTO ACCIONARIAL Y ADMINISTRADORES.**

En relación a este punto, desarrollaremos el reparto accionarial y los administradores de la empresa Dana Food.

La empresa Dana Food estará formada por dos socias principales: Diana Barredo y Natalia Ramírez, ambas contarán con una participación a partes iguales, es decir, cada una tendrá un peso de un 50% en la empresa. Y, por ende, un reparto interno de las participaciones como de los dividendos de la misma manera. Además, según la forma jurídica escogida la responsabilidad estará limitada al capital aportado por cada socia, en este caso, a partes iguales.

Por otra parte, por ley todas las sociedades mercantiles están obligadas a contar con una Junta General de socios y un Órgano de Administración en la entidad. Este segundo es de cara a poder realizar operaciones con terceros. Para la gestión de Dana Food, las dos socias, anteriormente mencionadas, serán a su vez administradoras solidarias de la empresa, ya que este tipo de administrador admite que pueda haber uno o varios en una misma entidad (Ruiz, 2013).

La figura del administrador solidario permitirá que cualquiera de las dos pueda realizar de forma individual las funciones que requiera el puesto, para ello cuentan con la autoridad necesaria para poder hacerlo. Por consiguiente, la potestad individual aprueba que cada una de las administradoras pueda tanto realizar contrataciones como firmar documentos y otros aspectos en nombre de la empresa. Este tipo de administrador autoriza a que con que esté una de las administradoras será suficiente ante la firma o hecho en nombre de Dana Food, no siendo necesario que ambas compadezcan.

Las administradoras de Dana Food serán las encargadas de administrar, dirigir, representar y controlar la empresa. Referente a las funciones que pueden realizar las administradoras van desde la compra o venta de los bienes de la empresa, contratación o despido de empleados, hasta firmar deudas o aspectos comerciales y económicos relacionados con Dana Food.

Destacar que las administradoras al ser a la vez las socias de la empresa, también se encargarán de aprobar las cuentas anuales de Dana Food y de establecer la cuantía y el reparto de dividendos según los beneficios que haya obtenido Dana Food durante el ejercicio económico.

### 9.3. RÉGIMEN FISCAL APLICABLE.

Según la actividad empresarial que se desarrolla en Dana Food, esta se acoge al régimen general de persona jurídicas. Este tipo de régimen abarca todas aquellas empresas con fines lucrativos. En concreto, nuestra entidad es una sociedad mercantil, dentro de este grupo, la forma jurídica escogida es una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

El régimen fiscal aplicable según la forma jurídica de Dana Food, está regulado por Impuesto de Sociedades, este impuesto grava la renta de determinadas sociedades establecidas en territorio español.

Siguiendo el “Manual de actividades económicas. Obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español”. Elaborado por la Agencia Tributaria, detallamos todos los aspectos relacionados con el Impuesto sobre Sociedades (Ministerio de Hacienda, 2021b).

#### **- PERÍODO IMPOSITIVO Y DEVENGO:**

El periodo impositivo, es el espacio de tiempo durante el cual que realizan aquellas operaciones que son gravadas y que posteriormente se incluyen en la declaración del impuesto de sociedades. El periodo impositivo corresponderá con cada ejercicio económico de la empresa y este no podrá exceder los 12 meses. La fecha de cierre del periodo del ejercicio económico se acordará en los estatutos de la empresa, de no ser así, en su defecto su finalización será el 31 de diciembre. En el caso de Dana Food, al comenzar la actividad el 1 de febrero, su fecha de cierre será el 31 de enero. Este día será la fecha en la cual se devengará el IS.

En el anexo 8 mostramos como sería el esquema de liquidación del Impuesto de Sociedades.

#### **-BASE IMPONIBLE:**

El Plan General Contable considera que el resultado de una empresa es la diferencia entre ventas e ingresos y compras y gastos adquiridos en el ejercicio económico. Para la obtener la Base Imponible se aplica el método de estimación directa al resultado contable.

La Agencia Tributaria indica que, por norma general, los gastos contables son deducibles fiscalmente, salvo excepciones como, multas, tributos, sanciones administrativas, etc.

### **-TIPO DE GRAVAMEN Y CUOTA ÍNTEGRA:**

La Agencia Tributaria define el tipo de gravamen como: “el porcentaje que multiplicado por la base imponible permite obtener la cuota íntegra” (Ministerio de Hacienda, 2021e). El resultado de la cuota puede ser positiva o cero.

Según las características y forma jurídica de Dana Food, el tipo de gravamen a aplicar es del 25%. Este 25% se emplea tanto como el tipo de gravamen general como a microempresas, como sería nuestro caso.

### **-RETENCIONES E INGRESOS A CUENTA:**

La Agencia Tributaria indica una serie de bonificaciones y deducciones que pueden aplicarse. Dichas bonificaciones y deducciones no pueden llevarse a cabo por parte de nuestra empresa, ya que Dana Food no cumple con los requisitos por lo que directamente pasamos a la obtención de la cuota líquida.

A la cuota líquida se le deducen las retenciones e ingresos a cuenta, el resultado ofrece la llamada cuota del ejercicio, dicha cuota puede salir a ingresar o a devolver.

### **-PAGOS FRACCIONADOS:**

Para la obtención de la cuota diferencial se tienen que tener en cuenta los pagos fraccionados. Todos los contribuyentes del impuesto de sociedades están obligados a realizar un pago fraccionado a cuenta de la liquidación correspondiente al ejercicio económico en el que se encuentren. Los pagos deben de realizarse el día 1 de abril, octubre y diciembre.

La modalidad a la que se acoge Dana Food para determinar la base de dichos pagos fraccionados, es la modalidad con carácter general. Esta modalidad está vinculada al resultado obtenido en la cuota líquida de la última declaración.

Para el cálculo del pago fraccionado se realiza a través del Modelo 202 y se aplica el 18% sobre la cuota íntegra del último ejercicio económico, si el resultado de este fuese cero o negativo, Dana Food no estaría obligada a presentar la declaración.

### **-DECLARACIÓN:**

La Agencia Tributaria indica que: “la declaración del IS deberá presentarse dentro de los 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del periodo impositivo” (Ministerio de Hacienda, 2021d).



La declaración del Impuesto de Sociedades se presentará a través del Modelo 200, la forma de presentación de dicho modelo se hará de manera obligatoria a través de internet con certificado electrónico.

#### 9.4. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS A REALIZAR.

Hemos elegido la forma telemática para la constitución de la empresa a través del sistema CIRCE, ya que este permite realizar todos los trámites correspondientes a la puesta en marcha sin necesidad de desplazarnos.

Siguiendo las indicaciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, estos son los pasos que debemos de hacer antes de cumplimentar el DUE (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2021a).

- Reservar la Denominación Social de la empresa, en nuestro caso será, Dana Food S.R.L.
- Solicitar la certificación negativa de la Denominación Social al Registro Mercantil Central.
- Capital Social. En el momento de cumplimentar el DUE no será necesario aportar el capital social de la empresa, ya que solo bastará con indicar el capital aportado por cada socio. La aportación del capital social se hará ante Notario, en el momento de la firma de la escritura de la constitución de la empresa.
- Cumplimentar el DUE. Una vez se han realizado las tramitaciones anteriormente señaladas, se procede a gestionar el alta de la empresa. Se efectuará a través de internet, tendremos que, o bien acudir al denominado Punto de Atención al Emprendedor (PAE) y tramitar el Documento Único Electrónico (DUE) con ayuda o hacerlo de forma personal contando con el certificado electrónico. Una vez cumplimentado el DUE, el sistema de tramitación envía a cada organismo competente la parte del DUE correspondiente.
- Otorgamiento de la Escritura de constitución. Una vez enviado el DUE, el sistema genera una cita automática con la Notaría para dispensar la escritura pública de la constitución de la sociedad.
- Otros trámites complementarios. Estos trámites pueden realizarse a través del DUE.
  - Solicitud de la reserva de Marca en la OEPM.
  - Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento correspondiente.
- Trámites no incluidos.
  - Comunicación de la apertura del Centro de Trabajo.
  - Obtención y legalización de los libros.

A su vez el CIRCE a través del DUE realiza todos los trámites vinculados a la seguridad Social, de la misma manera, se encarga de la expedición de la Escritura inscrita y solicita el NIF definitivo de la empresa. El coste de la constitución de la sociedad asciende a 300€.

## 9.5. SEGUROS, LICENCIAS, CONTRATOS MERCANTILES.

### 9.5.1. SEGUROS.

- **Seguro para empleados.** Haciendo alusión al Convenio Colectivo del sector de elaboradores de productos cocinados para su posterior venta a domicilio, en el artículo 43, figura la obligación por parte del empresario a contratar un seguro de accidentes para los empleados de la empresa. El seguro contratado deberá de cubrir a favor de los trabajadores la cuantía de 25.000€ a percibir a favor del empleado en caso de fallecimiento por accidente laboral, invalidez permanente u otros accidentes acontecidos “in itinere” (III. Otras Disposiciones, 2020). Este seguro tendrá un coste anual de 2.140€, es decir, 267,5€ por trabajador.
- **Seguro de responsabilidad civil.** Pese a que según la actividad que desarrollamos en Dana Food este seguro no es 100% obligatorio, es muy aconsejable contar con él debido a los daños que se puedan causar u ocasionar tanto dentro como fuera de la empresa. De la misma manera, este tipo de seguros abarcan la protección tanto de los propios trabajadores como el daño que pueda ser causado a terceras personas ajenas a la compañía. Este seguro tendrá un coste anual de 1.700€.

### 9.5.2. LICENCIAS.

Siguiendo con las indicaciones publicadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a continuación, se detallan de manera esquemática las licencias obligatorias que se deberán de tramitar antes de la puesta en marcha de la actividad empresarial.

- **Licencia de Actividades e instalaciones y obras.** Está licencia es necesaria para el inicio de la actividad y deberá de ser solicitada en el Ayuntamiento de Madrid. Consultando la página web oficial del Ayuntamiento de Madrid, el coste por esta licencia es de 600€, ya que la actividad que realizamos es inocua.
- **Licencia de Funcionamiento.** Esta licencia asegura y determina como apto las condiciones urbanísticas vinculadas a la actividad empresarial. Consultando la tabla de precios para la solicitud de la licencia de funcionamiento publicado por LICMAD, el coste por esta licencia para locales no superiores a 200 m<sup>2</sup> es 1000€.

### 9.5.3. CONTRATOS MERCANTILES.

Estableceremos una relación contractual mediante un contrato mercantil por cada proveedor (Tabla 15), ya que ellos serán los encargados de ofrecer a Dana Food tanto servicios como bienes específicos (Debitoor, 2021).

En los contratos mercantiles deberán de figurar los siguientes aspectos que mostramos, además de esto, este tipo de contrato está regulado por el Código de Comercio.

- Identificación de las partes implicadas.
- Motivo del contrato.
- Obligaciones por ambas partes.
- Duración del contrato.
- Forma de pago.
- Cláusulas adicionales.

### 9.6. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA CONTABLES, FISCALES Y LABORALES.

#### 9.6.1. OBLIGACIONES CONTABLES.

Según la forma jurídica de DANA FOOD, la Ley decreta la obligación de llevar la contabilidad acorde a lo establecido en el Código de Comercio o a su vez con lo establecido por las normas por las que se rige, a llevar dos libros contables (Ministerio de Hacienda, 2021c).

- **El libro diario.** En este libro se deberá de anotar cronológicamente, día a día, o en su defecto en un periodo no superior al mes, todas las operaciones que se hayan realizado en el desarrollo de la actividad empresarial.
- **El libro de inventarios y cuentas anuales.**
  - **El libro de inventarios ha de estar dividido por estados contables:**
    - El primer estado contable deberá ser la apertura del libro, en él deberá de figurar debe el balance inicial de la empresa.
    - En el segundo estado contable figurarán sumas y saldos, balances de comprobación. Este estado deberá de realizarse con una frecuencia mínima trimestral.
    - En el tercer estado contable figurará el inventario de cierre del ejercicio.
    - El último estado contable estará compuesto de las cuentas anuales.
  - **Cuentas anuales.** En el cierre de cada ejercicio deberán de figurar las cuentas anuales de DANA FOOD, estas estarán formadas por:

- Balance.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Estados de cambio en el patrimonio neto.
- Estados de flujo de efectivo.
- Memoria.

### 9.6.2. OBLIGACIONES FISCALES.

Una de las obligaciones fiscales de las Sociedades de Responsabilidad Limitada es la posesión de Libros Oficiales legalizados en el Registro Mercantil así figura en el artículo 26 del Código de Comercio en el Real Decreto de 22 de agosto de 1885 (Real Decreto de 22 de Agosto de 1985, Por El Que Se Publica El Código de Comercio, 1885).

- **Libro de actas.** En él deberá de figurar todos aquellos pactos y otros aspectos que se hayan llevado a cabo por la Junta General y demás órganos vinculados a la sociedad, como acuerdos adoptados, resultados de votaciones, temas debatidos, etc.
- **Libro de registro de socios.** La Ley de Sociedades de Capital en el artículo 104 obliga a las S.R.L. a llevar un libro de registro de socios (Real Decreto Legislativo 1 / 2010 , de 2 de Julio , Por El Que Se Aprueba El Texto Refundido de La Ley de Sociedades de Capital, 2010).

### 9.6.3. OBLIGACIONES LABORALES.

Siguiendo con cómo debe de ser la puesta en marcha de una Sociedad de Responsabilidad Limitada publicada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Dana Food estará obligada a realizar una serie de trámites a la hora de contratar a los trabajadores. De forma esquemática, se mencionarán dichos trámites (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2021c).

- **Inscripción de la empresa.** El empresario a de inscribirse en la Tesorería General de la Seguridad Social antes de poder contratar a los trabajadores.
- **Afiliación de los trabajadores.** Todos los empleados de la empresa han de estar afiliados a la Seguridad Social.
- **Comunicación de la apertura del centro de trabajo.** Una vez que DANA FOOD esté constituida como sociedad, se deberá de proceder a la comunicación de la apertura de la empresa y, por ende, al desarrollo de la actividad empresarial a la Consejería de Trabajo de la Comunidad de Madrid, para el control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.

- **Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.** Una vez el trabajador es contratado Dana Food deberá de comunicar el alta de dicho trabajador en el Régimen de la S.S. que corresponda.
- **Alta de los contratos de trabajo.** Este trámite tiene la finalidad de tanto legalizar como dar de alta los contratos de los trabajadores por cuenta ajena de la empresa.
- **Calendario Laboral.** En Dana Food se deberá de publicar en el centro de trabajo el calendario laboral, para que de esta forma todos los trabajadores sean conocedores del horario, festivos, descansos, jornadas, etc.

A su vez, en el punto 7.4. “Gestión de los Recursos Humanos”, ya se hizo alusión a otros aspectos relacionados con el ámbito laboral como la política de retribución, tipos de contratos, convenio colectivo, costes salariales y Seguridad Social.

## 10. IMAGEN CORPORATIVA.

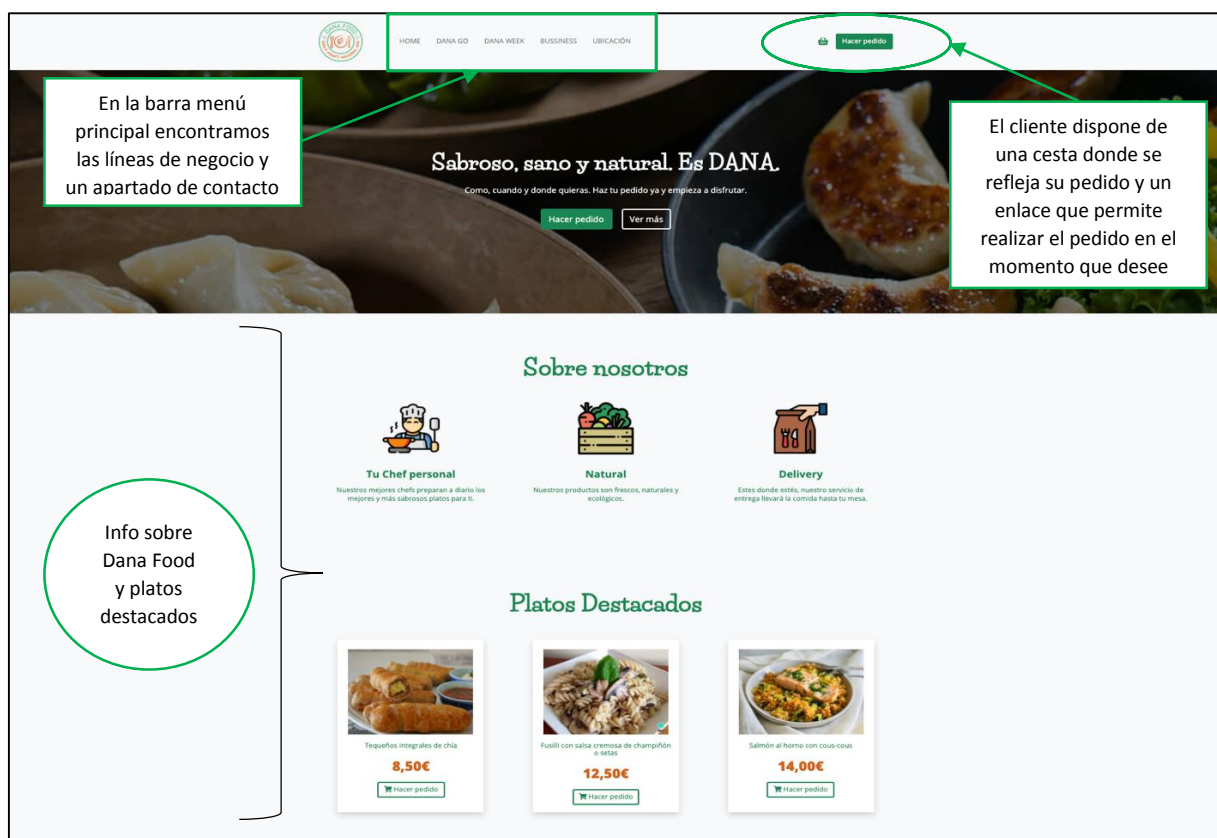
En el consiguiente apartado, se incluyen diversos aspectos relacionados con la imagen de la organización, cultura a implantar, gestión de calidad, la responsabilidad social y el compromiso ético. Indicaremos todo lo relativo al diseño y funcionamiento de nuestra web, al igual que todo aquello que concierne a la gestión de las redes sociales y marketing digital.

### 10.1. PÁGINA WEB.

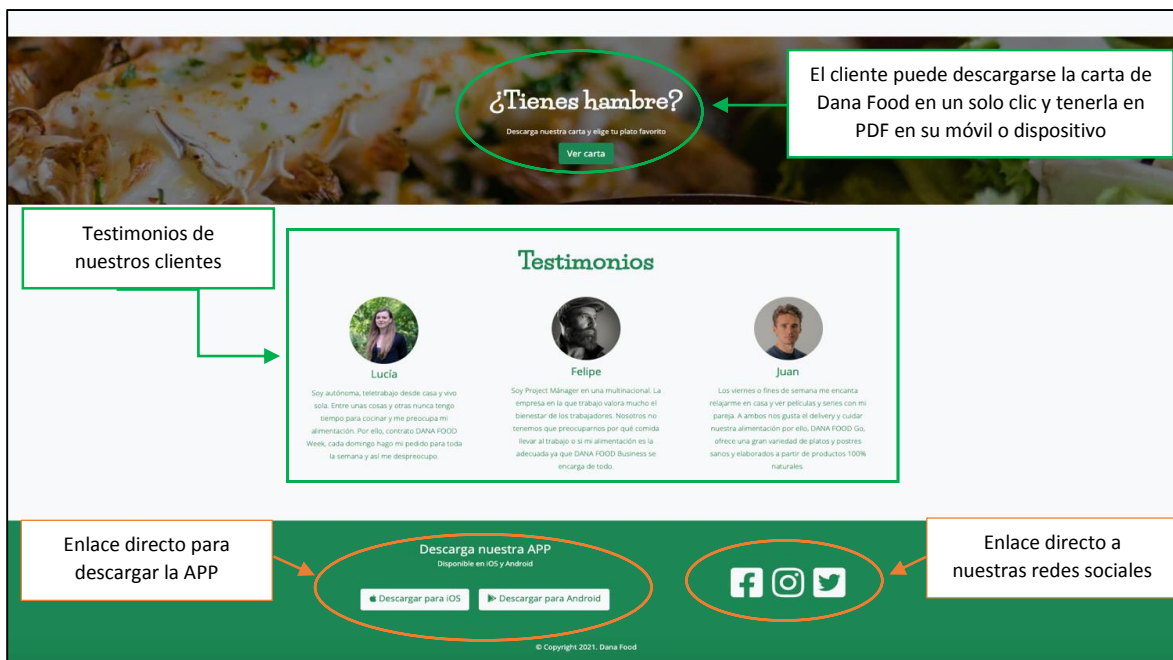
En primer lugar, comenzaremos describiendo nuestra página web. Esta cumple con dos funciones, la primera ser una web corporativa, es decir, un medio indispensable de comunicación y de apoyo al desarrollo de la actividad empresarial, y por otro lado la de ser una tienda o portal de compra online, ya que nuestros clientes a través de ella podrán realizar sus pedidos a domicilio o pasar a recogerlos por tienda. Por tanto, es uno de los principales sellos de nuestra marca y principal canal de relación con el cliente.

Adjuntamos a continuación varias imágenes en las que podremos ir describiendo la funcionalidad de la web y las diferentes opciones que tiene el cliente.

#### Ilustración 26. Home de la página web.

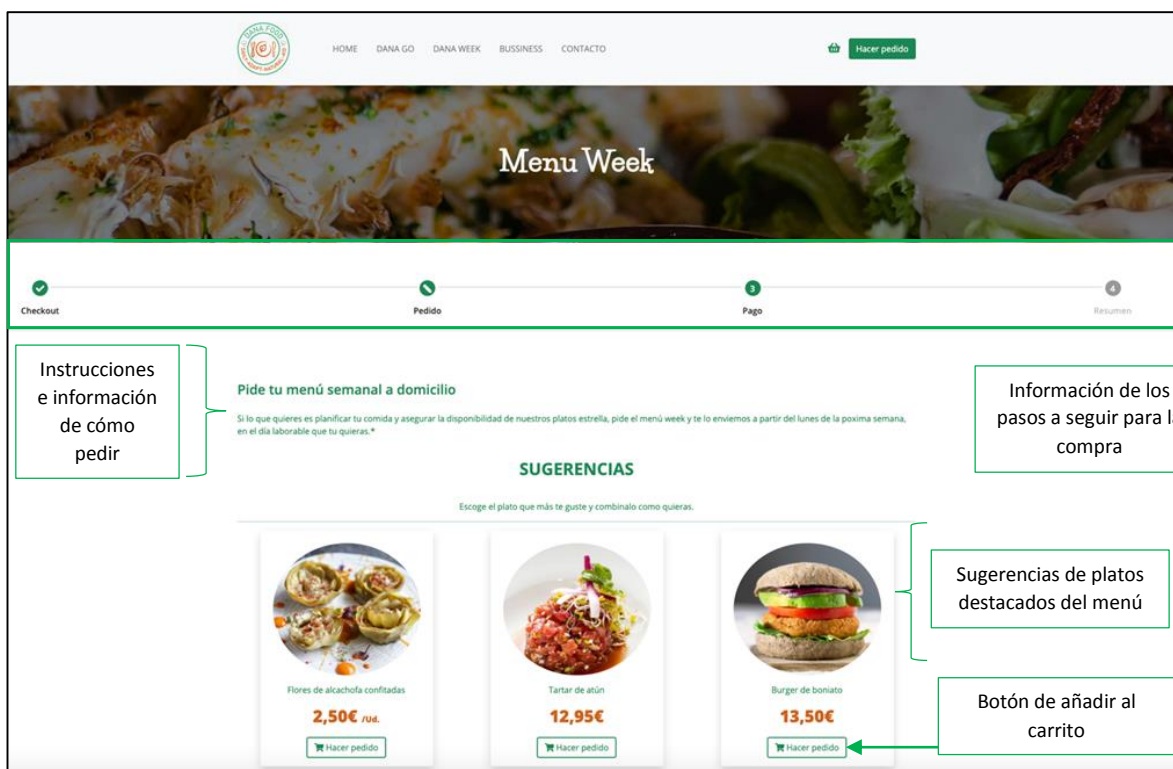


Fuente: imagen de elaboración propia.



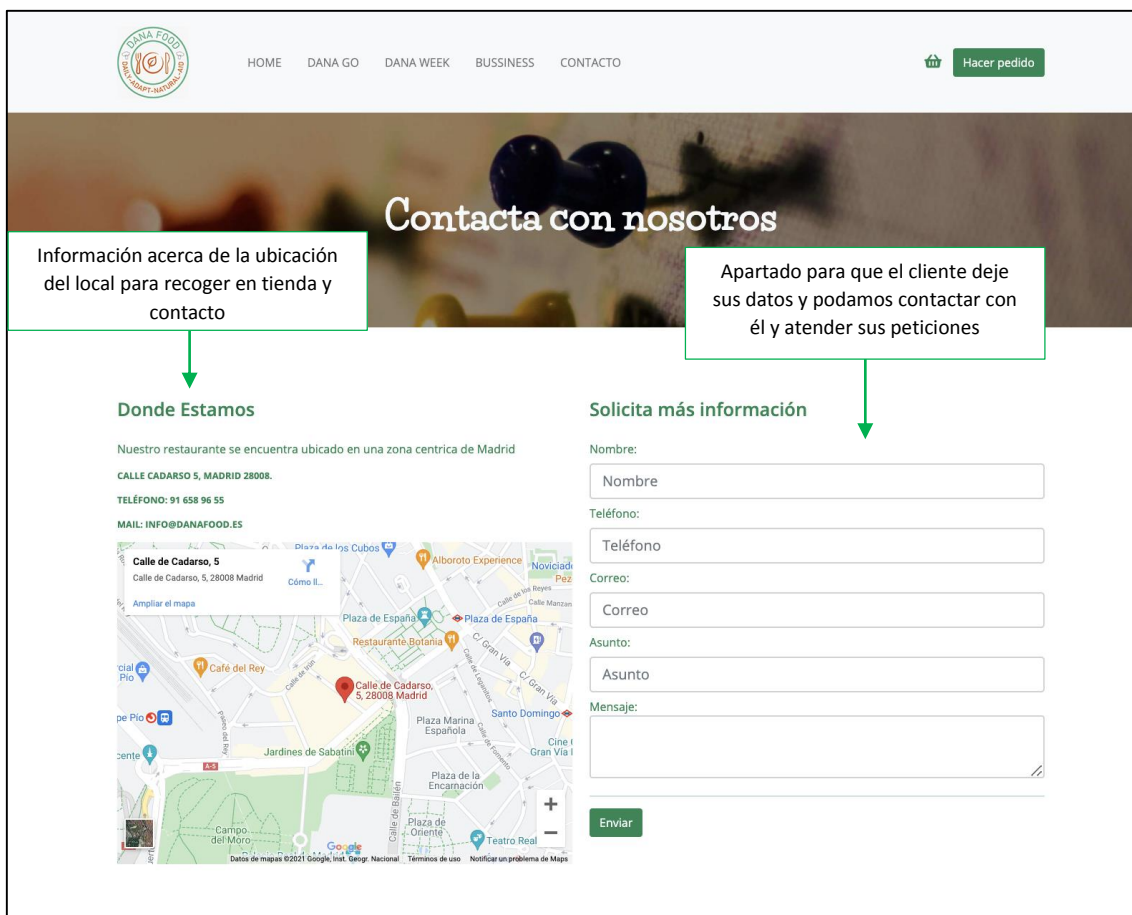
Fuente: imagen de elaboración propia.

**Ilustración 27. Unidad de negocio Week Página Web.**



Fuente: imagen de elaboración propia.

**Ilustración 28. Espacio de contacto y ubicación de la web.**



*Fuente: imagen de elaboración propia.*

Como hemos podido observar en las diferentes capturas aportadas, la página web aparte de cumplir con las funciones anteriormente mencionadas, también es un medio informativo y comunicativo que permite a nuestros clientes ponerse en contacto con nosotros, así como visitar nuestras redes sociales y estar al día de todas las noticias de la marca.

Nuestro proyecto web lleva asociada una aplicación para sistema IOS y para Android la cual el cliente podrá tener en cualquiera de sus dispositivos (Smartphone, Tablet, etc..) y realizar los pedidos en cualquier lugar con conexión a internet. Esto dota a nuestra marca de una mayor capacidad para permitir al cliente realizar un pedido en cualquier espacio y cualquier hora y sobre todo el no depender de ninguna plataforma ni de comisiones de realización de envíos. Nuestro software de gestión del CRM y de los pedidos nos permite una mayor agilidad y funcionalidad en nuestros procesos operativos respecto al cliente.

En lo que respecta a los costes, podemos afirmar en primer lugar que en la Tabla 9 encontramos el coste de diseño y gestión de la web (935€ al año) y en la Tabla 20 podemos observar el coste de mantenimiento de la web (588€ al año).



Por último dejamos el enlace a la página web:

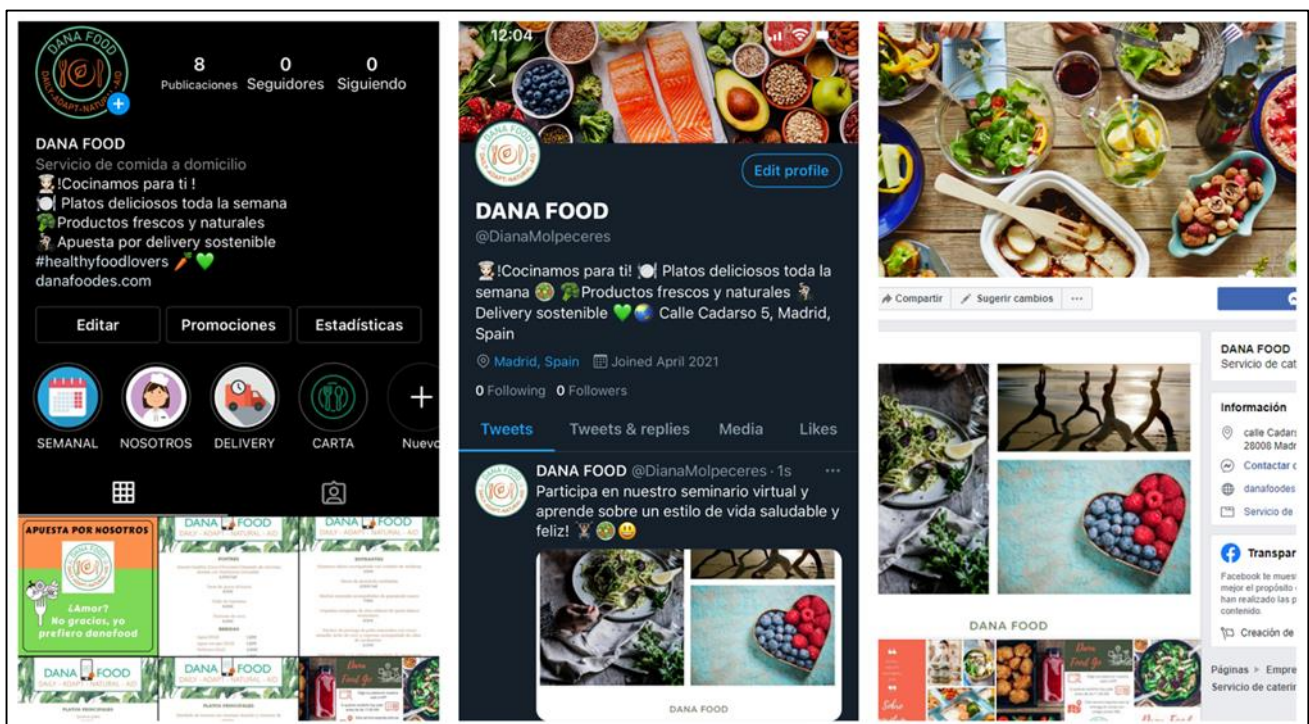
<https://danafoodes.000webhostapp.com/index.html>

## 10.2. GESTIÓN DE LA IMAGEN.

En primer lugar, cabe destacar que una de las principales acciones para reforzar nuestra imagen de marca corporativa y de producto es el uso de las redes sociales. Como hemos podido observar en el apartado anterior de la página web, nuestra marca cuenta con las 3 redes sociales por excelencia en España, es decir, Facebook, Instagram y Twitter. Estas redes son elegidas debido al estudio concreto y exhaustivo de la cuota por red social (comunidad, publicaciones, interacciones), comunidad (total fans), publicaciones (texto, imagen, video), engagement (interacciones), viralidad (compartidos + Rts) y eficiencia (interacciones/post) (Epsilon & Gestazion, 2020).

A continuación, adjuntamos una imagen donde podemos hacer una vista preliminar de nuestras 3 plataformas sociales:

### Ilustración 29. Redes sociales actuales de Dana Food.



Fuente: imagen de elaboración propia.

Nuestras redes sociales nos van a permitir un trato directo de información con nuestros clientes, y algo que es muy importante, que es la interacción en cualquier momento y a cualquier hora, lo que dará a nuestro proyecto un impulso de desarrollo en base al requerimiento del cliente.

En nuestras redes anunciaremos diferentes acciones de marca en base o bien a las tres líneas de negocio, es decir, GO, Business y Week, o bien en base a acciones generales de marca.

Dentro del desarrollo de la digitalización de nuestro negocio nos hemos propuesto realizar acciones que siempre tengan la marca presente, es decir, que esta sea el principal foco de la campaña, y en concreto que estas generen emociones, y fidelización del cliente, buscando siempre un engagement continuo a nuestras redes y marcas.

Adjuntamos a continuación una imagen en la que se pueden ver las infografías creadas por el equipo de comunicación de Dana Food. Gracias a estas y su publicación en redes sociales, los clientes pueden interactuar con nosotros y ver los diferentes eventos que vamos creando, ya que como se comentó anteriormente se trata de generar emociones en el cliente que le hagan elegir nuestra marca y no otro servicio de delivery.

En las acciones, podemos ver como la primera, va enfocada a fomentar el producto Go, es decir el servicio de delivery tradicional. Con esta acción llamada **“ahora servimos almuerzos”** lo que hacemos es buscar un aumento de la productividad de esta unidad de negocio animando a nuestros clientes a acercarse a conocer el local y almorzar o desayunar con nosotros. Ofrecemos aparte juegos (pinturas, dibujos para niños), así fomentamos que vengan familias y vean como nuestro rango de cliente no tiene segmentos, sino que queremos complacerlos a todos.

Por otro lado, la acción **“el arte de vivir saludablemente”** es una acción corporativa de marca enfocada a todos nuestros clientes y mejor posibles clientes, ya que ofrecemos un seminario online abierto a gran cantidad de personas y totalmente gratuito para aprender a tener un estilo de vida saludable y una alimentación equilibrada. Con esto queremos concienciar con nuestra filosofía de marca a la mayor cantidad de personas posibles y acercarlas a nuestra marca.

Ilustración 30. Ejemplo flyer de acciones de la marca Dana Food.



Fuente: imagen de elaboración propia.

Como podemos ver, todas las acciones se anunciarán a través de flyers en nuestras redes sociales para que los clientes estén en el contacto más directo posible respecto a ellas. A continuación, vamos a mencionar algunas acciones más que tiene prevista la marca:

- **Lunes sin carne:** se trata de una iniciativa a nivel mundial que siguen más cadenas de restaurantes saludables que te propone establecer un hábito tan sencillo, saludable y sostenible. Este reto se propone por 3 razones: por el medio ambiente, por los animales y por la salud. Aun así, aunque lo sugerimos, tú decides. Los lunes el cliente tendrá la carta habitual a su disposición.
- **Talleres con GO FIT:** Dana Food se ha propuesto realizar junto con “GO FIT” la cadena de gimnasios, talleres cuyo objetivo es poner en valor la importancia de cuidarse y llevar un estilo de vida saludable. Se trata de hacer un entrenamiento en grupo con los consejos de los monitores.
- **Celebraciones de días especiales (día del padre, madre, san Valentín):** en estos días fomentaremos por medio de las redes sociales que los clientes acudan a nuestro local, o bien realicen pedidos gracias a nuestros eventos virtuales y la vinculación emocional con el cliente.

### 10.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Dentro de este apartado vamos a establecer las medidas de compromiso con la calidad extendidas a todas las áreas de gestión de la empresa. Primeramente, como sabemos, en el apartado 5.5.2 “Certificaciones y homologaciones”, encontraremos aquellos certificados que la empresa desea implantar por ser un servicio de restauración a domicilio y de alimentación. Es aquí donde destacan las normas y certificaciones ISO, las cuales vamos a comentar a continuación.

Dana Food primeramente tratará de contar con los certificados **ISO 9001 y 14001** – ambos orientados a la calidad alimentaria (en el apartado mencionado anteriormente se puede conocer con profundidad la explicación de ambas normas – 5.5.2 certificaciones y homologaciones).

Una vez establecido dicho estándar, el proyecto tratará de orientarse hacia el reconocimiento de **excelencia de “Tripadvisor”** entre el segundo y tercer año de actividad. Este certificado otorga a los establecimientos de todo el mundo con alta puntuación el reconocimiento que merecen. Dana Food buscará poseerlo ya que significará que la relación y la satisfacción del cliente con nuestro servicio es óptima, así como excelente, por tanto, contar con este certificado hará que “Tripadvisor” nos premie por ofrecer una gran experiencia y calidad al cliente.

Por otro lado, cuando Dana Food experimente crecimiento y pueda estar posicionada dentro de los principales servicios de delivery saludables a domicilio se buscará obtener la “Q” – certificado de calidad turística. Nuestro establecimiento podrá estar avalado con esta certificación ya que habrá pasado estrictas auditorías que aseguran que su prestación de servicio es garantía de calidad, seguridad y profesionalidad. Con esto también atraeremos a clientes internacionales y masas turísticas y por tanto serán capaces de asumir que nuestro negocio les va a otorgar la mejor experiencia turística posible.

### 10.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO.

El establecimiento, así como marca Dana Food se encuentra implicada directamente con el concepto del desarrollo sostenible. Dana Food a través de su compromiso con la Triple Bottom Line, es decir, la base de medida que debe ser utilizada por las empresas con la finalidad de proporcionar información sobre sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros, se trata de transmitir a todos sus grupos de interés (stakeholders) una visión constante de mejora continua hacia un modelo de excelencia empresarial. La empresa no descuida ninguna de estas líneas quedando así patente su triple certificación en materia de seguridad y salud en el trabajo, calidad y medio ambiente, además de la participación en diversos planes de igualdad e integración social (López, 2015).

#### 10.4.1. DIMENSIÓN SOCIAL.

Nuestro propio servicio fomenta los hábitos de vida saludables, así como la práctica deportiva y desarrollar una vida equilibrada. Ayuda a las personas a ofrecerles una capacidad de mantener su dieta en cualquier lugar asegurándoles siempre alimentos de agricultura ecológica y de primera calidad agrícola.

Ahora bien, en la dimensión social interna se desarrolla la participación de un grupo de trabajadores en los ámbitos de prevención de riesgos laborales, con formación y sensibilización, y más en momentos actuales con la crisis sanitaria. En lo que se refiere a esta dimensión asociada al personal, la empresa cuenta con un plan de igualdad que exige el compromiso de la dirección y la plantilla. Por otro lado, la dimensión social externa la cual se refiere a los clientes es considerada con un gran interés social, gracias a la certificación ISO 9001.

#### 10.4.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL.

Compromiso con el medio ambiente incentivando el primer lugar a la realización de deporte al aire libre y el cuidado de los parques y espacios sostenibles en nuestras diferentes acciones sociales de marca. Dana Food elabora una política medioambiental que sirve como marco para el establecimiento de objetivos medioambientales. Dentro de esta política siempre está presente la valorización de nuestros residuos, por tanto, trataremos de gestionar los suministros de la manera más responsable posible, así como el uso de nuestras cocinas. Por otro lado, optimizaremos los envases de nuestros productos, realizando una prevención de envases específico, y aparte usando un packaging de nuestros productos 100% biodegradable para el medio ambiente.

Junto con esto, calcularemos la huella ambiental de nuestra actividad y trataremos de identificar los objetivos de mejora en este aspecto. Así también sumaremos a esto una sensibilización y concienciación en materia de formación a nuestros trabajadores.

Otro de los aspectos a destacar en este ámbito es nuestra red logística en el interior de la comunidad de Madrid la cual se realiza mediante el uso de bicicletas, eliminando al 100% el uso de vehículos que dañan la capa de ozono.

#### 10.4.3. DIMENSIÓN ECONÓMICA.

En este aspecto Dana Food se compromete al cumplimiento absoluto de las condiciones de pago acordadas con todos los proveedores y subcontratados, pagando en determinadas ocasiones a estas entidades con anticipación al plazo acordado facilitando así la financiación de las mismas. Se realizarán a su vez estudios de costes en cada una de nuestras áreas, mejorando así la gestión de la empresa y ayudando a predecir las futuras cuentas de resultados, siendo estos revisados y

mejorados periódicamente. A esto sumaremos que Dana Food tratará de ayudar no en términos económicos explícitos de dinero, sino, donando mensualmente las comidas o menús no comercializados a comedores sociales para ayudar económicamente a sociedades alimentarias de ayuda a personas sin hogar o en mala condición económica.

## 11. PLAN DE EXPANSIÓN.

Para realizar nuestro plan de expansión, vamos a apoyarnos en los cuadros de mando integrales 2 y 3, en los cuales desde un principio planteamos nuestros objetivos a medio y largo plazo, pero de forma escueta. Es así como en este apartado vamos a ver nuestros principales propósitos de cara al futuro de la empresa de una manera amplia y siempre focalizada a comprender la expansión del negocio.

Para comprender el desarrollo del apartado debemos saber que nuestras previsiones de cara al crecimiento futuro de Dana Food se empiezan a implantar, así como a plantear a partir del año 2 de actividad empresarial. Por tanto, comencemos hablando del progreso del año 2. En este año se prevé un asentamiento del negocio dentro del delivery saludable en Madrid, y por tanto un crecimiento del número de clientes considerable para aumentar beneficios y hacer crecer nuestras tres principales líneas de negocio. En este punto del beneficio se plantea un objetivo de crecimiento en base al nº de clientes en función de los distritos y municipios de Madrid, por tanto, nuestro delivery aumentará su radio de reparto optando así a mayor número de clientes dentro de la propia comunidad, por tanto, estamos buscando ser conocidos en el mayor rango posible de municipios de la comunidad de Madrid. En este aspecto en el año 2 también se realizan cambios en cuanto al personal, ya que para nuevos clientes y más producción necesitamos mayor mano de obra formando parte de la empresa, por tanto, aumentaremos nuestro personal en base a las necesidades establecidas internamente para hacernos cargo del volumen de producción demandado respecto a la empresa. Otro de los aspectos para tener en cuenta para el año 2 sería que la empresa siguiese su plan de responsabilidad social y su alineación con los ODS. Se propone colaborar con 5 empresas que destinen sus principales acciones a la ayuda social, así como aquellas que estén enfocadas en promover una vida y alimentación saludables, buscando siempre el bienestar de las personas y su felicidad.

Es así como estos objetivos no se desvían para el año 3, ya que buscamos que el volumen de pedidos se incremente en un 8% respecto al año anterior en las 3 líneas de negocio. Pero, ahora bien, en este año trataremos de realizar contratos de alianza a largo plazo para servir a empresas nacionales y multinacionales y poder asegurarnos una cobertura de esta unidad de negocio (Business) durante los años siguientes. Con respecto a este año podemos afirmar también que Dana Food desarrollará su propio departamento de RSC, orientado a realizar acciones en beneficio social en nombre propio y no en colaboración, aunque siga realizando eventos con otras empresas enfocadas al bienestar social.

En estos dos años mejoraremos nuestra comunicación con los clientes realizando estrategias de promoción a través de las redes sociales, así como concursos y sorteos, y utilizaremos a influencers (personas con relevancia en redes sociales), para atraer clientela a nuestro negocio. Es así como cabe destacar también que, durante los 3 primeros años de actividad, cambiaremos nuestra carta y oferta de menú al cliente, realizando platos siempre alineados con las tendencias saludables y cada vez buscando una mayor excelencia de calidad alimenticia.

Podríamos decir que de manera simple estas son las estrategias por implantar en el medio plazo, es decir en esos 2-3 años de actividad empresarial. Pero, ahora bien, una vez superados los 3 primeros años de actividad empresarial y siguiendo las previsiones de resultados obtenidas Dana Food se planteará una nueva inversión futura.

Esta inversión futura se basa en la adquisición de un local propio por parte de la empresa, para poder establecer nuevas líneas de negocio. Con este nuevo establecimiento Dana Food busca poder dar de comer a los clientes también in situ y tener una relación con los mismos más cercana. Esta inversión es necesaria debido al crecimiento de personal que va a experimentar la empresa, y a verse necesitada de un espacio más profesional y grande para atender al volumen de pedidos previsto. Con este espacio, la empresa podrá realizar eventos en un lugar que lo caracterice y sea propio, elevando así su imagen de marca y su reputación respecto a la competencia. Buscaremos actuar en nombre propio, y ser un lugar de referencia para la vida saludable más allá de las cocinas del propio hogar. Así, cambiarán las líneas de negocio, y no solo daremos ese servicio de delivery, sino que ofreceremos un servicio de barra (muy enfocado al pick&go) para que los clientes puedan conocernos al máximo.

En este punto y con el local ya en marcha, Dana Food se dirigirá a establecer una nueva alianza, y en este caso se tratará de buscar un partner alineado con nuestra filosofía de delivery que se encuentre en una de las principales ciudades de España, más concretamente en Barcelona. Dónde a largo plazo trataremos de introducirnos poco a poco, y empezar a ser parte de la competencia. La estrategia se basa en colaborar con alguna empresa ya existente, situada en un punto de alta frecuencia social (Mercado de la Boquería) y poder vender nuestros platos dándonos a conocer.

Por último, Dana Food en su foco principal, es decir Madrid, tratará de realizar una estrategia de alianza con alguna de las principales marcas de eventos deportivos. Es decir, tratará de buscar estar alineada con el deporte y ser un proveedor oficial de menús o comida para deportistas de alto rendimiento y que busquen un equilibrio en su alimentación y cuidado. Poco a poco y



siempre bajo un escenario realista y en conjunción con la misión y valores de la empresa se buscará formar parte de un entorno saludable, equilibrado, deportista y armónico.

Es así como Dana Food estará orientada a la alineación de sus piezas principales con todos los factores externos posibles para encontrar siempre una armonía en base a todos sus socios de negocio y la actividad desarrollada.

## 12. CONCLUSIONES.

Finalmente, y a modo de cierre de nuestra propuesta de proyecto empresarial, pasaremos a exponer nuestras apreciaciones finales, así como una valoración general del proyecto, a raíz de los datos presentados, considerando la viabilidad de Dana Food.

A través de un análisis de todos los apartados que conciernen a este plan de empresa, hemos conseguido resaltar los factores claves para el éxito, gracias a las siguientes conclusiones:

- La realización de una contextualización sobre la actividad de la empresa, resaltando e identificando de la manera más precisa posible nuestras 3 líneas de negocio, así como el mercado que vamos a cubrir en la Comunidad de Madrid y que se encuentra en exponencial crecimiento, nos otorga una viabilidad técnica de la idea, siendo posible la realización del proyecto en un local céntrico, dando lugar a un funcionamiento operativo.
- La identificación y análisis del mercado tanto interno como externo, gracias a las herramientas de estudio de mercado como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de PORTER, análisis DAFO y CANVAS, nos ha permitido introducir nuestro negocio de manera correcta en su área de expansión gracias a que la competencia existente y estudiada se encuentra muy especializada y enfocada en modelos de negocio concretos, lo que nos asegura motivos de éxito en la introducción de nuestro innovador y dominado servicio, ya que hasta ahora, aunque existen modelos parecidos, nuestra irrupción ha venido para quedarse. Además, la notoriedad y exponencial crecimiento de Madrid como ciudad característica del Delivery, nos otorga los medios y fuentes necesarias para que nuestros servicios sean vendibles y exista una viabilidad comercial totalmente constatada.
- El empleo de las técnicas de Inbound Marketing, Marketing Digital, y el uso de nuestro CRM integrado en el software de control de negocio dentro del plan de marketing y comercialización, nos conceden un contacto directo y cercano con nuestros clientes lo que provoca en ellos un alto grado de satisfacción con nuestro negocio permitiéndonos así poder llegar cada vez a un mayor número de clientes y otorgar a Dana Food un crecimiento continuo y perpetuo en el tiempo.
- Dentro del plano operacional de la empresa, nuestro sistema "Pull" de carácter productivo nos permite reducir y contar con el stock específico en función del volumen de venta y demanda que tenga la empresa en un período determinado. Esta estrategia nos asegura un uso eficiente de nuestras materias primas y unos costes basados en escenarios realistas y de consumo real. Nuestra gestión en función de este sistema, y la

organización mediante la cadena de suministro en base a nuestros proveedores y externalización de servicios, nos garantiza que cada acción llevada a cabo por la empresa contenga un alto valor, nutra del mismo al resto de procesos y que estos se desarrollen de manera triunfante.

- Nuestra localización ubicada en el centro de Madrid, pegada en accesos de M-30; y nuestro local, a pie de calle y con amplitud suficiente para otorgar un servicio de calidad nos avalan como establecimiento de calidad en base al reparto y logística de trabajo. Con esta ubicación nos aseguramos establecer unos estándares basados en un sistema de delivery sostenible, rápido y eficaz, basado en la entrega de menús, en tiempo, hora y condiciones excelentes, para que los clientes tengan el mejor servicio garantizado en sus mesas.
- Contamos con una plantilla de 8 trabajadores especialistas en sus respectivas áreas, los cuales aportarán grandes conocimientos para un desarrollo óptimo de la actividad económica. Esta plantilla crecerá en un 30% en los próximos años, con incrementos salariales del 10%, para un desempeño exitoso de sus labores en la empresa y de cara a la futura expansión y crecimiento del servicio de Dana Food en el corto y medio plazo. Contar con estos profesionales permitirá a Dana Food hacer llegar los mejores menús a sus clientes y asegurar un servicio productivo de calidad.
- Dentro del plano jurídico al ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), se adapta de forma eficiente a nuestra pequeña empresa, gracias a que el capital mínimo exigido no es muy elevado. A su vez, la capacidad de elegir la denominación social y el poder realizar aportaciones dinerarias como bienes, hacen de esta elección algo idóneo para un negocio de emprendimiento. Dana Food a su vez cuenta con seguros para empleados y de responsabilidad civil, y para su funcionamiento se provee de la licencia de actividades e instalaciones y obras, y de su licencia de funcionamiento, garantizando así la apertura del local. Con todo esto, nos aseguramos una viabilidad enmarcada dentro del plano legal.
- La empresa necesitará de una inversión inicial de 225.000€ de los cuales 160.000€ serán fondos propios aportados en base al capital social de la empresa, y 65.000€ son fondos ajenos basados en la solicitud de un préstamo ICO. Este préstamo tiene una duración de 10 años, y presenta una cuota cuatrimestral de 2.719,61€. Esta inversión nos permite hacer frente al primer año de actividad empresarial asegurándonos un beneficio neto de 55.453,03€, siendo este superior a todos nuestros gastos, y proporcionando una rentabilidad en base a los beneficios de un 14,84%, otorgando así la viabilidad económica necesaria para el desarrollo de la actividad.

En base a lo anterior, nuestra rentabilidad financiera (ROE), se sitúa en todos los años mostrados, por encima del 25% asegurando a Dana Food que el capital invertido en base a los fondos propios tiene sentido y viabilidad financiera perpetua.

Por tanto, siguiendo este plan de empresa, Dana Food cumplirá sus objetivos financieros y de abastecimiento permitiendo lograr una expansión territorial a partir del año 4 de actividad económica.

## BIBLIOGRAFÍA.

- AENOR. (2021). *Certificación ISO 14001 gestión ambiental - AENOR*. Aenor.Com. <https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente/gestion-ambiental>
- Aeuroweb. (2021). *Precios*. Aeuroweb. <https://www.aeuroweb.com/>
- Agencia Tributaria. (2012). *Nuevos Tipos impositivos en el IVA. 1*, 90–92.
- Agencia Tributaria. (2021). *Tabla de coeficientes de amortización lineal*. - Agencia Tributaria. Ministerio de Hacienda. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal\\_.sh tml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.sh tml)
- Alcalá, U. de. (2013). *OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN II* (Issue Código 680017, p. 214). [https://portal.uah.es/portal/page/portal/epd2\\_asignaturas/asig680017/informacion\\_academica/TEMA\\_1\\_P\\_II\\_OPERACIONES\\_Y\\_PROCESOS\\_RESTAURACION.pdf](https://portal.uah.es/portal/page/portal/epd2_asignaturas/asig680017/informacion_academica/TEMA_1_P_II_OPERACIONES_Y_PROCESOS_RESTAURACION.pdf)
- Apple. (2021). *Apple (ES)*. <https://www.apple.com/es/iphone/>
- Aragón, J. D. (2020, December 30). *La comida para llevar: Historia y evolución*. Comercial Jimara. <https://comercialjimara.es/la-comida-para-llevar-historia-y-evolucion/>
- Barcelona Trevall. (2021). *Lavaplatos*. Ajuntament de Barcelona. <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/S/fitxa6117/lavaplatos.do>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2013). *Organización de Empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Bermeo, V., & Caldas, C. (2014). Manual de Procedimientos Operativos para Restaurantes de Comida Rápida Autoras : Verónica Patricia Bermeo Méndez Claudia Adriana Caldas Molina Cuenca – Ecuador. In *Universidad de Cuenca* (Vol. 1). <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>
- Real Decreto de 22 de agosto de 1985, por el que se publica el Código de Comercio, Boletín Oficial del Estado 1 (1885). [https://www.boe.es/eli/es/rd/1885/08/22/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/rd/1885/08/22/(1)/con)
- Botey, P. (2020, May 21). *Las 4 P del marketing que debes conocer*. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Brunat, D. (2020, December 15). *La hostelería cifra en 67.000M las pérdidas de 2020 y hay 680.000 empleos en el aire*. El Confidencial. [https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-12-15/hosteleria-crisis-cierre-empleo-anuario\\_2872900/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-12-15/hosteleria-crisis-cierre-empleo-anuario_2872900/)
- Cabello, A. (2016, August 16). *Competencia monopolística - Qué es, definición y concepto | Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/competencia-monopolistica.html>
- Carrasco, J. (2009). Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo En La Administración Local. *Revista Electronica CEMCI*, 9(2), 1–50. <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato. (199 C.E.). *Selección de Personal*. Vértice.

- Churlinov, C. (2019, January 24). *Top 10 Key Branding Elements | Brand Identity Guidelines*. Digital Brand Blueprint. <https://digitalbrandblueprint.com/key-branding-elements/>
- Claver, E., Gascó, J. L., & Llopis, J. (1996). *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*. Civitas.
- De Zuani, E. R. (2002). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Valletta Ediciones.
- Debitoor. (2021). *Contrato mercantil - ¿Qué es un contrato mercantil? | Debitoor*. Debitoor.Es. <https://debitoor.es/glosario/contrato-mercantil>
- Deldivel. (2021). *Maquinaria para Hostelería y Servicio Técnico | Deldivel*. Deldivel. <https://www.deldivel.es/>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Pearson Education.
- Diario de Gastronomía. (2020, July 7). *Excelentes previsiones de crecimiento y rentabilidad para la comida a domicilio online - Diario de Gastronomía: Cocina, vino, gastronomía y recetas gourmet*. Diariodegastronomia.Com. <https://diariodegastronomia.com/excelentes-previsiones-crecimiento-rentabilidad-la-comida-domicilio-online/>
- Educaweb. (2021). *Ayudante de cocina - educaweb.com*. Educaweb.Com. <https://www.educaweb.com/profesion/ayudante-cocina-139/>
- Elcacho, J. (2020, April 3). El confinamiento incrementa un 15% el uso de los contenedores para reciclaje de envases. *La Vanguardia*, 1-1. <https://www.lavanguardia.com/natural/20200403/48281555950/el-confinamiento-incrementa-un-15-el-uso-de-los-contenedores-para-reciclaje-de-envases.html>
- Epsilon, & Gestazion. (2020). *Observatorio de marcas en redes sociales* (p. 49). [https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/observatorio\\_rrss\\_2019\\_vreducidafinal.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/observatorio_rrss_2019_vreducidafinal.pdf)
- Espinosa, R. (2018a, May 3). *BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos | Roberto Espinosa*. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Espinosa, R. (2018b, May 24). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos | Roberto Espinosa*. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- EU Mediterrani. (2021). *Los distintos tipos de comunicación en una empresa*. Estudiar Marketing. <https://mediterrani.com/blog/tipos-comunicacion-empresa/>
- Food App. (2020). *FoodApp - Pedidos Online desde su Página Web con Aplicaciones del Servicio*. <https://foodappordering.com/>
- Food Nology. (2018, November 19). *Guía para la limpieza de un restaurante, bar y cafetería*. Foodnology.Toteat.Com. <http://foodnology.toteat.com/guia-para-la-limpieza-de-un-restaurante-bar-y-cafeteria/>
- Fuentes, E. (2019, July 10). *Liderazgo Democrático: Características, ventajas e inconvenientes*. El Líder Exponencial. <https://liderexponencial.es/liderazgo-democratico-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>
- Gandarilla, C. (2020, June 12). *¿QUÉ SON LOS ALIMENTOS NO PERECEDEROS Y CÓMO NOS AYUDAN A AHORRAR EN LA DESPENSA?* Gastronomía Internacional. <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/todos/que-son-los->

alimentos-no-perecederos/

- García, C. (1994). *Selección de Personal*. Vértice.
- García, I. (2017, September 17). *Tabla salarial para saber cuánto debes pagar a tus empleados - Emprendedores.es*. Emprendedores. <https://www.emprendedores.es/gestion/guia-tabla-salarial-pagar-empleados/>
- Real Decreto 2484/1967, Pub. L. No. BOE-A-1967-16485, 76 (1967). <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1967/248/R14180-14448.pdf>
- Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas., Pub. L. No. BOE-A-2001-809, 11 Boe-a-2001-809 1435 (2011). <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>
- Hellín, J. (2020). El mercado de comida a domicilio “online” creció un 23% en 2019 en España, hasta los 740 millones. In *Europa Press*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mercado-comida-domicilio-online-crecio-23-2019-espana-740-millones-20200720122740.html>
- ICO. (2021). *Prestamos y Financiación para autónomos y empresas - ICO*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>
- Indomio. (2021, March 1). *Local comercial Calle CADARSO 5, Madrid, ref. 82455205 - Indomio*. Indomio. <https://www.indomio.es/anuncios/82455205/>
- INE. (2020). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma(4247)*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247>
- ISO 26000. (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto ISO - Organización Internacional de Normalización*. file:///C:/Users/use/Desktop/tesis/iso\_26000\_project\_overview-es.pdf
- ISO Tools Excellence. (2021a). *¿Para qué sirven las normas ISO?* ISO Tools Excellence. <https://www.isotools.org/normas/>
- ISO Tools Excellence. (2021b). *ISO 28000 - Software ISO*. Isotools.Org. <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-28000/>
- Real Decreto Legislativo 1 / 2010 , de 2 de julio , por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, 1 (2010) (testimony of Jefatura del Estado)*. <https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>
- Just Eat. (2019). *Gastrómetro 2019*. [https://www.just-eat.es/CmsAssets/media/Images/Blogs/ES/gastrometro-just-eat-2019/Gastrometro\\_Just\\_Eat\\_2019](https://www.just-eat.es/CmsAssets/media/Images/Blogs/ES/gastrometro-just-eat-2019/Gastrometro_Just_Eat_2019)
- Just Eat. (2020a). *ANEXO 2: CAMBIO DE HÁBITOS EN LA COMIDA A DOMICILIO DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19*. [https://www.just-eat.co.uk/CmsAssets/media/files/Common/files/explore/gastrometro2020/images/Just\\_Eat\\_Anexo.pdf](https://www.just-eat.co.uk/CmsAssets/media/files/Common/files/explore/gastrometro2020/images/Just_Eat_Anexo.pdf)
- Just Eat. (2020b). *Gastrómetro 2020*. In *Just Eat*. [https://www.just-eat.co.uk/CmsAssets/media/files/Common/files/explore/gastrometro2020/images/Gastrometro\\_2020\\_update.pdf](https://www.just-eat.co.uk/CmsAssets/media/files/Common/files/explore/gastrometro2020/images/Gastrometro_2020_update.pdf)
- La Pájara Ciclomensajería. (2021). *La Pájara Ciclomensajería – Cooperativa de ciclogística de*

- Madrid. <https://Lapajaraenbici.Com/>. <https://lapajaraenbici.com/>
- Labcalidad. (2021). *Ficha de funciones responsable comercial* (p. 5). <https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/ff-resp-comercial.pdf>
- Lantern. (2019). *The Green Revolution 2019: Entendiendo la expansión de la ola veggie*. [https://uploads-ssl.webflow.com/5a6862c39aae84000168e84d/5d7f57eccad5177b48cf66ff\\_Low\\_TheGreenRevolution.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5a6862c39aae84000168e84d/5d7f57eccad5177b48cf66ff_Low_TheGreenRevolution.pdf)
- López, M. J. . (2015). *La cuenta del triple resultado o triple bottom line*. . Revista de Contabilidad y Dirección. <https://www.semanticscholar.org/paper/La-Cuenta-del-Triple-Resultado-o-Triple-Bottom-Line-López/9fc7b35f8550cdacfd7357bb88b9c38f5f65019>
- Martins, M. (2019, February 2). *Puntos de diferencia y puntos de paridad*. Know.Net. <https://know.net/es/cieeconcom/marketing-es/puntos-diferencia-y-puntos-paridad/>
- Ministerio de Agricultura, P. y A. (2019). *Informe del Consumo de Alimentación en España 2019*. [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe2019\\_v2\\_tcm30-540250.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe2019_v2_tcm30-540250.pdf)
- Ministerio de Agricultura, P. y A. (2020). *Precios Semanales*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/default2.aspx>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Estatuto Trabajadores 2015. *Boletín Oficial Del Estado*, 1123(ii), 1–86.
- III. Otras Disposiciones, Boletín Oficial del Estado 47 (2020). <https://www.boe.es/boe/dias/2016/12/20/pdfs/BOE-A-2016-12093.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *ESCENARIO MACROECONÓMICO 2020-2021(\*)* (Vol. 1). [https://www.hacienda.gob.es/CDI/Varios/escenario\\_macroeconomico\\_2020-2021\(23\\_10\\_2020\).pdf](https://www.hacienda.gob.es/CDI/Varios/escenario_macroeconomico_2020-2021(23_10_2020).pdf)
- Ministerio de Hacienda. (2021a). *Esquema de liquidación - Agencia Tributaria*. Gobierno de España. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_practicos/\\_Ayuda\\_Folleto\\_Actividades\\_economicas/4\\_\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/4\\_1\\_Periodo\\_impositivo\\_y\\_devengo/4\\_1\\_1\\_Esquema\\_de\\_liquidacion/4\\_1\\_1\\_Esquema\\_de\\_li](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4__Impuesto_sobre_Sociedades/4_1_Periodo_impositivo_y_devengo/4_1_1_Esquema_de_liquidacion/4_1_1_Esquema_de_li)
- Ministerio de Hacienda. (2021b). *Impuesto sobre Sociedades - Agencia Tributaria*. Gobierno de España. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_practicos/\\_Ayuda\\_Folleto\\_Actividades\\_economicas/4\\_\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/4\\_\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades.html](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4__Impuesto_sobre_Sociedades/4__Impuesto_sobre_Sociedades.html)
- Ministerio de Hacienda. (2021c). *Obligaciones contables y registrales - Agencia Tributaria*. Gobierno de España. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_practicos/\\_Ayuda\\_Folleto\\_Actividades\\_economicas/4\\_\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/4\\_10\\_Obligaciones\\_contables\\_y\\_registrales/4\\_10\\_Obligaciones\\_contables\\_y\\_registral](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4__Impuesto_sobre_Sociedades/4_10_Obligaciones_contables_y_registrales/4_10_Obligaciones_contables_y_registral)
- Ministerio de Hacienda. (2021d). *Plazo de presentación - Agencia Tributaria*. Gobierno de España.



[https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_practicos/\\_Ayuda\\_Folleto\\_Actividades\\_economicas/4\\_\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/4\\_9\\_Declaracion/4\\_9\\_1\\_Plazo\\_de\\_presentacion/4\\_9\\_1\\_Plazo\\_de\\_presentacion.html](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4__Impuesto_sobre_Sociedades/4_9_Declaracion/4_9_1_Plazo_de_presentacion/4_9_1_Plazo_de_presentacion.html)

Ministerio de Hacienda. (2021e). *Tipo de gravamen y cuota íntegra - Agencia Tributaria*. Gobierno de España. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_practicos/\\_Ayuda\\_Folleto\\_Actividades\\_economicas/4\\_\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/4\\_3\\_Tipo\\_de\\_gravamen\\_y\\_cuota\\_integra/4\\_3\\_Tipo\\_de\\_gravamen\\_y\\_cuota\\_integra.html](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4__Impuesto_sobre_Sociedades/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra.html)

Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2021). *Agencia de Evaluación y Calidad - Carta de Servicios*. [http://www.aeval.es/es/la\\_agencia/carta\\_de\\_servicios/index.html](http://www.aeval.es/es/la_agencia/carta_de_servicios/index.html)

Ministerio de Industria, C. y T. (2020). *Herramienta DAFO*. Gobierno de España. <https://dafo.ipyme.org/Home>

Ministerio de Industria, C. y T. (2021). *Formas jurídicas de empresa*. Gobierno de España. <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad de Responsabilidad Limitada&idioma=es-ES#d3>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2021a). *Constitución telemática*. Gobierno de España. <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad de Responsabilidad Limitada&idioma=es-ES>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2021b). *Sociedad de Responsabilidad Limitada - Características*. Gobierno de España. <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad de Responsabilidad Limitada&idioma=es-ES#dCaracterísticas>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2021c). *Trámites en caso de contratar trabajadores*. Gobierno de España. <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad de Responsabilidad Limitada&idioma=es-ES>

Real Decreto 1376/2003, Pub. L. No. BOE-A-2003-20838, BOE nº 273 40094 (2003).

BOE- Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, Pub. L. No. BOE-A-2011-4293, 99/2011 BOE 13909 (2011).

Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos., Pub. L. No. BOE-A-2000-3761, 8294 (2000).

Ministerios de Asuntos Económicos. (2020). *Informe de situación de la economía española 2020*. <https://www.hacienda.gob.es/CDI/EstabilidadPresupuestaria/SituaciónEconomía2020.pdf>

Montes, J., & González, P. (2010). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato perfecto*. Ideaspropias Editorial.

Naciones Unidas. (2015). *Desarrollo Sostenible – United Nations Sustainable Development Sites*.

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Normas ISO. (2021). *ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad*. Normas-Iso.Com. <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- NQA - Organismo de certificación global. (2021). *Certificación ISO 45001 - ¿Qué es la norma ISO 45001?* Nqa.Com. <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/iso-45001>
- O.Juradoc. (2019, September 1). ▷ *Departamento de operaciones | Líder del emprendimiento*. Liderdelemprendimiento.Com. <https://www.liderdelemprendimiento.com/areas-funcionales-de-la-empresa/departamento-de-operaciones/>
- OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas). (2021). *OEPM CLINMAR :: Inicio*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://consultas2.oepm.es/clinmar/inicio.action>
- Oficina Española de Patentes y Marcas. (2020). *Manual Informativo para los Solicitantes de Nombres Comerciales* (pp. 0–26). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Pastelosophía. (2021). *PASTELOSOFÍA | Pastelería Saludable Casera y sin Gluten*. Pastelosophia.Com. <https://www.pastelosophia.com/>
- Peiró, R. (2019, April 14). *Matriz de posicionamiento - Qué es, definición y concepto | Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-posicionamiento.html>
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2017, October 16). *Perfil de Puesto: Responsable de Administración y Finanzas - Plataforma de ONG de Acción Social*. Plataformaong.Org. <https://www.plataformaong.org/noticias/1606/perfil-de-puesto-responsable-de-administracion-y-finanzas>
- Puigdollers, M. (2019, September 13). *Mapa de posicionamiento: qué es y cómo se hace - Guía Completa*. Enzyme Advising Group . <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/mapa-de-posicionamiento>
- Pursell, S. (2020, December 31). *Tipos estrategias de precio para tus productos (con ejemplos)*. Hub Spot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>
- Qualios. (2021). *Norma ISO 22000 / 2001*. Qualios.Com. <https://www.qualios.com/es/iso-22001.html>
- Redacción Interempresas. (2021, January 21). *El 89% de los españoles demanda ofertas más saludables en los restaurantes*. Canales Sectoriales - Interempresas. <https://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/323619-El-89-por-ciento-de-los-espanoles-demanda-ofertas-mas-saludables-en-los-restaurantes.html>
- Rico, S. P. (2021). *Reclutamiento y selección de personal en recursos humanos • gestiopolis*. Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Rodríguez, R. (2018, July 3). *Omnicanalidad: Concepto, ventajas y diferencias con la multicanalidad*. Mglobal. <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/#Multicanalidad>
- Ruiz, V. (2013, August 13). *¿Cuál es la diferencia entre el administrador único y solidario?* Emprendepyme.Net. <https://www.emprendepyme.net/cual-es-la-diferencia-entre-el-administrador-unico-y-solidario.html>
- SEUR. (2021). *SEUR | Infórmate sobre nuestro servicio de transporte refrigerado*. SEUR.

[https://info.notificaciones.e-seur.com/solicitud-servicio-envio-seur-frio?\\_ga=2.119124297.1591520049.1616438077-470829106.1616438077&\\_gac=1.220382636.1616438078.EAlalQobChMI8Jm-g8XE7wIVqejtCh3qtweFEAAyAAEgKw-vD\\_BwE](https://info.notificaciones.e-seur.com/solicitud-servicio-envio-seur-frio?_ga=2.119124297.1591520049.1616438077-470829106.1616438077&_gac=1.220382636.1616438078.EAlalQobChMI8Jm-g8XE7wIVqejtCh3qtweFEAAyAAEgKw-vD_BwE)

- Sevilla, P. (2015, February 25). *Pirámide de Maslow - Qué es, definición y concepto* | Economipedia. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Sordo, A. I. (2020, September 19). *¿Cuáles son las funciones del departamento de marketing?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/funciones-departamento-marketing>
- Thompson, I. (2007). Tipos De Organigramas. In *Promonegocios* (pp. 1–17). <https://knowledgetrabajosociologia.files.wordpress.com/2013/01/3-modelos-organizativos-tipos-de-organigramas-y-sus-funciones.pdf>
- Trujillo, A. (2016). COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA. In *Slideshare*. <https://es.slideshare.net/Andreatruv/competencia-directa-e-indirecta>
- Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios., Pub. L. No. DOUE-L-2004-81035, L139/1 BOE 54 (2004). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0852&from=ES%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:ES:PDF>
- Villacampa, Ó. (2021, January 14). *Qué son las marcas monolíticas con ejemplos y ventajas*. Ondho Agencia Marketing Online. <https://www.ondho.com/marca-monolitica-ejemplos-arquitectura-marca/>
- West, T. (2015, June 24). *Just one-third of consumers claim to have a healthy diet*. Food Navigator. [https://www.foodnavigator.com/Article/2015/06/24/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm\\_source=RSS\\_text\\_news&utm\\_medium=RSS\\_feed&utm\\_campaign=RSS\\_Text\\_News#](https://www.foodnavigator.com/Article/2015/06/24/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm_source=RSS_text_news&utm_medium=RSS_feed&utm_campaign=RSS_Text_News#)
- Workable. (2021a). *Cook job description template* | Workable. Resources.Workable.Com. <https://resources.workable.com/cook-job-description>
- Workable. (2021b). *Plantilla de descripción del puesto de gerente de restaurante* | Workable. Resources.Workable.Com. <https://resources.workable.com/es/gerente-de-restaurante-descripcion-del-puesto>
- Yagüez, M. (2006). *GUÍA PRÁCTICA DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA II: ÁREAS DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN ( Teoría y ejercicios )* (p. 12). Universidad de Barcelona. <http://www.publicacions.ub.es/refs/indices/06767.pdf>

ANEXOS.

ANEXO 1. CONSULTA OEPM.

Estás en : Signos distintivos / Búsqueda simple

Marcas nacionales

Manual del solicitante

Tasas

Formularios

Trámites en línea

Folletos

Normativa

Guía de Examen de Prohibiciones de Registro

Práctica Común OONN-EUIPO

Más información

Nombres comerciales

Manual del solicitante

Tasas

Formularios

Trámites en línea

Folletos

Normativa

Guía de Examen de Prohibiciones de Registro

Más información

Signos distintivos

Consulta de Signos Distintivos Registrados o Solicitados

Búsqueda simple | Búsqueda avanzada | Búsqueda por nº de expediente

Condiciones del servicio

Marcas nacionales e internacionales con efecto en España ¿Qué es esto?

Que contenga:

Dana Food

Borrar Localizar

Otras Búsquedas

- CEO: Consulta expedientes OEPM
- Localizador de Marcas
- TMView: Marcas en Europa
- Búsquedas de antecedentes registrales de signos distintivos (consulta de pago)
- Internacional: Base Mundial de Datos sobre Marcas
- Herramienta de Diagnóstico en PI

Clasificaciones internacionales de signos distintivos

- Clasificación internacional de Productos y Servicios de Marcas (Cinmar) (Clasificación de Niza 11ª edición, 2018)
- Otras ediciones de la Clasificación Internacional de Productos y Servicios de Marcas (ediciones 6ª, 7ª y 8ª)
- Ayuda para la clasificación - TMclass

BOPI Boletín Oficial de la Propiedad Industrial

Ayudas y subvenciones

Perfil del contratante

Otras informaciones

Protección de Datos Personales

Estadísticas

Centros Regionales de Información de PI

Empleo

Aula de Propiedad Industrial

Internacionalización

Transferencia de Tecnología

Enlaces y direcciones de interés

Recursos apoyo y prevención ante violencia género (WRAP)

Portales OEPM

CIBEPYME Plataforma Iberoamericana de Propiedad Intelectual dirigida a Empresas

Portal de la transparencia Gobierno de España

Calidad

Stor falsificaciones

Estás en : Signos distintivos / Resultados de la búsqueda

Marcas nacionales

Manual del solicitante

Tasas

Formularios

Trámites en línea

Folletos

Normativa

Guía de Examen de Prohibiciones de Registro

Más información

Signos distintivos

No hay datos disponibles

BOPI Boletín Oficial de la Propiedad Industrial

Ayudas y subvenciones

Perfil del contratante

Otras informaciones

Protección de Datos Personales

Estadísticas

Centros Regionales de Información de PI

Empleo

Aula de Propiedad Industrial

Fuente: OEPM

ANEXO 2. INFOGRAFÍA DANA FOOD.

**Dana Food Go**

Elige tus platos en nuestra web o APP

Si quieres recibirlo hoy pide antes de las 11:00 AM

Este servicio express solo se entrega en zonas con código postal 280...

**Dana Food DARK KITCHEN**

Servicio de comida a domicilio

**HACEMOS DE TUS COMIDAS UN MOMENTO ESPECIAL Y SALUBALE**

**CONTÁCTANOS!**

C/ Cadarso 5, 28008, Madrid.  
Barrio de Argüelles. Distrito Moncloa.  
Madrid.

+34 91 658 96 55  
+34 690 99 33 74  
@DANAFOOD  
www.danafood.es

Fuente: elaboración propia.

**Dana Food Week**

Realiza tu pedido hasta las 23.59 del Domingo

Servicio disponible para la CCAA de Madrid

Los pedidos salen de cocina el Lunes

**Dana Food Business**

Te hacemos el menú semanal, a tu medida, con tus necesidades y en tu mesa de la oficina

**Sobre nosotros**

Somos una empresa de comida saludable a domicilio, nos adaptamos a ti diariamente siempre ofreciendo alimentos naturales, con el menor procesamiento posible y ayudándote para que siempre tu salud sea lo primero sin olvidarnos de lo delicioso que es una buena comida!

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 3. CARTA DE PRECIOS.



**DANA FOOD**  
DAILY - ADAPT - NATURAL - AID

**ENTRANTES**

- Hummus clásico acompañado con crudités de verduras  
3,50€
- Flores de alcachofa confitadas  
2,50€/ud
- Nachos naturales acompañados de guacamole casero  
7,95€
- Tequeños integrales de chía rellenos de queso blanco  
venezolano  
8,50€
- Pinchos de pechuga de pollo marinados con curry  
amarillo, leche de coco y especias, acompañado de salsa  
de cacahuets  
6,00€
- Pulpo braseado a la gallega acompañado de parmentier  
de patata  
9,20€

*Fuente: elaboración propia.*



**DANA FOOD**  
DAILY - ADAPT - NATURAL - AID

**PLATOS PRINCIPALES**

- Quinoa poke  
12,90€
- Ensalada César/Ensalada Cuscús/Ensalada de lentejas con toques asiáticos/Ensalada de garbanzos con salsa de coco  
11,00€
- Fusilli con salsa cremosa de champiñón o setas  
12,50€
- Tortellini de prosciutto y provolone con salsa carbonara  
12,50€
- Risotto casero  
12,95€
- Rigatoni al pesto de aguacate  
12,50€
- Burger de boniato/Burger de remolacha  
13,50€

*Fuente: elaboración propia.*



**DANA FOOD**  
DAILY - ADAPT - NATURAL - AID

**PLATOS PRINCIPALES**

- Estofado de ternera con mostaza, brandy y cremoso de patata  
13,95€
- Secreto de cerdo teriyaki con cremoso de puerro  
12,95€
- Pollo tandoori con arroz basmati  
12,50€
- Salmón al horno con cous-cous  
14,00€
- Tartar de atún  
12,95€
- Pez espada a la siciliana con patata confitada  
13,50€

*Fuente: elaboración propia.*





**DANA FOOD**  
DAILY - ADAPT - NATURAL - AID

**POSTRES**

- Donuts healthy (Coco/Chocolate/Glaseado de cúrcuma dorada con frambuesa triturada)  
2,50€/ud
- Tarta de queso al horno  
4,50€
- Tatín de manzana  
4,00€
- Texturas de coco  
4,00€

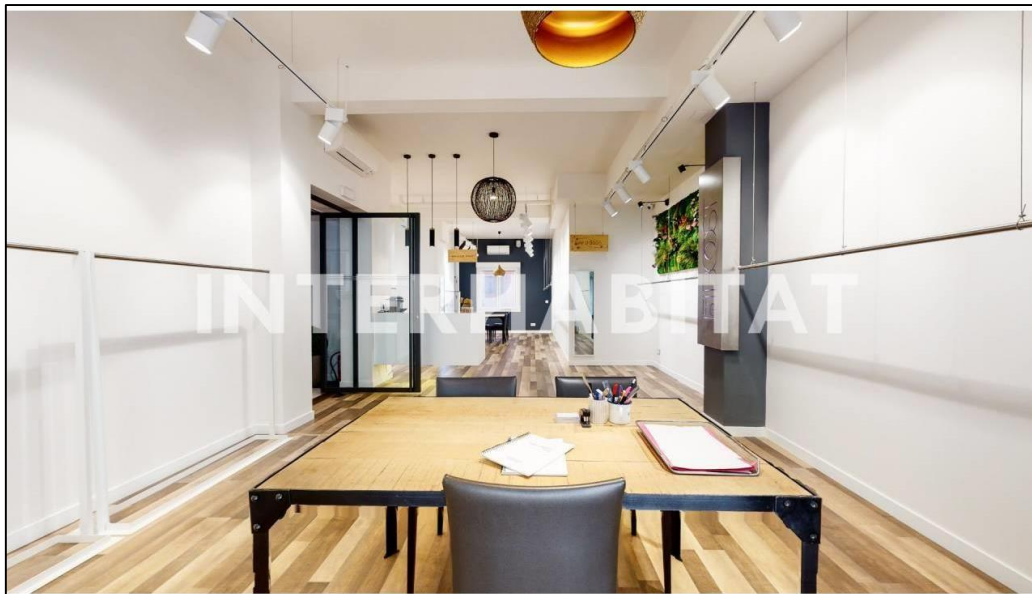
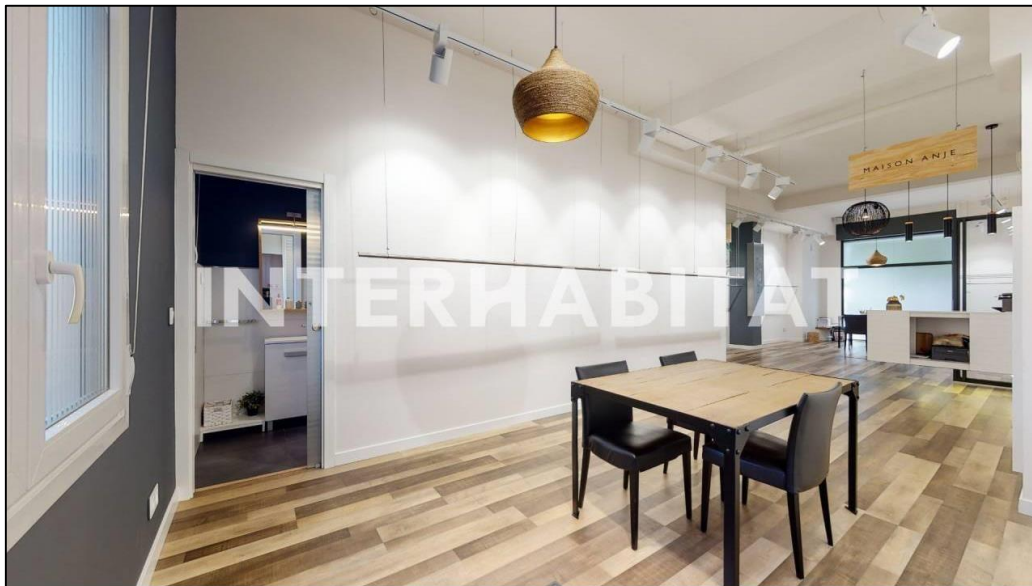
**BEBIDAS**

- Agua (50cl)	- 1,20€
- Agua con gas (50cl)	- 1,20€
- Refresco (33cl)	- 2,00€
- Té frío	- 3,50€
- Limonada	- 3,50€
- Agua de coco	- 2,50€

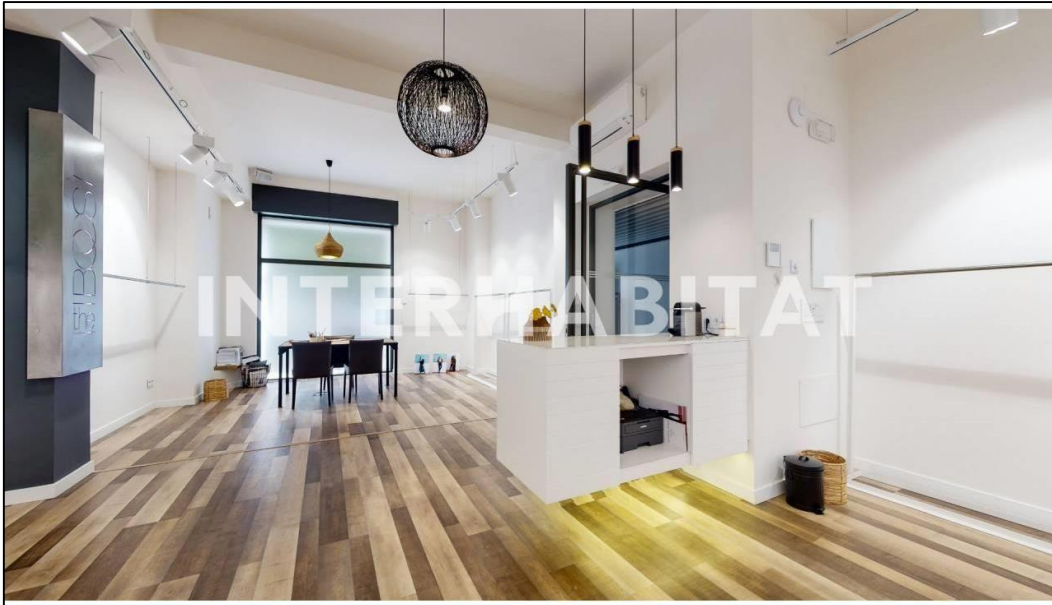
**PRECIOS CON IVA INCLUIDO**

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4. FOTOS LOCAL.



Fuente: Interhabitat.













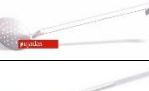




Fuente: Interhabitat.










ANEXO 5. MENAJE Y UTENSILIOS DE COCINA.

MENAJE COCINA		
PRODUCTO	UNIDADES	FOTO
DISPENSADOR DE GEL AUTOMÁTICO	2	
LAVAUTENSILIOS	1	
ARMARIOS REFRIGERADOS ACABADOS EN ACERO INOXIDABLE SERIE ECO	2	
ARMARIO REFRIGERADO ESPECIAL PESCADO	1	
ARMARIOS REFRIGERADOS CON COMPARTIMENTO PARA CONGELADOS	2	
CONGELADOR TAPA ABATIBLE INFRICO	2	
COCINA SERIE 900 CON HORNO BERTO'S	1	
FRY-TOP ELECT. ACERO RECTIFICADO CON SOPORTE BERTO'S	1	
HORNO CONVECCION EDENOX	2	
HORNO MICROONDAS EDENOX	1	
CUECE PASTAS CON SOPORTE BERTO'S	1	

FREGADERO GAMA 700	2	
GRIFO DUCHA DE 1 AGUA DIRECTO	2	
MESA FREGADERA PREPARACIÓN VERDURAS	1	
MESA FREGADERA PREPARACIÓN CARNES Y PESCADOS	1	
LAVAMANOS DE PIE DISTFORM	1	
MESA CENTRAL GAMA 800 CON 2 ESTANTES	3	
ESTANTERÍA MURAL FONDO 400	3	
TRITURADOR CON BRAZO FIJO	1	
TAURUS MYCOOK 1.8 ROBOT DE COCINA PROFESIONAL	1	
CAMPANA DE EXTRACCION ECO PLUS MOTOR INCORPORADO	1	
<b>UTENSILIOS DE COCINA</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>FOTO</b>
CUBETAS GASTRONORM ACERO INOXIDABLE	8	
TAPAS PARA CUBETAS GASTRONORM DE ACERO INOXIDABLE	8	

BANDEJA GASTRONORM INOX PARA HORNO	6	
REJILLA GASTRONORM INOX	6	
OLLA RECTA DE ACERO INOXIDABLE	3	
CACEROLA ALTA DE ACERO INOXIDABLE	2	
CACEROLA BAJA DE ACERO INOXIDABLE	2	
PAELLERA DE ACERO INOXIDABLE	1	
TAPA DE ACERO INOXIDABLE	7	
CAZO RECTO BAJO DE ACERO INOXIDABLE	2	
SARTEN ALUMINIO ANTIADHERENTE FONDO INDUCCION	3	
WOK INOX FONDO REDONDO	1	
RUSTIDERA ALUMINIO ASAS FIJAS	2	
CACILLOS INOX	4	
ESPUMADERA	2	
ESPATULAS	4	
ESPUMADERAS DE ALAMBRE	2	

ARAÑAS	2	
PALA FAST-FOOD Y PESCADO FLEXIBLE	3	
RASQUETA	2	
RALLADOR	2	
COLADOR MEDIA BOLA	3	
ESCURRIDERA ALUMINIO	2	
DISPENSADOR A PRESIÓN	10	
ESPECIEROS	2	
ALCURZA	3	
MANDOLINA	2	
TABLA DE CORTE	10	
BALANZA DIGITAL	1	
TERMOMETRO DE COCCIÓN	1	
JARRA DE MEDIDAS	3	

<b>GUANTES PROTECCION TERMICA</b>	2	
<b>CUCHILLO COCINERO</b>	3	
<b>CUCHILLO PELADOR FORJADO</b>	3	
<b>CUCHILLO UTILITARIO</b>	2	
<b>PINZAS PARA PESCADO</b>	1	
<b>CUCHILLO CORTA VEGETALES</b>	2	
<b>AFILADOR CERÁMICO</b>	1	
<b>PELADOR HORIZONTAL</b>	2	
<b>CUCHARA SILICONA ROJA LÉKUÉ</b>	5	

Fuente: elaboración propia.

**ANEXO 6. TECNOLOGÍA EMPLEADA.**

<b>TECNOLOGÍA EMPLEADA</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>FOTO</b>
<b>ORDENADOR IMAC PRO</b>	1	
<b>TABLET IPAD PRO</b>	1	
<b>TELÉFONOS EMPRESA IPHONE XR</b>	2	

Fuente: elaboración propia.



ANEXO 7. APROVISIONAMIENTO DANA FOOD.

APROVISIONAMIENTO DANA FOOD				
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL
ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA	L	10	5,60 €	56,00 €
ACEITE SÉSAMO	L	0,25	20,04 €	5,01 €
ACEITUNAS NEGRAS	KG	1	7,00 €	7,00 €
ACEITUNAS VERDES	KG	1	17,92 €	17,92 €
AGUACATES	KG	3	4,98 €	14,94 €
AGUJA DE TERNERA	KG	3	15,95 €	47,85 €
AJO	KG	1	6,98 €	6,98 €
AJO EN POLVO	KG	0,065	8,31 €	0,54 €
AJOPUERRO	KG	0,25	18,00 €	4,50 €
ALBAHACA	KG	0,06	74,50 €	4,47 €
ALCACHOFAS	KG	4	3,99 €	15,96 €
ALCAPARRAS	KG	0,16	12,50 €	2,00 €
APIOS	KG	0,6	2,78 €	1,67 €
ARROZ	KG	5	1,52 €	7,60 €
ARROZ BASMATI	KG	3	2,20 €	6,60 €
ATÚN ROJO	KG	3	38,00 €	114,00 €
BONIATO	KG	3	3,99 €	11,97 €
BRANDY	L	1	8,45 €	8,45 €
CAYENA	KG	0,018	91,03 €	1,64 €
CEBOLLAS	KG	3	2,25 €	6,75 €
CEBOLLAS ROJAS	KG	3	3,00 €	9,00 €
CEBOLLETA	KG	3	3,98 €	11,94 €
CEBOLLINO	KG	0,02	74,50 €	1,49 €
CHALOTAS	KG	2	6,00 €	12,00 €
CHAMPIÑONES	KG	2	15,00 €	30,00 €
CILANTRO	KG	0,02	74,50 €	1,49 €
COMINO	KG	0,028	66,79 €	1,87 €
CÚRCUMA	KG	0,037	54,05 €	2,00 €
CURRY AMARILLO	KG	0,2	19,00 €	3,80 €
CUSCUS	KG	2	3,29 €	6,58 €
DÁTILES	KG	0,3	9,97 €	2,99 €
EMPERADOR	KG	3	12,50 €	37,50 €
ESPINACAS	KG	1	15,92 €	15,92 €
FUSILLI	KG	2	2,90 €	5,80 €
GARBANZOS	KG	2	5,49 €	10,98 €
HARINA INTEGRAL	KG	2	1,08 €	2,16 €
HUEVOS	DOCENA	4	2,85 €	11,40 €
JAMON DE YORK	KG	0,75	13,00 €	9,75 €
JENGIBRE	KG	0,3	6,95 €	2,09 €
LAUREL	KG	0,025	62,00 €	1,55 €
LECHE	L	3	0,83 €	2,49 €
LECHE DE COCO	L	2	6,12 €	12,24 €
LECHUGA	KG	1,8	2,98 €	5,36 €
LENTEJAS	KG	2	2,99 €	5,98 €
LIMAS	KG	2	4,50 €	9,00 €
LIMONES	KG	2	2,79 €	5,58 €
MAIZ DULCE	KG	0,855	3,12 €	2,67 €

MANTEQUILLA	KG	1,5	7,80 €	11,70 €
MANTEQUILLA DE CACAHUETES	KG	0,5	8,40 €	4,20 €
NACHOS NATURALES	KG	1	16,80 €	16,80 €
NATA LIQUIDA PARA COCINAR	L	2	4,70 €	9,40 €
NUEZ MOSCADA	KG	0,039	61,75 €	2,41 €
ORÉGANO	KG	0,65	76,77 €	49,90 €
PAN RALLADO	KG	2	1,20 €	2,40 €
PATATAS	KG	10	0,96 €	9,60 €
PECHUGA DE POLLO	KG	2	12,95 €	25,90 €
PEPINO	KG	2,5	2,69 €	6,73 €
PEREJIL	KG	0,08	10,00 €	0,80 €
PIMENTÓN	KG	0,07	46,43 €	3,25 €
PIMIENTA NEGRA	KG	0,044	10,23 €	0,45 €
PIMIENTOS ROJOS	KG	3	2,35 €	7,05 €
PIMIENTOS VERDES	KG	3	3,99 €	11,97 €
PIÑONES	KG	0,1	140,00 €	14,00 €
POLLO	KG	3	4,95 €	14,85 €
PUERROS	KG	2	3,90 €	7,80 €
PULPO	KG	2	39,95 €	79,90 €
QUESO BLANCO VENEZOLANO	KG	1	15,60 €	15,60 €
QUESO CHEDDAR	KG	1	12,75 €	12,75 €
QUESO PARMESANO	KG	1	28,50 €	28,50 €
QUINOA	KG	2	14,00 €	28,00 €
REMOLACHA	KG	2,5	3,00 €	7,50 €
RIGATONI	KG	2	4,18 €	8,36 €
ROMERO	KG	0,04	74,50 €	2,98 €
RÚCULA	KG	0,2	20,00 €	4,00 €
SAL	KG	4	0,37 €	1,48 €
SAL GORDA	KG	3	0,23 €	0,69 €
SALMÓN	KG	3	12,90 €	38,70 €
SALMÓN AHUMADO	KG	0,5	51,90 €	25,95 €
SALSA DE SOJA	L	0,5	13,56 €	6,78 €
SALSA TERIYAKI	L	0,5	16,36 €	8,18 €
SECRETO DE CERDO IBÉRICO	KG	3	20,95 €	62,85 €
SEMILLAS DE CHIA	KG	0,5	9,72 €	4,86 €
SEMILLAS DE SÉSAMO	KG	0,7	10,54 €	7,38 €
SETAS	KG	2	13,93 €	27,86 €
SRIRACHA	L	0,455	11,05 €	5,03 €
STEVIA	KG	0,045	92,00 €	4,14 €
TAHINI	KG	0,5	15,56 €	7,78 €
TOMATES	KG	4	7,99 €	31,96 €
TOMATES CHERRY	KG	2,5	7,80 €	19,50 €
TOMILLO	KG	0,04	74,50 €	2,98 €
TORTELLINI	KG	2	11,96 €	23,92 €
VINAGRE	L	1	0,49 €	0,49 €
VINAGRE DE ARROZ	L	0,15	12,67 €	1,90 €
VINO BLANCO	L	2	3,94 €	7,88 €
YOGURES NATURALES	KG	1	4,30 €	4,30 €
ZANAHORIAS	KG	3	2,89 €	8,67 €
<b>TOTAL COSTE MATERIA PRIMAS</b>				<b>1.255,54 €</b>

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 8. ESQUEMA DE LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES.

Este esquema se ha obtenido de la página web de la Agencia Tributaria (Ministerio de Hacienda, 2021a).

### ESQUEMA DE LIQUIDACIÓN

RESULTADO CONTABLE -> (+/-) Ajustes extracontables:

- Diferencias permanentes.
- Diferencias temporarias (por la diferente valoración contable y fiscal de un activo, pasivo o instrumento de patrimonio propio, si tienen incidencia en la carga fiscal futura).

#### = BASE IMPONIBLE PREVIA

- (- o +) Reducciones en BI previa.
- (-) Compensación base imponible negativa de ejercicios anteriores.

#### = BASE IMPONIBLE

- (X) Tipo de gravamen.

#### = CUOTA ÍNTEGRA

- (-) Deducciones por doble imposición.
- (-) Bonificaciones.

#### = CUOTA ÍNTEGRA AJUSTADA POSITIVA

- (-) Deducciones por inversiones y por creación de empleo.

#### = CUOTA LÍQUIDA POSITIVA

- (-) Retenciones e ingresos a cuenta.

#### = CUOTA DEL EJERCICIO A INGRESAR O A DEVOLVER

- (-) Pagos fraccionados.

#### = CUOTA DIFERENCIAL

- (+) Incremento por pérdida de beneficios fiscales de ejercicios anteriores.
- (+) Intereses de demora.
- (+) Abono de deducciones por insuficiencia de cuota.

#### = LÍQUIDO A INGRESAR O A DEVOLVER