



# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“PLAN DE VIABILIDAD DELIBOX”**

**BRUNO MABIALA RODRÍGUEZ**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, 11 DE JULIO DE 2019**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

### TRABAJO FIN DE GRADO

#### “PLAN DE VIABILIDAD DELIBOX”

**Trabajo presentado por:** Bruno Mabilia Rodríguez

Firma:

**Tutor:** M<sup>a</sup> Ángeles Iglesias Madrigal

Firma:

## RESUMEN

Este trabajo de fin de grado presenta un estudio de viabilidad y plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa dedicada al e-commerce de productos alimentarios, basado en un modelo de suscripción en la provincia de Valladolid.

El trabajo comienza con una introducción con información básica del proyecto analizando las necesidades que se han de satisfacer además de su core y los objetivos que se pretenden alcanzar a corto, medio y largo plazo. Posteriormente se presenta a las personas promotoras del proyecto y la descripción de la actividad. Una vez contextualizado el proyecto, se ha realizado un análisis de mercado detallando el entorno empresarial en el que se desarrollaría la actividad con herramientas como el análisis de las 5 fuerzas de Porter y un análisis DAFO.

A continuación, después de la descripción de la actividad, se presenta el plan de marketing donde están reflejadas las formas de promoción y comercialización del producto. Posteriormente podremos encontrar la información relativa al proceso productivo.

Por último, se detalla la forma jurídica por la que se ha optado, acorde a las necesidades de la empresa y se realiza un estudio de viabilidad económica-financiera de este proyecto empresarial en el que se llega a la conclusión de que el plan de negocio es rentable y es viable para ponerlo en marcha.

Palabras clave: plan de viabilidad, plan de empresa, emprendimiento, inversión.

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6 -</b>
1.1. OBJETO .....	7 -
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	7 -
<b>2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>8 -</b>
2.1. DATOS DE LA EMPRESA .....	8 -
2.2. DATOS DEL EMPRENDEDOR .....	8 -
2.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	9 -
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> .....	<b>10 -</b>
3.1. CESTAS .....	10 -
3.2. RECETAS .....	10 -
3.3. INGREDIENTES .....	12 -
3.4. PLANES .....	12 -
3.5. DISEÑO DEL MENÚ SEMANAL .....	12 -
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>14 -</b>
4.1. ENTORNO ESPECÍFICO .....	14 -
4.1.1. <i>Análisis de sector</i> .....	14 -
4.1.2. <i>Clientes potenciales</i> .....	14 -
4.1.3. <i>Proveedores</i> .....	15 -
4.1.4. <i>Competencia</i> .....	17 -
4.2. ANÁLISIS DE PORTER .....	18 -
4.3. ANÁLISIS DAFO .....	21 -
<b>5. PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL</b> .....	<b>23 -</b>
5.1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS .....	23 -
5.2. PLAN OPERACIONAL .....	24 -
5.2.1. <i>Producto</i> .....	24 -
5.2.2. <i>Precio</i> .....	26 -
5.2.3. <i>Distribución</i> .....	27 -
5.2.4. <i>Comunicación</i> .....	27 -
5.3. PLAN DE ACCIONES .....	30 -
5.4. PRESUPUESTO DE MARKETING .....	32 -
<b>6. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b> .....	<b>33 -</b>
6.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	33 -
6.2. PROCESO DE COMPRA .....	36 -

6.3. EQUIPOS NECESARIOS .....	- 37 -
6.4. COSTES UNITARIOS .....	- 39 -
6.5. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS .....	- 40 -
<b>7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>- 43 -</b>
7.1. ORGANIGRAMA .....	- 43 -
7.2. CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN .....	- 46 -
7.3. FORMACIÓN .....	- 47 -
<b>8. ASPECTOS FORMALES.....</b>	<b>- 49 -</b>
8.1. FORMA JURÍDICA .....	- 49 -
8.2. NORMATIVA Y DISPOSICIONES LEGALES .....	- 49 -
<b>9. ANÁLISIS ECONÓMICO .....</b>	<b>- 52 -</b>
9.1. INVERSIONES .....	- 52 -
9.2. FINANCIACIÓN .....	- 53 -
9.3. PREVISIÓN DE VENTAS .....	- 53 -
9.4. CUENTA DE RESULTADOS .....	- 54 -
9.5. BALANCE DE SITUACIÓN .....	- 56 -
9.6. RATIOS.....	- 57 -
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>- 59 -</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>- 60 -</b>

## Índice de figuras

TABLA 1. LISTADO DE PROVEEDORES DE MERCAOLID .....	- 16 -
TABLA 2. LISTADO DE PRECIOS FOOD IN THE BOX .....	- 18 -
TABLA 3. RESUMEN ANÁLISIS DAFO .....	- 22 -
TABLA 4. SERVICIO APORTADO .....	- 25 -
TABLA 5. LISTA DE PRECIOS.....	- 26 -
TABLA 6. PRESUPUESTO DE MARKETING .....	- 32 -
TABLA 7. MERCADERÍA INICIAL NECESARIA .....	- 38 -
TABLA 8. MERCADERÍA INICIAL NECESARIA .....	- 39 -
TABLA 9. COSTE UNITARIO DE ALIMENTOS.....	- 39 -
TABLA 10. COSTE UNITARIO DE EMBALAJE.....	- 39 -
TABLA 11. COSTES UNITARIOS TOTALES .....	- 40 -
TABLA 12. SALARIO EMPLEADOS AÑO 1, 2 Y 3 .....	- 47 -
TABLA 13. PLAN DE FORMACIÓN .....	- 48 -
TABLA 14. INVERSIONES INICIALES.....	- 52 -
TABLA 15. PREVISIÓN DE VENTAS.....	- 53 -
TABLA 16. CUENTA DE RESULTADOS RESUMEN .....	- 55 -
TABLA 17. BALANCE DE SITUACIÓN .....	- 56 -
TABLA 18. RATIOS DE LIQUIDEZ .....	- 57 -
TABLA 19. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO .....	- 57 -
TABLA 20. FONDO DE MANIOBRA .....	- 57 -
TABLA 21. RATIO VAN Y TIR.....	- 58 -
ILUSTRACIÓN 1. EJEMPLO DE RECETA (RECTO Y VERSO) .....	- 11 -
ILUSTRACIÓN 2. EJEMPLO DE CESTA .....	- 13 -
ILUSTRACIÓN 3. ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA PÁGINA WEB (HOME PAGE).....	- 28 -
ILUSTRACIÓN 4. ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA PÁGINA WEB (ZONA DE SUSCRIPCIÓN). .....	- 29 -
ILUSTRACIÓN 5. LOGOTIPO .....	- 29 -
ILUSTRACIÓN 6. CAJA ISOTÉRMICA .....	- 34 -
ILUSTRACIÓN 7. ACUMULADOR DE FRÍO .....	- 35 -
ILUSTRACIÓN 8. FACHADA EXTERIOR DEL ALMACÉN.....	- 41 -
ILUSTRACIÓN 9. ORGANIGRAMA .....	- 43 -
GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN SUSCRIPCIONES .....	- 36 -
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN SUSCRIPCIONES AÑO 1 .....	- 54 -

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objeto

El objeto del siguiente Trabajo de Final de Grado es el diseño de un plan de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de recetas a base de alimentos naturales y frescos y el envío de los productos necesarios para la preparación de las mismas. A partir del presente trabajo, se busca planificar, controlar y evaluar todos los aspectos del negocio, desde la idea hasta la puesta en marcha.

## 1.2. Justificación

La idea de crear este plan de viabilidad nace de la búsqueda de un negocio novedoso y rentable, adaptado al mundo actual, trasladando un caso de éxito en otros países de Europa y en Estados Unidos, a la ciudad de Valladolid. Este trabajo pretende ser un estudio que pueda servir de referencia para saber si la idea de negocio presentada a continuación es económica y comercialmente viable o no.

“DeliBox” busca resolver los problemas de los hogares de la actualidad, tales como la falta de tiempo y los malos hábitos de comida, al ofrecer una solución que permita a los clientes cocinar de forma rápida y sencilla y llevar una dieta saludable con menos esfuerzo, siendo éstas, el disponer de más tiempo para uno mismo y llevar una mejor alimentación algunas de las necesidades más demandadas por satisfacer de la sociedad española.

Para llevar a cabo la creación de este trabajo, se aplicarán todos los conocimientos y competencias adquiridas gracias a las asignaturas cursadas durante los cuatro años de estudio en Facultad de Comercio de Valladolid, además de la experiencia en el mundo laboral como trabajador por cuenta ajena y como emprendedor en pequeños proyectos.

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### 2.1. Datos de la empresa

- Nombre de la Iniciativa: El nombre elegido para la empresa es “DeliBox”. Dicho nombre corresponde tanto a la denominación social como a la denominación comercial, incluidos marca y registro de dominio web.
- Ubicación geográfica: Para el abastecimiento y distribución de los productos se alquilará una nave de 125m<sup>2</sup> situada en el polígono San Cosme 2, Villanubla (Valladolid).
- Fecha de inicio prevista: el comienzo de la actividad será el 1 de enero de 2020.
- Forma jurídica: Para llevar a cabo esta idea empresarial la forma jurídica a adoptar será una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sector de la actividad: Agroalimentario
- Capital social: 20.000€.

### 2.2. Datos del emprendedor

La persona promotora del proyecto es Bruno Mabiala Rodríguez, con DNI 71166045C, y residencia en la ciudad de Valladolid, España.

#### **Perfil profesional:**

Cuenta con experiencia laboral habiendo trabajado tanto en agencias de marketing digital como en departamentos de marketing de empresas multinacionales españolas. Además, tiene experiencia habiendo emprendido previamente otros negocios de forma satisfactoria.

#### **Perfil personal:**

Posee espíritu emprendedor, liderazgo y visión de negocio global. Dichas cualidades, unidas a la perseverancia y el aprendizaje continuo, son habilidades por las que destaca el emprendedor del presente proyecto.



Finalmente, como elemento de unión de estas cualidades, se encuentra su pasión, una pasión por llevar a cabo un proyecto propio en el que pueda unir el mundo de la alimentación y la distribución con el mundo digital y del e-commerce.

## 2.3. Descripción del negocio

La empresa creada será un e-commerce de alimentación que se encargará de diseñar deliciosas y saludables recetas para enviar a los clientes. Junto con la receta se enviarán todos los alimentos que se necesitan para su elaboración, en su cantidad exacta. Se trata de un modelo de negocio por suscripción, con una cuota semanal, en el que la empresa entrega a domicilio kits de comida, que a partir de ahora se denominarán cestas, conteniendo diferentes recetas y los alimentos necesarios para cocinarlas. De este modo, cada cliente recibirá semanalmente una cesta con entre 3 y 5 recetas, dependiendo de su elección, que varía cada semana, con alimentos frescos y en su cantidad justa para que el cliente pueda cocinar de una manera más sencilla, podrá ser para dos, cuatro o seis comensales.

El objetivo será ofrecer a los clientes una nueva forma alimentación que les facilite el acto de cocinar y comer en casa, y llevar así una dieta más saludable. Los productos de DeliBox les permitirán preparar de forma rápida y sencilla comidas suculentas haciéndoles así ganar tiempo al no tener que reflexionar sobre lo que se va a preparar y de desplazarse a los diferentes puntos de venta para adquirir los alimentos. Además, el hecho enviar los ingredientes necesarios en las cantidades exactas les evitará generar desperdicio de alimentos, contribuyendo así a la optimización de recursos y al cuidado del medio ambiente.

Para ello buscará transformar el modo en el que los alimentos se distribuyen y son consumidos. DeliBox ofrece una nueva experiencia para cocinar, con recetas originales e ingredientes en su justa proporción.

Los esfuerzos por parte de la empresa se centrarán en la consecución de nuevos clientes y en la satisfacción de los mismos, buscando un cliente fiel que mantenga su suscripción activa durante el mayor tiempo posible, recibiendo cada semana una cesta. Así mismo buscará eliminar intermediarios y mantener relaciones largas y de confianza con agricultores y ganaderos que le permitan obtener un producto de calidad al mejor precio. Todo ello pensando en todo momento para construir modelos sostenibles y respetuosos con el planeta.

## 3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

### 3.1. Cestas

Cada cesta contendrá:

- Las recetas: en cartulinas individuales indicando el nombre de la receta, el número de comensales, los alimentos necesarios para prepararla, información nutricional, y la explicación paso a paso para su preparación. Los clientes solo necesitan disponer en su casa o lugar en el que se vaya a realizar la receta, complementos básicos como pueden ser sal, aceite y condimentos al gusto.
- Los ingredientes: en su cantidad exacta para la elaboración de los platos. Cada alimento estará envasado de forma estanca en bolsas transparente para que pueda verse el contenido de las mismas. En el exterior de estas bolsas habrá un adhesivo indicando el nombre del producto, a la receta a la que corresponde, así como el proveedor y la fecha de caducidad.

### 3.2. Recetas

Las recetas estarán diseñadas para evocar un sentimiento de descubrimiento en los clientes y que sean accesibles a cocineros inexpertos al mismo tiempo que interesantes para los más experimentados en la cocina. Las opiniones de los clientes sobre las recetas servirán para ir perfilando las próximas. Las recetas oscilarán entre 500 y 800 calorías por ración, incluyendo un promedio de ocho ingredientes y estarán diseñadas para que puedan ser cocinadas menos de 40 minutos.

Las recetas varían cada semana, habiendo siempre 8 recetas disponibles. El motivo de tener 8 recetas no es otro que el de dar a los clientes la opción de poder intercambiar las mismas que, para esa semana, se le habían asignado de forma predeterminada.

Ejemplo de menú semanal de una cesta clásica:

- Arroz jazmín con brocheta de ternera
- Tagliatelle con verduras salteadas
- Rollo de calabacín con verduras en salsa de soja
- Lentejas con pollo tandoori
- Ensalada tricolor con jamón

Ejemplo de menú semanal de una cesta vegana:

- Coliflor gratinada con patatas de paja
- Maccheronni a la carbonara con champiñones
- Rollo de calabacín con salsa de soja
- Tagliatelle con verduras salteadas

**Ilustración 1. Ejemplo de receta (recto y verso)**



**Pollo a lima mezclado con especias mexicanas**

Nuestra maravillosa frutería ha conseguido éstos sabrosos tomates cherry rojos y amarillos, que hemos combinado con nutritivas patatas asadas y el sabor intenso de la lima, ¡Te transportará directamente a la Riviera Mexicana!

 30 min  
 Sin gluten  
 Saludable

  
Tomates cherry

  
Cilantro

  
Patata dulce

  
Pechugas de pollo

  
Especias mexicanas

  
Lima

  
Queso feta

**INGREDIENTES PARA 2 PERSONAS**

+ Tomates cherry	1 Bjergetta	Lima	Medio	(Nuestras frutas y verduras necesitan ser lavadas antes de cocinarlas)
+ Cilantro	3 Cucharaditos	Queso feta	1 Bloque	
+ Patata dulce	1			
+ Pechuga de pollo	2			
+ Especias mexicanas	1 Cucharita			

**Alérgenos:** Leche

Información nutricional	Energía	Grasas	Gras. Sat.	Carbohidratos	Azúcar	Proteínas	Sal
Por ración	525kcal(2300KJ)	15g	9g	42g	10g	19g	7g

-  **1.** Precalentar el horno hasta los 200°C. Cortar los tomates por la mitad y pillar el cilantro. A continuación cortar la patata dulce en cuadros de aproximadamente 2 cm (no le que quites su nutritiva piel).
-  **2.** Coloca la patata dulce en una bandeja de horno y añade dos cucharadas de aceite de oliva, a continuación salpimentala. Coloca la bandeja en la parte superior del horno y déjales hornear durante 20 min. *Tip:* las patatas en el momento en el que los bordes están dorados y crujientes.
-  **3.** Coloca tu mano plana sobre cada una de las pechugas de pollo y realiza lonchas de la misma como se muestra en la imagen. *Tip:* debes ser capaz de poder abrir cada pechuga como si fuese un libro.
-  **4.** Mezcla las especias mexicanas con una pizca de la ralladura de la cáscara de la lima y un chorrito de aceite de oliva. Después córtala por la mitad y añade a la anterior mezcla un poco del zumo de la lima, a continuación añade un poco de sal y pimienta.
-  **5.** Rocía las pechugas con la mezcla. Calienta una sartén antiadherente a fuego medio. Una vez caliente cocina el pollo durante 5 min por cada lado. *Tip:* el pollo estará hecho cuando deje de estar rosa el interior.
-  **6.** Finalmente coloca los tomates en un plato con un chorrito de lima y una pizca de sal y pimienta. Añade también las patatas dulces y el cilantro. Desmenuza el queso feta y mézclalo todo junto. Por último coloca las pechugas por encima ¡y disfruta de tu sabroso plato!

**¿Sabías qué...?**

Los tomates cherry contienen licopeno, un antioxidante que reduce el riesgo de contraer enfermedades cardiovasculares

Fuente: elaboración propia

### 3.3. Ingredientes

La frase "las mejores recetas están compuestas por los mejores ingredientes" será la filosofía DeliBox, comprometidos con el abastecimiento de ingredientes frescos y de alta calidad de agricultores, ganaderos y pescadores durante todo el año, por ello las recetas cambian cada semana adaptándose a la temporada.

Por otro lado, los motivos de incluir la cantidad exacta de alimentos, son los beneficios que tienen para los clientes, la empresa y el medio ambiente: Al cliente le permite la elaboración de la receta sin tener que calcular cantidades, lo que se refleja en la reducción de tiempo para su preparación y facilita la realización de las comidas. Así mismo se evita el desperdicio de comida, algo muy beneficioso para el medio ambiente. Por otro a la empresa le permite generar un gran ahorro además de la ventaja de poder trabajar sin stock, se compra la cantidad justa de alimentos que se enviarán en las cestas y la cantidad justa que será utilizada.

### 3.4. Planes

Existen dos modalidades de cestas,

- Cesta Clásica en la que podemos encontrar recetas y alimentos de cualquier tipo.
- Cesta Vegana donde se excluyen las recetas que se elaboren con cualquier tipo de producto de origen animal.

Para ambas modalidades encontraremos la opción de elegir el número de comidas semanas, entre 3 y 5, y el número de comensales, entre 2, 4 o 6. Los clientes pueden cambiar de plan, número de recetas o el número de comensales cada semana.

### 3.5. Diseño del menú semanal

El cliente puede modificar el contenido de su cesta pudiendo sustituir las recetas predeterminadas para esa semana por otras disponibles, dado que si no se le enviarán las que estén programadas para esa semana por defecto. Siempre habrá 8 recetas por tipología disponibles donde poder elegir, que variarán cada semana.

De la misma forma, se podrá modificar el modelo de suscripción cambiando el número de comensales o la cantidad de menús semanales de forma gratuita. Todo esto se gestionará

desde área personal en la web. Como para cualquier cambio en el menú, deberá hacerse antes del jueves a las 12 de la noche para que se haga efectivo en el envío de la próxima semana.

***Ilustración 2. Ejemplo de cesta***



***Fuente: Google Imágenes***

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1. Análisis del entorno

#### 4.1.1. Análisis de sector

En España son cada vez más comunes las compras online. Según los datos publicados en 2018 por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en España el comercio electrónico superó los 30 mil millones de euros en el año 2017, un 25,7% más que el año anterior. Incluso en temas alimenticios, el mercado virtual ha ganado reconocimiento, por las garantías de precio y calidad que los negocios están ofreciendo a los clientes. Las compras en tienda física siguen manteniéndose e incluso incrementándose. Podría pensarse, que la recuperación económica tras la crisis superada alrededor de 2014, ha favorecido que los españoles mantengan en constante aumento el aporte económico que dedican a las compras.

Entonces, teniendo en cuenta que las ventas online de productos y servicios están en aumento constante, es importante que las empresas dedicadas al negocio de la alimentación encuentren canales óptimos tanto para el mantenimiento en buen estado de los productos como para la entrega de estos, ya que cada vez más, las personas buscan reducir tiempo en desplazamiento y por eso optan por realizar la compra de sus productos vía online.

Entendiendo la necesidad de abarcar el mercado online dentro del sector agroalimentario, cada vez más negocios han iniciado estrategias de venta por internet y han desarrollado aplicaciones móviles para dar facilidad a los clientes a la hora de ver catálogos de productos y servicios alimenticios en la web. Entonces, teniendo en cuenta que las ventas online de productos y servicios están en aumento constante, es importante que estas empresas dedicadas al negocio de la alimentación encuentren canales óptimos tanto para el mantenimiento en buen estado de los productos como para la entrega de estos, ya que cada vez más, las personas buscan reducir tiempo en desplazamiento y por eso optan por realizar la compra de sus productos vía online.

En el Informe del consumo de alimentación en España de 2018, el Ministerio de agricultura, pesca y alimentación señala que “la compra por internet de productos de alimentación se sitúa en el 2% del volumen de las compras totales de alimentación para el hogar, por tanto, se muestra como un canal con alto potencial de desarrollo.”

#### 4.1.2. Clientes potenciales

Conocer el mercado objetivo y el perfil de los clientes potenciales que se encuentran en él, es algo de suma importancia a la hora de realizar un análisis de viabilidad. Por ello se ha realizado una encuesta a habitantes de la región de Valladolid con el fin de conocer el público objetivo y la posibilidad de aceptación del producto, y que además sea de utilidad a la hora de establecer una segmentación y posicionamiento correcto y una estrategia comercial adecuada.

Esta entrevista se ha realizado a una muestra de 50 habitantes de la región a través de la herramienta de Google Forms. La distribución de la entrevista ha seguido criterios de representatividad en cuanto a sexo y edad, y de la cual se ha extraído las siguientes conclusiones:

Los consumidores encuestados dedican un promedio de 3,2 horas a la semana para la compra de alimentos. Estas compras se realizan indistintamente los días laborables y/o los fines de semana (43,8%) aunque priorizando los primeros días de la semana. La calidad de los productos es el principal factor que determina la elección del lugar de compra, en segundo lugar, destacan el precio y la atención al cliente.

Internet, como canal de compra de productos de alimentación, es utilizado al menos una vez por el 10 % de los encuestados, de los cuales todos tenían menos de 47 años. El 80% de los que han comprado productos alimenticios por internet no descarta volver a hacerlo.

Finalmente, más de la mitad de los encuestados estarían interesados en recibir semanalmente en su hogar cestas con productos frescos para la elaboración de recetas

#### 4.1.3. Proveedores

Las relaciones con los proveedores, basadas en la confianza, brindarán acceso a un suministro de ingredientes de alta calidad y permitirá reducir costes. En cualquier caso, buscaremos proveedores que puedan proporcionar el producto de forma que permita adquirir la cantidad exacta que sea necesaria.

Así mismo deben garantizar un producto fresco y libre de químicos o alteraciones genéticas de los alimentos. El proveedor debe estar dispuesto a vender productos en cantidades pequeñas, sujeto a las necesidades de cada semana.

Los estándares de calidad de los alimentos se mantendrán monitoreados, haciendo una visita periódica al lugar de almacenamiento de los productos, para asegurarse que

mantienen condiciones adecuadas y favorables para los alimentos. Uno de los puntos de contacto con los proveedores será Mercaolid.

**Tabla 1. Listado de proveedores de Mercaolid**

FRUTAS	HORTALIZAS	PESCADOS	CÁRNICOS
Sanpesan, s.a.l	Hortalizas Bazan, s.a.t.	Pescados m. García, s.l.	Castellana de carnes, s.a.
Jesús Manjón Miguel	CarlosGarcía iglesias	Arias cal, s.l.	Martín & Geijo, s.l
Iris Hortyval, s.l	Vicente Fernández Martín	Argo-fish, s.l.	Cárnicas Villaceles, s.l.
Hortícolas hermanos viejo, s.l.	Andrés marcos Martín	Mercafish 2012,s.l	Embutidos rodríguez, s.l.u.
Hortelanos de Mercaolid, s.l.	Plantas y hortalizas casado, c.b	Pescados alba, s.l.	Delicatessen
Frutas Sánchez Fuster, s.l	José Muñoz Muñoz	Congemasa, s.l.	La despensa castellana, s.l
Frutas ma-go s.l.	Luis Javier Alonso manchado	Pescados Carlos blanco, s.l.	
Frutas ma-go s.l.	Gonzalez y Vergara, c.b.	Albaolid 2009, s.l.	
Frutas ma-go s.l.	Tirso fraile Martín	Pescapasajes, s.a.	
Frutas de Europa	Jesús Antolín García	Azul mar, s.l.	
Tabuenca, s.a			
Frutas camarón, s.l.	Cipriano Pérez cano	Puerto azul, s.l.	
F.Fernández pasalodos e hijos s.l.	Manuel álamo de la fuente	Felix casado, s.l.	
Dishorva s.l.	Víctor Corral Lara	Cardiofish, s.l.	
Vallcedis, s.l.	Félix Gómez vara	Pescados enrique s.l.	

**Fuente: Mercaolid**

Dentro del compromiso social de la empresa, se alentará a los proveedores a utilizar un enfoque basado en sistemas orgánicos que utilice prácticas orgánicas y busque reconstruir y mejorar los sistemas biológicos que aumentan la salud, los rendimientos y la productividad de los cultivos, contribuyen a mejorar la del suelo y la biodiversidad, fomentan la conservación de la energía y reducen los gases de efecto invernadero.

Las estrategias a seguir:

- Eliminar intermediarios y colaborar directamente con los agricultores en la planificación y producción de cultivos para proporcionar ingredientes frescos a los clientes.
- Compartir herramientas e información para permitir que nuestros proveedores mejoren su eficiencia.



- Colaborar con agricultores y ganaderos y mantener relaciones de confianza, reducir la volatilidad de nuestros proveedores y ayudar a aislarnos de las fluctuaciones del mercado en los precios.

#### 4.1.4. Competencia

Entre nuestros competidores indirectos podemos encontrar todos los restaurantes de comida rápida como pueden ser pizzerías, restaurantes chinos, comidas preparadas para llevar, que ofrecen ese producto de comida rápida y a bajo coste que satisface a clientes con la falta de tiempo para cocinar, aunque no corresponda a la misma calidad de nuestros productos. También podemos encontrar a las grandes cadenas de supermercados que cada vez más empiezan a ofrecer sus productos en la red, pero el punto más importante de nuestro negocio es la comida de calidad y saludable para las personas que buscan tener hábitos saludables a nivel alimenticio y puedan preparar ellos mismos las recetas.

En cuanto a competencia directa, se expondrá a continuación, un negocio que ha desarrollado la estructura que se ha planificado para Deli Box. El nombre de la empresa es Food in the Box, con sede en Madrid:

#### **FOOD IN THE BOX**

La empresa Food in the Box, nace como la idea de dar productos frescos a los clientes, con recetas fáciles de elaborar, con la respectiva explicación paso a paso. Ha sido fundada por dos emprendedores españoles, entre los que se encuentra el semifinalista de una de las temporadas del programa televisivo: Master Chef.

Han sobrepasado la barrera de la conservación de los alimentos, haciendo el pedido a los proveedores en tiempo justo a la entrega de la caja con recetas a los clientes. El envío se hace contando con almacenamientos de comida fresca. Es importante resaltar, que ha habido diferentes negocios de este estilo que han querido desarrollar el mismo concepto de producto y servicio, pero ésta marca, es la que ha permanecido vigente.

La posición tomada de la empresa frente a Food In The Box será de diferenciación del posicionamiento de los atributos, es decir, se destacarán los atributos de la ganancia de tiempo y la calidad y frescura de los alimentos, frente a la facilidad de cocinar que es utilizado por la competencia.

**Tabla 2. Listado de precios Food in the Box**

TIPO DE PLAN	2 PERSONAS			4 PERSONAS		
	3 RECETAS	4 RECETAS	5 RECETAS	3 RECETAS	4 RECETAS	5 RECETAS
<b>PLAN EQUILIBRADO:</b> Frutas, verduras, proteína animal y vegetal, frutos secos, lácteos, aceite sin refinar, cereales, legumbres.	35,95 €	44,95 €	52,95 €	59,95 €	73,95 €	85,95 €
<b>PLAN VEGETARIANO:</b> No contiene ningún tipo de carne, está hecha a base de proteína vegetal y muchos vegetales.	35,95 €	44,95 €	52,95 €	59,95 €	73,95 €	85,95 €
<b>PLAN PALEO:</b> Bajo en Carbohidratos, rico en proteínas animales y vegetales. Productos frescos y no procesados.	39,95 €	49,95 €	57,95 €	54,95 €	79,95 €	93,95 €
<b>PLAN FASTCOOK:</b> Recetas sencillas con ingredientes medidos, dieta equilibrada, fácil de preparar, en menos de 15 minutos	38,95 €	48,95 €	56,95 €	63,95 €	78,95 €	92,95 €

**Fuente:** Food in the box

## 4.2. Análisis de Porter

El análisis Porter es un modelo utilizado para medir y estudiar la competencia para los negocios. En el mismo, se toman en cuenta cinco factores que permiten estudiar la intensidad de la rivalidad en una industria y si la misma es o no atractiva como una fuente de inversión. Los factores analizados son:

### **Amenaza de nuevos competidores**

Aunque el negocio de la gastronomía es atractivo y tiene cada vez más diversidad de empresas, en temas de modelo de negocio y también estilo gastronómico, la línea virtual de venta aun no llega a ser tan atractiva para los clientes. Sin embargo, no se debe subestimar el hecho de que la nueva era, ha llevado a que las empresas, aunque tengan sucursales físicas, también tengan presencia online y de esta manera ofrezcan los productos y las facilidades de adquirirlos a los clientes.

De este modo, aunque los negocios estrictamente online de comida, no son hoy en día la industria más comercializada de manera virtual, las marcas comienzan a tener presencia y facilidades de entrega a los clientes de productos comprados a través de las aplicaciones móviles y la web.

El nivel de amenaza que esto representaría es de media baja ya que además, un negocio online de alimentos, debe garantizar que los mismos estén en condiciones óptimas para conservarse frescos y en buen estado, lo que obligatoriamente demanda de una indumentaria especial que requiere una inversión económica importante.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La relación con los proveedores es muy importante para el desarrollo de este negocio, ya que todos los productos y servicios requerirán de uno. En primera instancia los alimentos, que varían de todo tipo: frutas, verduras, carnes, pescados, hortalizas, panadería, condimentación, etc. igualmente, el transporte de los productos para su elaboración e igualmente como servicio domiciliario para los clientes.

De igual forma, el volumen de venta que maneja cada proveedor es un factor decisivo. No todos están dispuestos a vender productos en cantidades bajas, como lo requiere la empresa, para mantener la calidad del producto y no almacenarlo ya que, haciéndolo de esa forma, el producto no estará fresco para cuando llegue a manos de los clientes.

Por tal razón, se considera que el poder de negociación que se tiene con los proveedores es medio.

### **Poder de negociación de los clientes**

En España existen pocos negocios del estilo planteado. Las personas siguen comprando productos de negocios tradicionales, restaurantes o tiendas que elaboren directamente los alimentos. Sin embargo, tener la oportunidad de cocinar con productos frescos, de calidad y a un precio muy favorable, es un factor diferencial muy importante en el mercado. Es por eso, que no hay una competencia directa de precios con los demás negocios, sino que el sello que caracteriza a *Deli Box*, es la calidad y comodidad que ofrece el servicio y el modelo de negocio.

Debe tenerse en cuenta que, al ser un producto novedoso, los clientes podrían llegar a tener ciertas dudas en términos de precios, al no tener un referente directo de comparación, lo que delega sobre la marca, el trabajo de demostrar a los clientes, que el producto ofrecido y a tal precio, es una buena elección.

Así pues, teniendo en cuenta los factores anteriores, el poder de negociación hacia los clientes es medio alto y se verá favorecido por la manera en que se presente al cliente el producto y los canales de comunicación para ofrecérselo.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

En el mundo actual, las personas buscan facilidad para llevar a cabo sus tareas diarias, como en este caso es: cocinar.

Podría llegar a pensarse, que las comidas precocinadas serán una competencia directa a la línea de negocio de *Deli Box*, pero es conocimiento de muchos, que dichas comidas que se encuentran en los supermercados, están hechas a base de químicos y productos de muy mala calidad. La sociedad, ha desarrollado una inmensa consciencia en términos de salud en relación con la alimentación en los últimos años. Los estudios realizados por distintas entidades e institutos han revelado cifras alarmantes de los daños que causa el consumo de dichos productos. El auge de la alimentación saludable ha alcanzado todos los rincones del planeta, presentándose en forma de secciones selectas en los supermercados, con productos frescos y orgánicos, en los diferentes restaurantes, también se promueve un estilo sano de alimentación a través de distintos eventos, congresos, etc. Es por eso, que el producto ofrecido desde este proyecto es acorde con la era moderna y las demandas que exigen las personas en términos de alimentación.

Así pues, se considera que la amenaza de un producto sustitutivo que satisfaga las expectativas de los clientes es media baja.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

En España existe una marca que ha desarrollado el negocio y que se considera como competidor importante: Food in the Box. Es un negocio que se ha desarrollado con envíos a toda España, pero principalmente en Madrid y que maneja un precio aproximado de menú para dos, por 11€. Las recetas son variadas con productos frescos y alimentación balanceada. Los menús ofrecidos están a la vanguardia con el tipo de alimentación adoptada en la época actual, siguiendo una línea saludable y con productos naturales. Igualmente, tienen presencia en redes sociales y su página web es fácil de utilizar, además de que los productos están expuestos de manera favorable. Debido al bajo número de competidores y el gran tamaño del mercado disponible todavía por explotar, se concluye que el nivel de rivalidad entre competidores es medio-bajo, siendo más probable una competición por posicionamiento que por precio.

## 4.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO que se presenta a continuación, pretende sintetizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio en un entorno empresarial y económico.

### Debilidades

- Sin experiencia en el sector. Se trata de un sector en el que la persona promotora del proyecto no tiene experiencia, por tanto, es probable cometer algunos errores iniciales.
- Empresa nueva. Como empresa emprendedora no se posee ninguna imagen ni cartera de clientes, por tanto, hay que empezar de cero.
- Elevada inversión inicial.

### Amenazas

- La gran competencia indirecta que suponen las grandes empresas del sector alimentario en España como Carrefour o Mercadona que cada vez se están acercando más mundo del e-commerce aumentando su presencia y mejorando sus sistemas.
- Costumbres alimenticias en España dan preferencia a restaurantes de comida rápida.
- Las economías de escalas que hayan podido ser alcanzadas por los competidores directos.

### Fortalezas

- La gran flexibilidad ofrecida a los clientes, en relación al tiempo reducido que tienen los clientes para hacer la compra y para cocinar.
- La tipología de negocio (venta de recetas con sus productos para la elaboración de comidas en casa) no ha sido explotada en España, lo que representa bajo número de competidores directos.
- Poder ofrecer al mismo tiempo comida de rápida elaboración y saludable.
- La utilización de productos locales y de temporada, que conlleva un descenso del precio unitario al sortear intermediarios y un incremento en la frescura de los alimentos al reducir el tiempo entre la obtención del producto y su entrega.

- Existe un margen de tiempo para la petición del envío, por lo que no se requiere un stock de almacenamiento
- La modalidad de suscripción, aunque de ofrezca una cancelación gratuita y en cualquier momento, hace que los clientes por defecto permanezcan más unidos a la empresa que con un producto de compra única

**Oportunidades**

- El fuerte potencial de crecimiento observado en distintos estudios del e-commerce en el sector alimenticio.
- El aumento del interés por parte de la sociedad española por comer de forma saludable
- El tamaño del mercado al que nos dirigimos.
- El comienzo de la recuperación económica del país que es visible en varias de las cifras macroeconómicas.

**Tabla 3. Resumen análisis DAFO**



**Fuente: Elaboración propia.**

## 5. PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL

### 5.1. Fijación de objetivos

#### Objetivos cuantitativos

- Alcanzar el umbral de rentabilidad lo antes posible. Los primeros esfuerzos a nivel de marketing estarán dirigidos a aumentar el número de clientes.
- La fidelización clientes será una meta constante para la empresa. Este objetivo le fijaremos buscando aumentar constantemente la media de tiempo que los clientes pasan suscritos.
- Expansión territorial a nivel regional durante los primeros años antes de pasar a una expansión nacional.
- Convertirse en la primera empresa en número de cestas enviadas por semana en el territorio español superando a nuestro principal y único competidor en España, *Food in the box*.
- Aumentar progresivamente la oferta en cuanto a número de comensales y la oferta de tipos de cestas ofrecidas.

#### Objetivos cualitativos

- Llevar una relación estrecha y de confianza con nuestro cliente mediante nuestros canales de comunicación.
- Conocer a nuestro público objetivo y adaptarnos constantemente a sus necesidades y a lo que demandan.
- Diseña una página web ofrezca al cliente una experiencia positiva de compra online, con interfaz adaptada al cliente y a su forma de interactuar con ella.
- Crear una imagen de marca fuerte asociada a un producto de calidad, fresco y saludable que genera un ahorro a sus clientes sirviéndonos tanto de la comunicación online como offline. Se buscará convertirla en una imagen conocida por todos los habitantes de las regiones a las que distribuimos.
- Conseguir un servicio de atención al cliente eficiente.

- Se busca en todo momento la satisfacción del cliente. Estos pueden cancelar su suscripción en cualquier momento, por eso cada cesta que se envía es una oportunidad para impresionar y atender las esperanzas del consumidor, pero también una oportunidad para poder perderlo.

Más adelante, en el apartado de “plan de acciones” se detalla la las acciones que se tomarán para alcanzar dichos objetivos, orientados a la adquisición de nuevos clientes, a su satisfacción y su retención.

## 5.2. Plan estratégico

La empresa DeliBox, siguiendo con sus objetivos y modelo de crecimiento, estará presente durante los primeros años de existencia a nivel regional y ofrecerá sus productos inicialmente sólo a la región de Valladolid. Esta decisión se basa en poder mantener una estructura logística y de gastos ligera.

La empresa dirigirá sus esfuerzos de venta hacia un público con un nivel de ingresos medio-alto y habitantes en la región de Valladolid, que busque cuidar su alimentación comiendo con más frecuencia productos saludables preparados por ellos mismos. Se realizará especial inciso en el segmento de la población que actualmente ya realiza sus compras de productos alimentarios a través de internet, puesto que se entiende que este público, ha superado la barrera de este canal.

A partir del análisis de los clientes potenciales, la empresa optará por un posicionamiento por beneficio, en el que resaltaremos frente a nuestros clientes y potenciales consumidores del producto, los principales beneficios del producto que se ofrecen como son la facilidad de cocinar recetas deliciosas y saludables y la calidad de los productos.

## 5.2. Plan operacional

### 5.2.1. Producto

Si pensamos en estas cestas como un simple producto podemos caer en el error de pensar que lo que se ofrece en ellas no justifica su precio. Pero si analizamos el servicio completo que Deli Box ofrece, el valor de la oferta resulta mucho más que evidente.



**Tabla 4. Servicio aportado**

Lo que el cliente debe hacer	Problemas para el consumidor	Solución aportada
Decidir que comprar	Buscar y evaluar recetas	Tarea llevada a cabo por los profesionales de DeliBox
	Decidirse	Decisiones tomadas por expertos
	Comidas repetitivas	Variedad constante, nuevas recetas cada semana
	Comidas poco apetitosas	Recetas sabrosas diseñadas por un chef
	Asegurarse de comer de forma equilibrada	Recetas seguidas por nutricionistas con toda la información nutricional
Comprar	Decidir lo que hay que comprar y en las cantidades adecuadas	Tarea llevada a cabo por los profesionales de DeliBox
	Acto de compra (trayectos, búsquedas, esperas...)	Envío a domicilio
	Obtener los productos de sitios de confianza	Prospección del mercado en búsqueda de la mejor calidad
Proceso global	Tiempo consumido hasta estar todo preparado para cocinar	Preparación de todos los elementos ahorrando el tiempo al cliente
Post-preparación	Almacenamiento y reutilización de los alimentos restantes	Cantidad de alimentos justa para la preparación de los platos

**Fuente: elaboración propia**

Esta tabla pone de manifiesto el gran valor que aporta el producto desde el primer paso hasta el último en lo que a la preparación de una comida se refiere.

### 5.2.2. Precio

Los precios se han establecido atendiendo al estudio de los precios de la competencia y fijando un precio por persona y comida alrededor de los 5€ por ración. Se considera este un precio razonable y que al mismo tiempo ofrece beneficios.

El coste del producto de la cesta vegana es ligeramente más alto que el de la cesta clásica, debido a esto el precio de venta al público es mayor.

En la tabla podemos ver el precio de cada configuración de la cesta clásica y de la cesta vegetariana. Estos precios varían desde 29,99€/semana para Cesta Clásica con 3 menús (recetas semanales para 2 personas, hasta los 110,99€/semana para la Cesta Vegana con 5 menús para 6 personas.

**Tabla 5. Lista de precios**

CLÁSICA	2 personas	4 personas	6 personas
3 menús	29,99€	49,99€	84,99€
5 menús	46,99€	75,99€	108,99€

VEGANA	2 personas	4 personas	6 personas
3 menús	31,99€	52,99€	89,99€
5 menús	48,99€	77,99€	110,99€

**Fuente: elaboración propia**

### 5.2.3. Distribución

El principal punto de encuentro entre los clientes y la empresa es la página web. Desde ahí los clientes pueden realizar todas las gestiones como darse de altas o bajas, consulta de dudas a través de la sección de “preguntas frecuentes”, etc. También se pondrá a su disposición un número de atención al cliente desde donde podrán realizar las mismas gestiones que podrían realizarse en la web.

Además de estos dos canales de comunicación también tendremos disponible un correo electrónico para resolución de cualquier problema que haya podido surgir y un número de atención al cliente.

La distribución de nuestros productos se realizará con furgonetas de reparto. Los clientes recibirán, el mismo día en que se hará la entrega, un SMS advirtiéndoles la hora estimada de la llegada del transportista. Al tratarse de alimentación perecedera no será posible la devolución del pedido una vez realizado excepto cuando el motivo de la devolución sea por causa de la empresa (producto defectuoso, equivocado...), en cuyo caso nos haremos cargo de la recogida del producto y de la devolución del importe.

Siempre que sea posible todos los envases deben ser devueltos al transportista en el momento que realice la próxima entrega para su posterior reutilización o reciclado debido a nuestra responsabilidad con el medio ambiente, algo que al mismo tiempo nos permitirá ahorrar en costes.

### 5.2.4. Comunicación

#### **Nombre de la iniciativa**

Su elección definitiva se realiza en base a diferentes características nombradas por Marty Neumeier en su libro *The Brand Gap*, 2008 para obtener un nombre de marca de éxito. En primer lugar, por su estrecha relación con la actividad de la empresa. Además, es breve, pronunciándose en dos sílabas, y a pesar de que esté escrito en inglés su pronunciación es sencilla para hispanohablantes. De esta forma conseguimos que sea un nombre fácilmente memorizable.

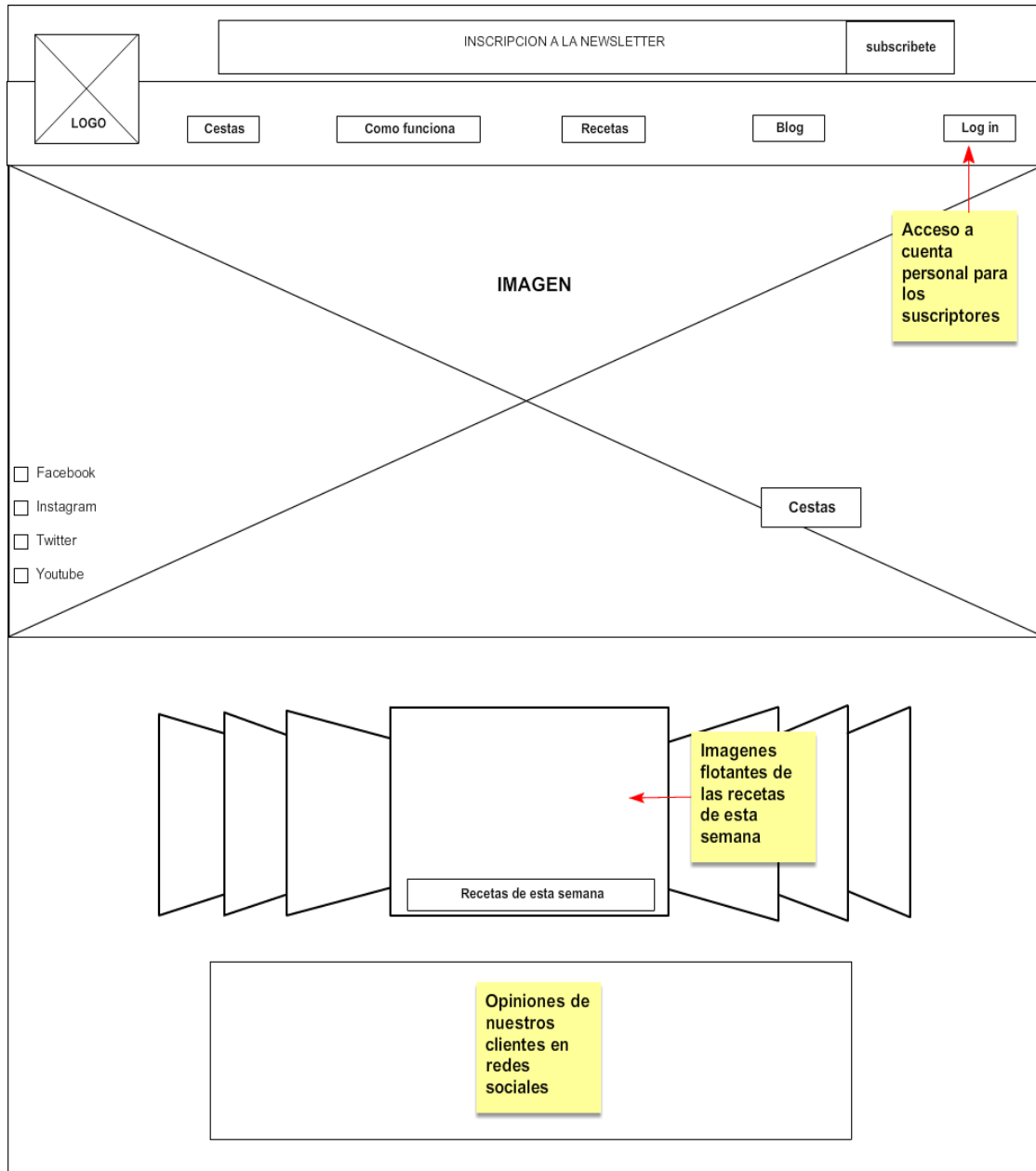
El nombre ha sido revisado mediante diferentes herramientas como son “GoDaddy.com” y “namecheckr.com”, comprobando y confirmando que está libre en las redes sociales y que el dominio [www.delibox.es](http://www.delibox.es) está del mismo libre para su utilización.

## Eslogan

Cocina tu mejor momento del día

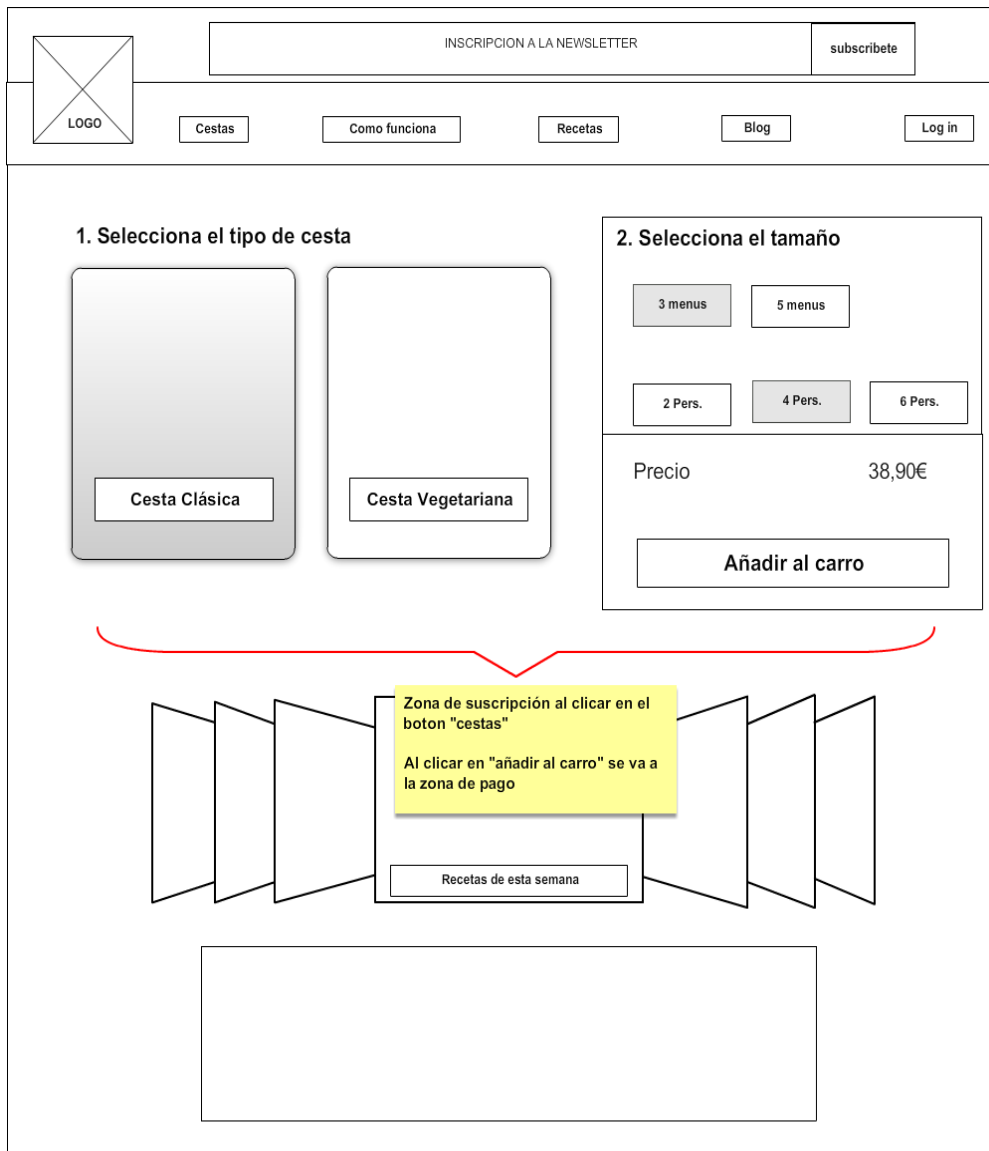
## Web

**Ilustración 3. Esquema de distribución de la página web (Home Page)**



**Fuente: elaboración propia**

Ilustración 4. Esquema de distribución de la página web (zona de suscripción).



Fuente: elaboración propia

## Logotipo

Ilustración 5. Logotipo



Fuente: elaboración propia

## Redes Sociales

- Facebook: utilizaremos esta red social para realizar promociones, con imágenes publicitarias, promociones descuento o concursos. Esta red social ofrece la posibilidad de realizar segmentaciones muy precisas, por lo que nos permitirá poder llegar exactamente a nuestro segmento objetivo.
- Instagram: utilizaremos esta red social para mantener una conversación más personal con nuestros seguidores colgando fotos tanto de nuestras recetas como también del día a día de la empresa y de su funcionamiento. Se crearán promociones como sorteos exclusivamente en esta red social con el fin de ayudar a aumentar la cantidad de seguidores.

### 5.3. Plan de acciones

A continuación, se muestra el plan de acciones concretas que se realizarán a través de distintos canales durante el primer año de vida de la empresa.

Las acciones realizadas deberán ir acorde con el momento en el que se encuentra la empresa. Dado que esta se encuentra en el momento del lanzamiento de un producto novedoso que es ofrecido inicialmente en la ciudad de Valladolid, todas las acciones estarán localizadas en dicha ciudad y los mayores esfuerzos se centrarán en el alcance de la audiencia y creación de conciencia.

Para llevar a cabo todas las acciones descritas a continuación se dispondrá de un presupuesto total y anual de 10.000€, que corresponde con un aproximadamente con un 10% de los ingresos por ventas previstos.

**Web:** La primera de las acciones que se llevarán a cabo, de forma previa al inicio de la actividad será la creación de la página web, con buen diseño y funcionalidades como se muestran anteriormente, con el contenido suficiente para que el cliente pueda comprender el servicio ofrecido. Además, llevará integrado un sistema de analítica digital que permitirá el análisis de los visitantes y así obtener los KPIs y realizar el seguimiento de los objetivos.

**Foto shooting:** Acción destinada a generar material para poder realizar nuestras publicaciones en las redes sociales y nutrir el contenido la página web y el blog

Una vez lista la web, se estará en disposición para poder llevar tráfico a la misma. Para esta etapa será para la que se realicen más esfuerzos, como ya se ha explicado debido a que se

trata del lanzamiento de un nuevo producto, mezclando acciones offline con acciones online, utilizando medios propios, pagados y ganados

**SEO + Inbound Marketing:** posicionar la página con aquellos términos que nos permitan atraer tráfico de calidad y en un gran volumen. Para ello se realizará un estudio lingüístico. Se apoyará la estrategia de SEO con una estrategia de Inbound Marketing desde el principio.

**Vallas publicitarias:** Se colocará publicidad en una valla publicitaria durante periodos de tiempo concretos en lugares con gran afluencia de tráfico con promociones puntuales en los momentos en los que se necesite empujar las ventas

**Notas de prensa:** Se contactará con los principales medios de comunicación cada vez que se tengan noticias relevantes y de interés.

**Sponsoring & Co-branding:** se buscará realizar acciones de Co-branding con marcas cuyos valores sean similares a los de la marca Deli Box como MasterChef o programas de cocina locales.

**Social media** el canal de social media tendrá una comunicación orgánica mediante la publicación de post y repuesta a comentarios y otra de pago, publicitando la empresa realizando promociones y concursos según necesidades con un presupuesto fijo mensual.

**Display + SEM:** una importante parte del presupuesto de marketing se destinará a acciones de PPC y de retargeting, que nos permitirá aumentar directamente las ventar llevando trafico de calidad a la página web

**Flyers:** Durante las primeras semanas de vida de la empresa que crearán cierto número de flyers que se repartirán en zonas de interés.

**CRM:** Se mantendrá una conversación constante con los clientes por el canal email enviándoles de forma semanal las próximas recetas, los artículos del blog y descuentos y promociones exclusivas. Además se creará una estrategia de Marketing Automation para los suscriptores a la newsletter.

**Comunidad:** Se publicarán blog con contenido semanal que de interés para nuestros clientes y que enriquecerán las acciones dedicadas al posicionamiento SEO y a la estrategia de Inbound Marketing

## Presupuesto de Marketing

*Tabla 6. Presupuesto de Marketing*

Conceptos	Presupuesto
<b>Offline</b>	
Valla publicitaria	1.500
Photo Shooting	800
Flayers	600
sponsors & co-branding	1.100
<b>Online</b>	
Social Media	2.000
SEM + Display	3.000
E-mailing	1.000

*Fuente: elaboración propia*



## 6. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### 6.1. Proceso de producción

#### **Diseño de las recetas**

El primer paso consiste en el diseño de las recetas. Deberán crearse en primer lugar 5 recetas para la cesta Clásica y otras 5 para la cesta Vegana, que serán las que se envíen por defecto, más otras 3 por tipología, hasta llegar a un total de 8, para que el cliente tenga la opción de sustituir unas recetas por otras.

Para crear estas recetas el chef elaborará un primer borrador. La receta se conformará de tal forma que no se generen sobrantes de alimentos. Otra de las restricciones que tiene el chef es la de que el coste de los alimentos para las recetas no debe superar el 50% del valor de venta al público, por este motivo el chef junto con el responsable de aprovisionamiento visitará a los proveedores para ver de primera mano la calidad del producto y para comprobar que el precio de su receta no supera su presupuesto. Si no es posible acudir personalmente al local, se contactará con el proveedor de forma telefónica. En caso de que el precio de la receta supere el presupuesto se negociará con el proveedor o se elaborará otro borrador.

#### **Pedidos**

El siguiente paso es la recepción de los pedidos a través de la página web. Los clientes tienen la posibilidad de modificar sus pedidos hasta cinco días antes del envío. A partir de este momento, en el que los pedidos no puedan ser modificados, se le envía los pedidos al responsable de compra (inicialmente será el gerente quien se encargue). Entre sus funciones destacan la de velar para que se respeten los precios y las calidades dados por los proveedores al chef, así como conseguir descuentos por volumen de compras

#### **Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento final se realiza entre uno y dos días antes del envío de las cestas con el objetivo de que el producto que reciban los clientes sea lo más fresco posible. Los alimentos se recogerán en nuestra furgoneta refrigerada con el objetivo de que no se rompa la cadena de frío para los productos que se transporten a una temperatura controlada.

## Almacenaje

A medida que lleguen los productos al almacén se irán envasando y preparando para su posterior envío. Los que se envíen un día después se almacenarán en los estantes a temperatura ambiente, como la fruta y las verduras o las leguminosas y otros como la carne o el pescado en la cámara frigorífica.

## Fabricación y embalaje

Será el operario de almacén quien preparará los envíos, introduciendo las recetas y alimentos, mientras que el transportista se encargará de sellar cada embalaje y cargar las cestas en el vehículo para su envío.

El embalaje elegido es la caja Isotérmica Ispro. Se trata de una caja isotérmica aislante contra las variaciones de temperatura. Mantiene la temperatura de 0 a +4°C de los productos alimentarios durante 24/48h en función del número de acumuladores de frío utilizados. Cuenta con una buena resistencia al aplastamiento, la facilidad de impresión y ocupa poco espacio de almacenamiento al guardarse plegado. El precio unitario con la compra de 200 unidades es de 2,35€. Se utilizarán cajas 2 tamaños diferentes, ambas con el mismo precio, dependiendo del número de menús que deba contener la caja.

### *Ilustración 6. Caja isotérmica*



**Fuente: Rajapack.es**

La refrigeración de las cajas se hará a partir de acumuladores de frío para la correcta conservación de los alimentos. De este modo no es necesario que los alimentos sean directamente llevados al frigorífico a partir de la entrega por parte del transportista, sino que pueden aguantar suficiente tiempo sin romper la cadena del frío. En concreto se garantizan 8h

de espera fuera del refrigerador, siempre y cuando el producto se almacene en un lugar fresco y seco. El precio unitario con la compra de 200 unidades es de 0,35€.

### ***Ilustración 7. Acumulador de frío***



***Fuente: Rajapack.es***

El envase elegido para contener de forma individual cada alimento será el de bolsas de plástico cerradas de forma hermética. La principal característica que nos lleva a elegir este material es la mínima interacción química que tiene el plástico con los alimentos, aparte de otras propiedades ventajosas como es el poco peso y su flexibilidad, su buena resistencia mecánica y por último la posibilidad de ser reciclado. En el exterior de estas bolsas habrá un adhesivo indicando el nombre del producto, a la receta a la que corresponde, así como el proveedor y la fecha de caducidad.

### **Envío**

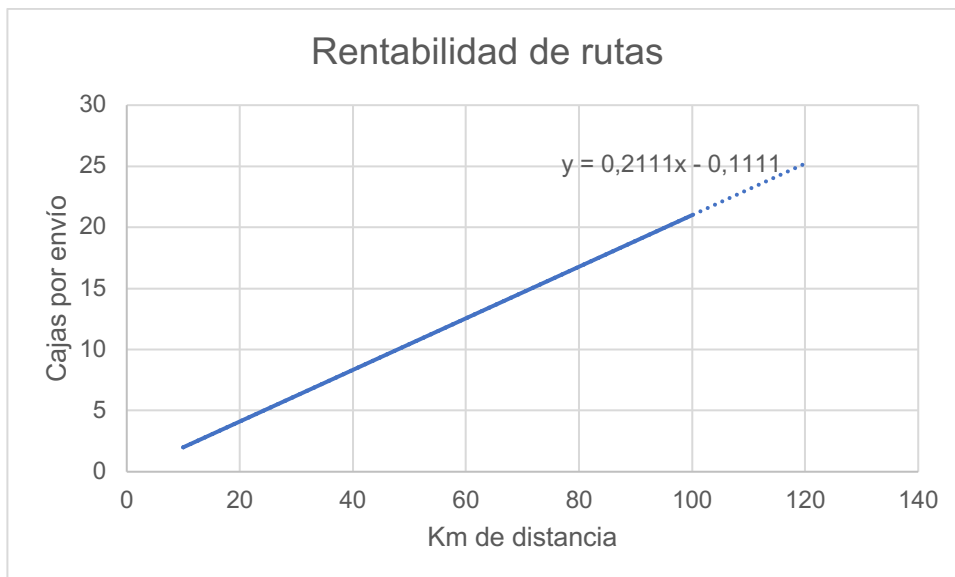
La entrega de las cestas se realiza a principios de semana a través de nuestra flota de transporte los martes o miércoles dependiendo de la localización, para lo cual, se fija una hora y lugar de entrega a los clientes.

El envío se realizará a domicilio, pudiendo entregarse en la casa del cliente, en el puesto de trabajo, o en cualquier otra localización como la casa de un vecino o negocio de confianza si el cliente así lo indica. Las recetas y los alimentos van dentro de una caja isotérmica (preparada para mantener la temperatura) junto con acumuladores de frío, lo que asegura la cadena de frío durante varias horas. En el caso de que el pedido llegue en mal estado y se quiera devolver, se ofrece la opción de la devolución del importe íntegro de esa cesta.

El modelo de suscripción permite obtener ventajas logísticas al poder diseñar rutas de envío y poder reducir costes. Además, la posibilidad de contactar con los clientes cada semana ayuda a crear una relación cercana y de confianza con los mismos.

A partir de los datos de consumo de combustible ofrecidos por el fabricante del vehículo que se va a adquirir estimados en 10l/100km y del precio actual del combustible diésel 1,041€/l, se ha realizado un simple cálculo para obtener una ecuación que nos permitirá calcular la rentabilidad de las rutas. El precio máximo del coste del envío por caja es de 1€. En el cálculo se ha obviado las diferencias de consumo marcadas por la diferencia de peso de la carga, y otras situaciones externas como tipo de vía o condiciones del tráfico.

**Gráfico 1. Rentabilidad de rutas**



**Fuente: elaboración propia**

La ruta será rentable siempre y cuando la intersección entre km y cajas por envío se sitúe por encima de la línea marcada por la ecuación.

## 6.2. Proceso de compra

El producto se presenta al cliente a través de la página web. En ella el cliente podrá tener toda la información sobre los productos: tipos de cestas, lo que en ellas se incluye, precios, envíos, información sobre nuestros proveedores, las recetas actualmente disponibles, blog con información general relacionada con la alimentación sana, etc. La página web será el

principal medio de comunicación con los clientes, la cual contará con la sección de contacto en directo donde los clientes podrán aclarar cualquiera de sus dudas.

El modelo de pago disponible, se ha planteado a partir de los negocios que tienen el mismo concepto de DeliBox: por tarjeta crédito o débito. Al cliente se le cobrará en el momento que realice el pedido. A partir de este momento se cargará en su cuenta el precio del envío, y sucesivamente cada miércoles se le hará el cargo de la siguiente semana. El cliente recibirá una alerta por correo electrónico recordándole el contenido de la cesta del próximo envío y el correspondiente cobro.

El motivo de que los cobros se realicen los miércoles, se debe a disponer de tiempo de reacción frente a cualquier situación imprevista, como no recibir el pago, antes del cierre de los pedidos los jueves a media noche. Este método de pago supondrá un 0,2%-0,3% de comisión en el caso de tarjetas de crédito y débito.

La cancelación de la suscripción es libre y gratuita pudiendo realizarse en cualquier momento. Si el cliente desea cancelar la suscripción de la próxima entrega, será suficiente con rellenar un formulario de baja de forma online, a través de su cuenta personal con 5 días de antelación. De este modo los clientes pueden probar nuestro producto una sola vez si así lo desean y poder volver a activar las entregas también en cualquier momento.

La suscripción ofrece al cliente el envío semanal de la cesta previamente seleccionada y acceso al área personal en la página web donde podrá acceder a todas las recetas de las semanas pasadas y a multitud de consejos para aumentar sus conocimientos culinarios y a promociones exclusivas.

Si los clientes se van de vacaciones o quieren pausar los envíos durante un tiempo, podrán pausarlos durante un mes sin que tengan que darse de baja en la suscripción.

### 6.3. Equipos necesarios

A continuación, se detallan los equipos que son necesarios adquirir para llevar a cabo la actividad

**Tabla 7. Equipo inicial necesario**

<b>Conceptos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio total</b>
<b>Elementos de transporte</b>		<b>10.276,00 €</b>
Furgoneta frigorífica Renault (segunda mano)	1	10.276 €
<b>Elementos Informáticos</b>		<b>1.000,00 €</b>
Ordenador de mesa Dell	2	1.000 €
<b>Página web</b>		<b>750,00 €</b>
<b>Maquinaria</b>		<b>3.518,42 €</b>
Envasadora al vacío	1	68,08 €
Cámara frigorífica	1	3.450,34 €
<b>Cocina doméstica</b>		<b>380,90 €</b>
Horno doméstico	1	181,00 €
Vitrocerámica	1	129,90 €
Fregadero	1	70,00 €
<b>Material de cocina</b>		<b>194,42 €</b>
Tablas corte alta densidad	1	23,86 €
Cuchillo Verduras 10 cm	1	7,22 €
Cuchillo Filetear 17 cm	1	10,45 €
Cuchillo Cocinero 20 cm	1	16,28 €
Cuchillo Verduras 10 cm	1	7,22 €
colador 25 cm	1	26,26 €
Cazos	2	11,60 €
Batidor 10 varillas	1	7,80 €
Bandeja acero	1	9,45 €
Pinza con pala	1	3,48 €
Rallador 4 caras	1	10,00 €
Cucharas	5	5,00 €
Tenedores	5	5,00 €
Sartén efficient 20 cm	1	23,40 €
Sartén efficient 22 cm	1	27,40 €
<b>Mobiliario</b>		<b>993,00 €</b>
Mobiliario de cocina	1	383,00 €
Estanterías	10	610,00 €

**Fuente: elaboración propia**

## Mercadería inicial necesaria:

**Tabla 8. Mercadería inicial necesaria**

Conceptos	Unidades	Precio total
Caja isotérmica	200	470,00 €
Acumuladores de frio	400	140,00 €
Bolsas herméticas	1600	16,00 €

*Fuente: elaboración propia*

## 6.4. Costes unitarios

Para el cálculo de los costes totales para la empresa por caja vendida se ha tenido en cuenta el coste de los alimentos que se incluye, el coste del embalaje, los costes de transporte, y los costes por transacción.

### Costes de los alimentos

Para el coste de los alimentos se han establecido precios máximos para la adquisición para menú. Estos precios son aproximadamente de 2€ por ración:

**Tabla 9. Coste unitario de alimentos**

Comensales	3 menús		5 menús	
	PVP	Coste	PVP	Coste
2 personas	29,99 €	11,00 €	46,99 €	20,00 €
4 personas	49,99 €	22,00 €	75,99 €	40,00 €
6 personas	84,99 €	36,00 €	108,99 €	60,00 €

*Fuente: elaboración propia*

### Coste del embalaje

En la siguiente tabla se muestra el coste unitario por cesta correspondiente al embalaje que ha detallado en el apartado del proceso de producción:

**Tabla 10. Coste unitario de embalaje**

Conceptos	Unidades/Cesta	Precio total
Caja isotérmica	1	2,35 €
Acumuladores de frio	2	0,70 €
Bolsas herméticas	8 (aprox.)	0,08 €

*Fuente: elaboración propia*

## Coste del transporte

Los costes de transporte se han estimado en 1€, que cómo podemos ver el gráfico de rentabilidad de rutas del apartado anterior, marca la limitación de Kms recorridos por el número de cestas a transportar.

## Costes totales

Sumando al coste de los alimentos de cada menú el precio total del embalaje, 3,13€ por caja y el precio estimado por caja que es de un 1€, obtenemos el coste total para la empresa de cada cesta:

**Tabla 11. Costes unitarios totales**

Cesta Clásica

Comensales	3 menú		5 menú	
	PVP	Coste	PVP	Coste
2 personas	29,99 €	14,13 €	46,99 €	23,13 €
4 personas	49,99 €	25,13 €	75,99 €	43,13 €
6 personas	84,99 €	39,13 €	108,99 €	63,13 €

Cesta Vegana

Comensales	3 menú		5 menú	
	PVP	Coste	PVP	Coste
2 personas	31,99 €	15,13 €	48,99 €	24,13 €
4 personas	52,99 €	26,13 €	77,99 €	44,13 €
6 personas	89,99 €	40,13 €	110,99 €	64,13 €

*Fuente: elaboración propia*

## 6.5. Ubicación e infraestructuras

### Ubicación

El negocio estará situado en la provincia de Valladolid, España. Contaremos con un almacén de 125m<sup>2</sup> más concretamente situado en el polígono San Cosme 2, Villanubla, próximo al aeropuerto de Valladolid.

Esta ubicación nos permite aprovecharnos de la cercanía a los mercados de la ciudad, cercanía con puntos de producción hortofrutícolas y del mismo modo de la variedad y calidad



de los productos locales de la zona y de las regiones limítrofes, aunque casi la totalidad de nuestros estarán situados en Mercaolid, de donde nos encontramos a 10 minutos. Además, esta ubicación posee una red de infraestructuras para el transporte terrestre y comunicación directa con la mayoría de las capitales de la región castellano-leonesa.

## Almacén

Se decide alquilar el local en base a que exige una menor inversión inicial. Abre la posibilidad de desvincularse si fuese necesario y permite cambiar fácilmente de local en función de las necesidades. Dicho almacén contará con oficinas en su interior y estará equipado con una cocina donde poder probar y diseñar las recetas propuestas semanalmente y una zona de frío donde poder almacenar el posible y eventual stock.

### *Ilustración 8. Fachada exterior del almacén*



**Fuente: Google Maps.**

La elección de esta nave en concreto es por el motivo que dispone en su interior ya construidas la mayor parte de las infraestructuras que necesitamos como son la zona de oficinas y aseos, por lo que no se necesita invertir demasiados recursos en acondicionarlo para la actividad. Para el correcto funcionamiento del almacén se consideran las siguientes dependencias en el interior del mismo:

- Zona de recepción-expedición de los alimentos: es la zona donde elementos de transporte son cargados y descargados.
- Zona de cocina, diseño de recetas: zona equipada con una cocina doméstica completa y donde el chef elaborará y probará las recetas antes de estar definitivamente disponible para los clientes.

- Zona de almacenamiento de alimentos a temperatura ambiente: zona donde se almacena el eventual stock que pueda ser conservado a temperatura ambiente y estará constituido por estanterías formando lineales.
- Zona de almacenamiento de productos de temperatura regulada: zona donde se almacena el eventual stock que deba ser almacenado a una temperatura controlada y estará constituido por una cámara frigorífica.
- Zona de preparación de las cestas: zona destinada a que el responsable de almacén coloque.

## 7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

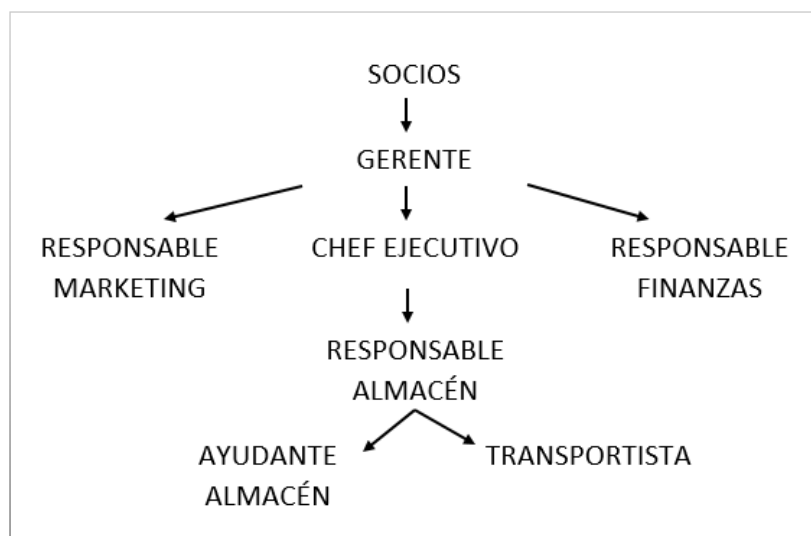
La estructura de Recursos Humanos, del presente proyecto, está pensada para una empresa que ha desarrollado el negocio desde sus inicios hasta el punto de poder delegar las funciones de cada área a un trabajador y un puesto de trabajo. La realidad, es que muchas de las empresas que comienzan con negocios innovadores, llevadas a cabo por emprendedores, nacen sin un presupuesto tan grande como para tener tanto personal dentro de la empresa.

Inicialmente el proyecto se desarrolla por el emprendedor, siendo él mismo quien desempeñe cada una de las funciones a continuación descritas, pero pensando que a largo plazo, en un tiempo determinado por la cantidad de clientes, que haya personal a cargo que cumpla con las tareas específicas de Deli Box, para así mismo, tener expansión de sucursales en el territorio nacional.

### 7.1. Organigrama

Para desarrollar una empresa en cualquier sector económico, es necesario tener un organigrama, es decir, la estructura que representa los distintos departamentos que llevan a cabo las funciones necesarias para que el servicio al cliente se desempeñe de forma óptima, eficiente y adecuada. Cada departamento, está representada por un responsable que lleva a cabo las tareas y las delega en el equipo, por puestos de trabajo, los cuales están definidos por funciones específicas.

**Ilustración 9. Organigrama**



Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestra la descripción de cada uno de los puestos de trabajo:

Nombre del Puesto: Gerente

- Persona de la que depende: Propietario del negocio y Socios
- Persona que depende de él: Resto de empleados
- Lugar de trabajo: Oficina
- Actividad a realizar: Es la cabeza visible de la empresa. Dirige el rumbo de la empresa, fija los objetivos y asigna los recursos para la consecución de los mismos. Supervisa los demás departamentos de la empresa, delega el cumplimiento objetivo a los responsables de cada área. Mantiene la comunicación con socios y potenciales clientes y es el representante en cuanto comunicaciones de prensa de la empresa.

Nombre del puesto: Responsable de Marketing

- Persona de la que depende: Gerente
- Lugar de trabajo: Oficina
- Actividades a realizar: Es el encargado de diseñar y realizar todas las estrategias de marketing que se llevarán a cabo. Lleva a cargo todo el diseño y control de la página web y aplicación móvil. Debe realizar estudios de mercado periódicamente y analiza las tendencias del mercado en busca de nuevas oportunidades de negocio. Mantiene en comunicación directa con el Chef Ejecutivo para conocer las recetas que serán publicadas en la página web.

Nombre del puesto: Responsable de Finanzas

- Persona de la que depende: Gerente
- Lugar de trabajo: Oficina
- Actividades a realizar: Es el encargado de elaborar los análisis contables y financieros y la realización de informes con vistas a optimizar resultados. Crear y controlar el sistema de gestión integrado. Supervisión presupuestaria. Debe preparar los estados financieros y dar soporte al resto de unidades.

Nombre del puesto: Chef Ejecutivo

- Persona de la que depende: Gerente
- Personal que depende de él: Responsable de Almacén
- Lugar de trabajo: Oficina y cocina
- Actividades a realizar: Lleva a cabo las relaciones con los proveedores y elige los productos que se deben comprar en base a los servicios ofrecidos. Debe hacer el control de calidad de los productos y garantizar que se mantengan en buenas condiciones de refrigeración. Así mismo, lleva a cabo el diseño de las recetas que después se ofrecerán a los clientes a través de la página web. Debe realizar y presentar a los clientes el análisis nutricional de cada una de las recetas e informar de las mismas al responsable de Marketing, para que realice el proceso de publicación del producto en la página web.

Nombre del puesto: Responsable de Almacén

- Persona de la que depende: Chef Ejecutivo
- Personal que depende de él: Ayudante de Almacén
- Lugar de trabajo: Almacén y cocina
- Actividades a realizar: Se encarga de recibir los pedidos y almacenarlos correctamente para su conservación. Debe verificar que el producto llegue al almacén como se ha solicitado al proveedor y que sea de buena calidad. Está al tanto de la rotación del stock y reporta al Chef Ejecutivo la necesidad de cada producto según se va agotando. Lleva a cabo el control de plagas en el almacén.

Nombre del puesto: Ayudante de Almacén

- Persona de la que depende: Responsable de Almacén
- Lugar de trabajo: Almacén
- Actividades a realizar: Recibe los pedidos de los clientes y se encarga de preparar las cajas con los productos con cada una de las recetas solicitadas por cada cliente. Debe garantizar que los productos son tratados de forma adecuada y empacados óptimamente con una presentación adecuada al cliente. Se encarga de entregar los pedidos al Responsable de Transporte.

Nombre del puesto: Transportista

- Persona de la que depende: Responsable de Almacén
- Lugar de trabajo: Almacén y Camión de reparto
- Actividades a realizar: Es el encargado de la repartición de pedidos a los clientes desde el almacén hasta el domicilio de los clientes. Elabora la ruta de entrega más favorable en tiempo y desplazamiento. Se encarga de comunicarse telefónicamente con los clientes para informar el horario de entrega del producto y de reportar la entrega nuevamente a cada uno de ellos vía.

## 7.2 Contratación y remuneración

Como se decía anteriormente, mientras el negocio se posiciona en el mercado y crecen las ganancias, el negocio será desempeñado por el emprendedor y un empleado. Una vez la demanda de pedidos sea mayor y haya un presupuesto mensual suficiente para contratar profesionales por área, se tendrán las siguientes condiciones para la plantilla de la empresa.

Es importante resaltar, que el fracaso de muchas pequeñas empresas comienza, cuando no se delegan tareas a profesionales una vez hay posibilidades de contratarlo. Muchos emprendedores, continúan ejerciendo muchas labores a la vez, por miedo al tema económico y terminan por no poder dar cumplimiento a los clientes.

Todas las personas antes de incorporarse deberán realizar analíticas de sangre y orina y un reconocimiento médico, para determinar si existen restricciones en el puesto de trabajo, bien sean orgánicas o cognitivas.

Una vez el negocio esté posicionado y haya pedidos suficientes para comenzar la expansión del negocio, debe comenzar a contratarse a más personal que cumpla eficientemente con las tareas delegadas, que en este caso se planea sean de la siguiente manera:

Un puesto directivo (Gerente), tres puestos de responsabilidad (Responsable de Marketing, Chef Ejecutivo y Responsable de finanzas) y dos puestos técnicos (Responsable de Almacén, Ayudante de Almacén y Transportista).

## Remuneración y jornada de trabajo

La empresa arrancará con el siguiente personal:

- Gerente (socio fundador), Responsable de Finanzas, Responsable de Marketing: 40 horas semanales de lunes a viernes, más plus de disponibilidad para reuniones extra laborales con socios y clientes. Horario de 9h a 13h y de 14h a 18h. 25.000€ brutos anuales.
- Chef Ejecutivo, Responsable de Almacén y Transportista: 40 horas semanales de lunes a viernes. Horario de 9h a 13h y de 14h a 18h. 25.000€ brutos anuales.

**Tabla 12. Salario empleados año 1, 2 y 3**

	Importe Sueldo Bruto ANUAL	% Seg.S a Cargo de la Empresa	RETA ANUAL y Seg.S	Total Coste Empresa ANUAL
<b>Socio</b>	25000		9000	34000
<b>Empleado</b>	25000	0,32	8000	33000
<b>TOTAL</b>	<b>50000</b>		<b>17000</b>	<b>67000</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 7.3 Formación

A la hora de contar con un personal contratado, se garantizará que sean personas cualificadas en el puesto de trabajo, las cuales puedan recibir cursos de formación complementaria, pero que no requieran de una formación inicial para poder desempeñar las funciones.

En primer lugar, teniendo en cuenta la normativa sanitaria española, todo el personal deberá realizar el curso de Manipulador de Alimentos, al tratarse de un negocio de la industria alimentaria. La renovación del Carnet de Manipulador de alimentos debe realizarse cada año. En caso de que algún trabajador deje el puesto de trabajo y se incorpore uno nuevo en su lugar, deberá el nuevo trabajador realizar el curso antes de incorporarse al puesto de trabajo.

*“La normativa define a los Manipuladores de Alimentos como a todas las personas que, por su actividad laboral, tienen contacto directo con alimentos durante cualquiera de las fases o etapas por las que pasan. Son, por tanto, todas las personas que trabajan con alimentos.*

Según la normativa vigente, [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 el profesional de la alimentación, en cualquiera de sus modalidades, tiene la responsabilidad de respetar y proteger la salud de los consumidores por medio de una manipulación adecuada”

### **Plan de Formación por puestos de trabajo**

Conforme va evolucionando y creciendo el negocio y una vez haya una base muy sólida de clientes y de presupuesto, es muy importante que cada trabajador reciba anualmente un refuerzo en sus habilidades técnicas y competencias por puesto de trabajo.

Para eso, se llevará a cabo un plan de formación que se presentará a continuación. El plan de formación variará para los puestos de responsabilidad cada año. Para los puestos técnicos, se reforzará anualmente las funciones de trabajo específicas.

El Plan de Formación cada año, se va dirigiendo a las personas que lo requieren, es decir, se priorizan aquellos cargos que requieren de una actualización constante en los conocimientos de su área, de forma tal que están actualizados al contexto empresarial.

Se dedicará inicialmente un presupuesto anual de 1200€ para los cursos formativos.

**Tabla 13. Plan de formación**

<b>PLAN DE FORMACIÓN: DELI BOX</b>	
<b>PRIMER AÑO</b>	
GERENTE	Negociación con clientes
RESPONSABLE MARKETING	Posicionamiento Online, Fotografía gastronómica
RESPONSABLE FINANZAS	Gestión económica de empresas
CHEF EJECUTIVO	Cocina saludable moderna
RESPONSABLE DE ALMACÉN	Almacenamiento y conservación de productos orgánicos
<b>SEGUNDO AÑO</b>	
GERENTE	Estrategias de mercado para el negocio
RESPONSABLE FINANZAS	Optimización de recursos económicos para las empresas en crecimiento
CHEF EJECUTIVO	Cocina orgánica y moderna, pastelería orgánica
<b>TERCER AÑO</b>	
GERENTE	Expansión nacional de las empresas
RESPONSABLE MARKETING	Herramientas y programas para la gestión publicitaria online
CHEF EJECUTIVO	Sabores saludables mediterráneos

**Fuente: elaboración propia**



## 8. ASPECTOS FORMALES

### 8.1 Forma jurídica

Partiendo de que el negocio estará desarrollado por un solo promotor implica que de partida se vean limitadas las opciones ya que ciertas formas jurídicas establecen la existencia de un mínimo de dos socios para su constitución.

De entre todas las restantes la elegida ha sido la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las características de esta son las siguientes:

- Tributan mediante el Impuesto sobre Sociedades.
- Exige un capital mínimo de 3.005,06€. El capital estará formado por las inversiones de los socios, en este caso, del único socio.
- El capital debe ser desembolsado en el instante de la creación como sociedad, tanto de forma dineraria o con bienes o derechos que puedan ser valorados.
- Funciona con participaciones en lugar de acciones.
- Es de carácter mercantil.
- Sus siglas son S.R.L. o S.L.
- En caso de cualquier problema legal los socios responden como máximo con el capital aportado.
- Está compuesta de participaciones en lugar de acciones.

Su final elección es debido principalmente a su facilidad para su puesta en marcha, la posibilidad de ampliación tanto del número de socios como del capital, una responsabilidad limitada favorable al socio y una tributación favorable a largo plazo.

### 8.2 Normativa y Disposiciones Legales

#### **Manipulación de Alimentos**

- 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.

- Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

### **Transporte de Alimentos Perecederos**

- Real Decreto 2483/1986, de 14 de noviembre, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre Condiciones Generales de Transporte Terrestre de Alimentos y Productos Alimentarios a Temperatura Regulada.
- Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimentarios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones.
- Real Decreto 380/2001, de 6 de abril, por el que se modifica el apartado 4 del artículo 9 del Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimentarios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones.
- Orden de 15 de octubre de 2001 por la que se modifica el Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimentarios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones.

### **Almacenamiento y Venta de Alimentos Perecederos**

- Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre, por el que se aprueba el texto del Código Alimentario Español.
- Real Decreto 367/2005, de 8 de abril, por el que se desarrolla el artículo 17.3 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, y se definen los productos de alimentación frescos y perecederos y los productos de gran consumo.

## Normativa y Convenios de Trabajo

- Resolución de 17 de julio de 2013, de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Empleo, Turismo y Cultura, sobre registro, depósito y publicación del Convenio Colectivo del Sector de mayoristas de Frutas, Hortalizas y Plátanos, suscrito por ASOMAFRUT, UGT y CCOO.
- Convenio Colectivo Provincial para el Comercio de Alimentación: C.C.P. COMERCIO DE ALIMENTACIÓN 1 FEBRERO 2015-31 ENERO 2020

Convenio Colectivo Provincial de Transporte de Mercancías por Carretera: C.C.P. TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA 2007-2009

## 9. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 9.1 Inversiones

Toda empresa necesita de la adquisición o aportación por parte de los socios promotores de recursos para la iniciación de su actividad. Todos estos esos recursos se recogen en el plan de inversiones iniciales. A continuación, se realiza un estudio sobre los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto de *DeliBox*. Se debe tener en cuenta que ya previamente a este estudio económico se han tomado decisiones estratégicas.

Respecto a las inversiones iniciales se han tenido en cuenta los gastos en ciertas adecuaciones del local y el montaje de un espacio de cocina. En el apartado de maquinaria se contabiliza el aprovisionamiento de cámaras frigoríficas necesario y envasadora al vacío, así como el material de cocina necesario. Se contabiliza el elemento de transporte ya que la furgoneta de reparto será propia.

Se tiene en cuenta también el gasto del precio de la página web. También se añaden los gastos de fianza del alquiler del local y gastos de constitución. Por último, los aprovisionamientos necesarios para el inicio de la actividad como son las cajas de cartón, acumuladores de frío, y bolsas de plástico.

**Tabla 14. Inversiones iniciales**

	<b>Apertura</b>
Elementos de transporte	10.276,00 €
Elementos Informáticos	1.000,00 €
Página web	750,00 €
Maquinaria	3.518,42 €
Cocina doméstica	380,90 €
Material de cocina	194,42 €
Mobiliario	993,00 €
Mercadería Inicial	626,00 €
Gastos de constitución	1.000,00 €

**Fuente: elaboración propia**

## 9.2 Financiación

Para financiar el desembolso necesario para iniciar la actividad, la empresa recurrirá a financiación propia, un capital que no deberá devolverse. El socio fundador realizará un aporte de capital inicial de 20.000€

Para contar con liquidez en la empresa se contratará un préstamo a largo plazo, por un importe de 40.000€, que deberá amortizarse en 10 años, y por el que habrá que pagar un 8% anual en concepto de intereses.

## 9.3 Previsión de ventas

Para la previsión de ventas se han extrapolado los datos de los compradores de productos alimentarios por internet en España a la región de Valladolid. Considerando los aproximadamente 500.000 habitantes de la provincia y un 2% dicho segmento, se obtendrían que, unos 10.000 clientes compran productos alimentarios por internet. Si se considera obtener un éxito del 1% con las acciones de marketing, resulta un total de 100 clientes/suscriptores.

Se han tenido en cuenta los precios fijados en el apartado 5.2.2, y para la simplificación de los cálculos y de la previsión se ha calculado un precio medio para la cestas de 66,2€. Este sería el precio medio que se le cobra a un suscriptor por semana.

**Tabla 15. Previsión de ventas**

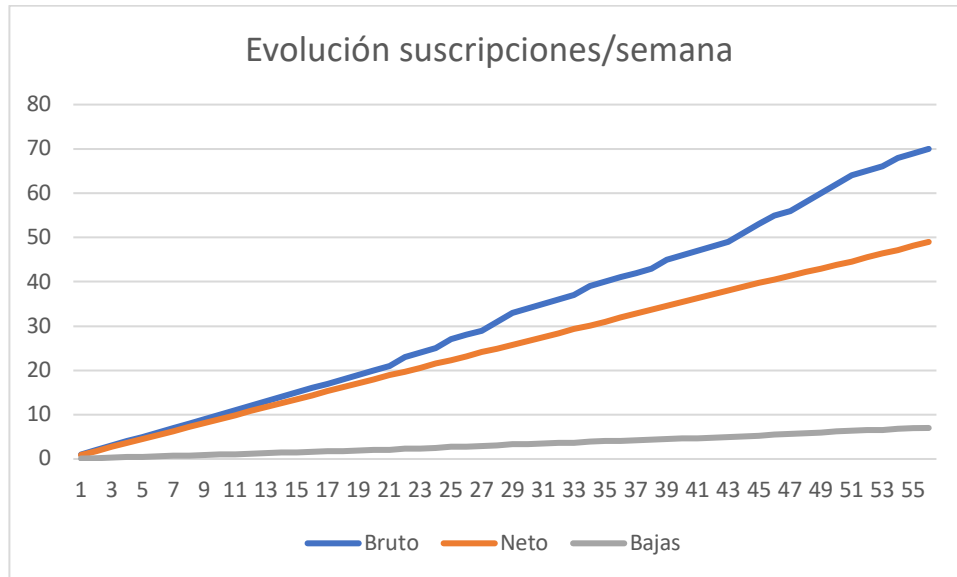
	2020	2021	2022
Precio medio por cesta	66,2 €	66,2 €	66,2 €
Nº de cestas vendidas	1.737	4.150	4.980
Total ingresos	114.989,40 €	274.730,00 €	329.676,00 €
Nº medio de suscriptores	31	74	89

**Fuente: elaboración propia**

Para estos cálculos se ha considerado un crecimiento lineal de la cantidad de suscriptores, es decir, aproximadamente un crecimiento neto de un suscriptor por semana, ya que no generan las mismas ventas tener 50 suscriptores al final del año que haber tenido los

50 suscriptores desde el primer mes. En la forma en la que se ha generado la previsión, durante el primer año se habrían vendido a cestas a una media de 31 clientes.

**Gráfico 2. Evolución suscripciones año 1**



**Fuente: elaboración propia**

En el gráfico se muestra la evolución lineal del número de suscriptores previstos cada semana brutos y el volumen de suscriptores netos teniendo en cuenta las bajas. La tasa de cancelación de suscripción se ha previsto que sea de un 10% de semanalmente.

Se da por hecho que este escenario es un escenario teórico, ya que en contexto real se podría apreciar cierta estacionalidad, y haber periodos en los que el número de suscriptores creciese con más rapidez o momentos en los que decreciese, pero la novedad del producto impide dar unas fechas contrastadas. Aun así, se preverá que haya un periodo de mayor crecimiento los últimos meses del año, y una caída en las suscripciones durante los meses de verano.

Dado que se había estimado un gasto en marketing de 10.000€, podemos calcular el coste medio de adquisición por suscriptor, que durante el primer año caso sería de 143€ habiendo llegado a conseguir 70 suscripciones brutas.

## 9.4 Cuenta de resultados

Este es el documento que refleja todos aquellos costes y consumos que serán necesarios para desarrollar la actividad de la empresa, previsión de gastos; y todos los recursos que genera la misma, previsión de ingresos y su resultado económico.

**Tabla 16. Cuenta de resultados resumen**

	2020	2021	2022
<b>Ventas</b>	<b>114.989,40</b>	<b>274.730,00</b>	<b>329.676,00</b>
<b>Coste de Ventas (Costes Variables)</b>	<b>62.532,00</b>	<b>149.400,00</b>	<b>179.280,00</b>
<b>Margen s/Ventas</b>	<b>52.457,40</b>	<b>125.330,00</b>	<b>150.396,00</b>
Sueldos y Salarios	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Seguridad social	17.000,00	16.000,00	16.000,00
Tributos y Tasas	300,00	300,00	300,00
Suministros	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gestoría	900,00	900,00	900,00
Material de Oficina, Limpieza y Otros	240,00	240,00	240,00
Marketing	10.000,00	18.000,00	19.000,00
Primas de Seguros	400,00	400,00	400,00
Alquiler local	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Formación	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Gastos de la Puesta en Marcha y Formalización	1.000,00	0,00	0,00
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>-36.382,60</b>	<b>30.490,00</b>	<b>54.476,00</b>
Dotación Amortizaciones	3.187,67	3.187,67	3.187,67
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>92.027,67</b>	<b>98.027,67</b>	<b>99.107,67</b>
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>-39.570,27</b>	<b>27.302,33</b>	<b>51.288,33</b>
Gastos Financieros	3.449,47	3.706,75	3.531,64
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-3.449,47</b>	<b>-3.706,75</b>	<b>-3.531,64</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBT)</b>	<b>-43.019,74</b>	<b>23.595,58</b>	<b>47.756,69</b>
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0,00	5.898,89	11.939,17
<b>Resultado Neto</b>	<b>-43.019,74</b>	<b>17.696,68</b>	<b>35.817,52</b>
<b>Cash-Flow</b>	<b>-39.832,07</b>	<b>20.884,35</b>	<b>39.005,19</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 9.5 Balance de situación

A continuación, se presenta el Balance de Situación previsional de la apertura y los tres primeros años de actividad del negocio que inicia el 1 de enero de 2020. El balance está compuesto por el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa. Se presenta una tabla simplificada.

**Tabla 17. Balance de situación**

	Apertura	2020	2021	2022
<b>Activo No Corriente ("Inmovilizado")</b>	<b>19.212,7</b>	<b>15.025,1</b>	<b>11.837,4</b>	<b>8.649,7</b>
Inmovilizado Material	16.862,7	16.862,7	16.862,7	16.862,7
- Amort. Acumul. Inmovil. Material	0,0	-3.000,2	-6.000,3	-9.000,5
Inmovilizado Intangible	750,0	750,0	750,0	750,0
- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0,0	-187,5	-375,0	-562,5
Inmovilizado Financiero	600,0	600,0	600,0	600,0
Gastos Amortizables Netos	1.000,0	0,0	0,0	0,0
<b>Activo Corriente ("Circulante")</b>	<b>40.787,3</b>	<b>8.115,9</b>	<b>43.112,5</b>	<b>88.974,1</b>
Existencias	626,0	626,0	626,0	751,2
Realizable	4.040,1	0,0	0,0	0,0
Tesorería	36.121,1	7.489,9	42.486,5	88.222,9
<b>Total Activo</b>	<b>60.000,0</b>	<b>23.141,0</b>	<b>54.949,9</b>	<b>97.623,8</b>
<b>Patrimonio Neto - Recursos Propios</b>	<b>20.000,0</b>	<b>-23.019,7</b>	<b>-5.323,1</b>	<b>30.494,5</b>
Capital	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0,0	0,0	-43.019,7	-25.323,1
Resultado del Ejercicio	0,0	-43.019,7	17.696,7	35.817,5
<b>Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")</b>	<b>40.000,0</b>	<b>34.329,9</b>	<b>31.137,2</b>	<b>27.679,4</b>
Acreeedores L.P. Financ.	40.000,0	34.329,9	31.137,2	27.679,4
<b>Pasivo Corriente ("Exigible a CP")</b>	<b>0,0</b>	<b>11.830,8</b>	<b>29.135,8</b>	<b>39.449,9</b>
Acreeedores C.P. Financ.	0,0	2.948,0	3.192,7	3.457,7
Acreeedores Comerciales	0,0	4.573,8	10.890,0	13.068,0
Hac. Pública y S.S. Acreeedora	0,0	4.309,0	15.053,1	22.924,2
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>60.000,0</b>	<b>23.141,0</b>	<b>54.949,9</b>	<b>97.623,8</b>

*Fuente: elaboración propia*



## 9.6 Ratios

El análisis de los diferentes ratios nos ayudará a analizar la viabilidad de la empresa y a sacar conclusiones de las previsiones realizadas. En primer lugar, se analizarán los ratios de Liquidez y solvencia con los ratios de solvencia y disponibilidad.

**Tabla 18. Ratios de liquidez**

Liquidez y Solvencia	2020	2021	2022
<b>1. Solvencia</b> (Activo Total/Pasivo Total)	0,50	0,91	1,45
<b>2. Disponibilidad</b> (Disponible / Pasivo Corriente)	0,63	1,46	2,24

**Fuente: elaboración propia**

Los indicadores ofrecen cifras altas lo que es por un lado positivo, ya que indican que con el activo se puede hacer frente a las deudas a corto y largo plazo, aunque el ratio de disponibilidad pone de manifiesto que durante el tercer año existe una gran cantidad de dinero líquido con unas necesidades de capital a corto plazo muy bajas por lo que existe un desequilibrio importante que cuando la empresa esté consolidada en el mercado debería ser compensado, buscando alternativas para disminuir el exceso de disponible en el balance.

En segundo lugar, se analizan los ratios de Endeudamiento y Autonomía financiera con los ratios de endeudamiento, calidad de la deuda y cobertura de intereses.

**Tabla 19. Ratios de endeudamiento**

Endeudamiento	2020	2021	2022
<b>Endeudamiento</b> (Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio Neto))	199%	101,60%	58,28%
<b>2. Calidad de la Deuda</b> (Pasivo a Corto Plazo / Pasivo Total)	0,26	0,48	0,59

**Fuente: elaboración propia**

El ratio de endeudamiento muestra un sobre endeudamiento durante el primer ejercicio, pero que se corrige rápidamente en el segundo ejercicio llegando este a alcanzar cifras óptimas en el tercero. La calidad de la deuda es indicador que interesa que sea lo más pequeño posible ya que esto refleja una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

También conviene analizar el fondo de maniobra:

**Tabla 20. Fondo de maniobra**

Fondo de Maniobra	2020	2021	2022
	-3.714,9	13.976,7	49.524,2

**Fuente: elaboración propia**

En el Fondo de Maniobra se mide la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente y nos permite saber si el activo puede cubrir las necesidades de la empresa a su pasivo.

Por último, se analizan los ratios de viabilidad como son el VAN, el TIR. Aunque el horizonte temporal para el cálculo del VAN y del TIR es corto y cuando más grande resulta más fiable, es posible sacar conclusiones.

Abajo podemos observar como el VAN el positivo por lo que la empresa es rentable para unos posibles accionistas y el TIR que es positivo también, indica una alta rentabilidad.

**Tabla 21. Ratio VAN y TIR**

<b>VAN (Valor Actual Neto)</b>	Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión	13.801,83
	Tasa de Descuento Apropriada	6,00%
<b>TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)</b>	Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.	10,43%

**Fuente: elaboración propia**

Para el cálculo del VAN a 5 años se ha tenido en cuenta la inversión inicial y la actualización de los Cashflows estimando que durante el cuarto y el quinto año sean del mismo importe que tercero. De esta con una tasa de actualización del 6% obtenemos un VAN positivo lo cual indica que, para dicha tasa el proyecto resulta rentable. El TIR indica una tasa de rentabilidad del 10,43%.

Tras la realización del estudio de viabilidad, podemos concluir que DeliBox sería una empresa rentable.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- 20minutos. (12/04/2016). *Como emprender en España*. Recuperado el 2 de junio de 2019, de <http://bit.ly/2WVA0qT>
- Food in the box. Precios e información general Recuperado el 17 de mayo de 2019 de, <https://foodinthebox.com/>
- Comunidad de Madrid (2014) Guía de normas de higiene para el transporte de productos alimenticios. Recuperado el 2 de mayo de 2019 de, <http://bit.ly/2Y4ZFih>
- Experian Mosaic (2009) Segmentación población española. Recuperado el 15 de mayo de 2019 de, <http://bit.ly/2Kwi3xk>
- Kawasaki, G. (2008). *El arte de empezar*. Editorial Kantolla
- Neumeier, M. (2005). *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Peachpit Press
- Kantar (05/06/2019) El gasto online en Gran Consumo crece un 9,1%. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <http://bit.ly/2WZkvDw>
- Mercaolid. Directorio de empresas. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de, <http://www.mercaolid.es>
- Michael E.Porter (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.
- Ministerio de industria, comercio y turismo. *Trámites para la puesta en marcha de la empresa*. Recuperado el 20 de mayo de 2019 <http://bit.ly/2L9n6nd>
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. *Informe del Consumo Alimentario en España 2018*. Recuperado el 3 de mayo de 2019 <http://bit.ly/2XGn08U>

# 11. ANEXOS

## Encuesta

Preguntas	Respuestas
<b>Sexo</b>	
Hombre	26
Mujer	24
<b>Edad</b>	
18-35	18
36-45	17
56 o más	15
<b>Generalmente ¿Realiza las compras de productos de alimentación ...?</b>	
A principios de semana	17
Indistintamente los días laborables o en fin de semana	22
A finales de semana	11
<b>Respecto a las compras de productos alimenticios que realiza ¿Cuántas horas dedica aproximadamente a la semana?</b>	
Media	3 horas
<b>¿Cuáles son los principales factores que deciden la elección del establecimiento para la compra de productos de alimentación ?</b>	
Calidad de los productos	16
Precios	11
Variedad de productos	5
Atención al cliente	6
Buenas ofertas	4
Rapidez de compra	2
Otras	6
<b>¿Ha realizado alguna compra de productos de alimentación a través de internet?</b>	
Si	6
No	44
<b>En caso de respuesta afirmativa ¿Volvería a utilizar este canal?</b>	
Si	5
No	1
<b>¿Estaría interesado en recibir semanalmente en su hogar cestas con productos frescos para la elaboración de recetas?</b>	
Si	31
No	19

## Cuenta de resultados año 1

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (Ingresos)	1.456,4	4.634,0	5.296,0	8.606,0	9.268,0	9.930,0	10.592,0	11.916,0	12.578,0	13.240,0	13.571,0	13.902,0	114.989,4
Coste de Ventas (Costes Variables)	792,0	2.520,0	2.880,0	4.680,0	5.040,0	5.400,0	5.760,0	6.480,0	6.840,0	7.200,0	7.380,0	7.560,0	62.532,0
<b>Margen Bruto s/ Ventas</b>	<b>664,4</b>	<b>2.114,0</b>	<b>2.416,0</b>	<b>3.926,0</b>	<b>4.228,0</b>	<b>4.530,0</b>	<b>4.832,0</b>	<b>5.436,0</b>	<b>5.738,0</b>	<b>6.040,0</b>	<b>6.191,0</b>	<b>6.342,0</b>	<b>52.457,4</b>
Salario Socio	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	25.000,0
Salario Empleado	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	25.000,0
Seg Soc a Cargo Emp	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	17.000,0
Tributos y Tasas	300,0												300,0
Suministros	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	3.000,0
Gestoría	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	900,0
Material de Oficina, Limpieza y Otros	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	240,0
Marketing	1.000,0	1.000,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	10.000,0
Primas de Seguros	400,0												400,0
Alquiler local	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	4.800,0
Formación	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Gastos de la Puesta en Marcha	1.000,0												1.000,0
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>-8.463,9</b>	<b>-5.314,3</b>	<b>-4.812,3</b>	<b>-3.302,3</b>	<b>-3.000,3</b>	<b>-2.698,3</b>	<b>-2.396,3</b>	<b>-1.792,3</b>	<b>-1.490,3</b>	<b>-1.188,3</b>	<b>-1.037,3</b>	<b>-886,3</b>	<b>-36.382,6</b>
Dotación Amortizaciones	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	265,6	3.187,7
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>9.394,0</b>	<b>7.694,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>7.494,0</b>	<b>92.027,7</b>
<b>Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>	<b>-8.729,6</b>	<b>-5.580,0</b>	<b>-5.078,0</b>	<b>-3.568,0</b>	<b>-3.266,0</b>	<b>-2.964,0</b>	<b>-2.662,0</b>	<b>-2.058,0</b>	<b>-1.756,0</b>	<b>-1.454,0</b>	<b>-1.303,0</b>	<b>-1.152,0</b>	<b>-39.570,3</b>
Gastos Financieros	271,1	279,2	279,8	288,3	288,8	289,3	289,8	292,3	292,8	293,2	292,7	292,1	3.449,5
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-271,1</b>	<b>-279,2</b>	<b>-279,8</b>	<b>-288,3</b>	<b>-288,8</b>	<b>-289,3</b>	<b>-289,8</b>	<b>-292,3</b>	<b>-292,8</b>	<b>-293,2</b>	<b>-292,7</b>	<b>-292,1</b>	<b>-3.449,5</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>	<b>-9.000,6</b>	<b>-5.859,2</b>	<b>-5.357,7</b>	<b>-3.856,3</b>	<b>-3.554,8</b>	<b>-3.253,3</b>	<b>-2.951,8</b>	<b>-2.350,3</b>	<b>-2.048,8</b>	<b>-1.747,2</b>	<b>-1.595,7</b>	<b>-1.444,1</b>	<b>-43.019,7</b>
<b>Resultado Acumulado Antes de Impuestos</b>	<b>-9.000,6</b>	<b>-14.859,8</b>	<b>-20.217,6</b>	<b>-24.073,8</b>	<b>-27.628,6</b>	<b>-30.881,9</b>	<b>-33.833,7</b>	<b>-36.184,0</b>	<b>-38.232,7</b>	<b>-39.980,0</b>	<b>-41.575,6</b>	<b>-43.019,7</b>	

## Presupuesto de tesorería año 1

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Saldo Inicial</b>	<b>36.121,1</b>	<b>28.919,5</b>	<b>24.728,6</b>	<b>20.315,5</b>	<b>17.028,2</b>	<b>14.795,6</b>	<b>12.926,4</b>	<b>9.858,1</b>	<b>9.296,9</b>	<b>8.881,4</b>	<b>7.266,8</b>	<b>7.287,5</b>	<b>139.137,2</b>
Cobro de Ventas + IVA Repartido	1.762,2	5.607,1	6.408,2	10.413,3	11.214,3	12.015,3	12.816,3	14.418,4	15.219,4	16.020,4	16.420,9	16.821,4	139.137,2
Retenciones IRPF	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	520,8	6.250,0
<b>Total Entradas</b>	<b>2.283,1</b>	<b>6.128,0</b>	<b>6.929,0</b>	<b>10.934,1</b>	<b>11.735,1</b>	<b>12.536,1</b>	<b>13.337,2</b>	<b>14.939,2</b>	<b>15.740,2</b>	<b>16.541,2</b>	<b>16.941,7</b>	<b>17.342,3</b>	<b>145.387,2</b>
Pago de Compras + IVA Soportado	479,2	2.003,8	3.267,0	4.573,8	5.880,6	6.316,2	6.751,8	7.405,2	8.058,6	8.494,2	8.820,9	9.038,7	71.089,9
Salario Socio	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	25.000,0
Salario Empleado	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	2.083,3	25.000,0
Seg Soc a Cargo Emp	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	1.416,7	17.000,0
Tributos y Tasas	300,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0
Suministros	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	3.000,0
Gestoría	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	900,0
Material de Oficina, Limpieza y Otros	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	240,0
Marketing	1.000,0	1.000,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	10.000,0
Primas de Seguros	400,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	400,0
Aquilar local	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	4.800,0
Formación	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Gastos financieros	271,1	279,2	279,8	288,3	288,8	289,3	289,8	292,3	292,8	293,2	292,7	292,1	3.449,5
Devolución del Capital de los Prestamos	218,6	220,1	221,6	223,0	224,5	226,0	227,5	229,1	230,6	232,1	233,7	235,2	2.722,1
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	387,5	387,5	345,5	345,5	345,5	345,5	345,5	345,5	345,5	345,5	345,5	345,5	4.229,4
<b>Total Salidas</b>	<b>9.484,7</b>	<b>10.318,9</b>	<b>11.342,1</b>	<b>12.658,9</b>	<b>13.967,7</b>	<b>14.405,3</b>	<b>14.842,9</b>	<b>15.500,3</b>	<b>16.155,7</b>	<b>16.593,3</b>	<b>16.921,0</b>	<b>17.139,8</b>	<b>169.330,9</b>
Liquidación Trimestral del I.V.A.				-4.069,7			-2.442,4			-117,5			
Liquidación IRPF				1.562,5			1.562,5			1.562,5			
<b>Tesorería del Periodo</b>	<b>-7.201,6</b>	<b>-4.190,9</b>	<b>-4.413,1</b>	<b>-3.287,3</b>	<b>-2.232,6</b>	<b>-1.869,2</b>	<b>-3.068,3</b>	<b>-561,1</b>	<b>-415,5</b>	<b>-1.614,6</b>	<b>20,7</b>	<b>202,4</b>	
<b>Saldo FINAL</b>	<b>28.919,5</b>	<b>24.728,6</b>	<b>20.315,5</b>	<b>17.028,2</b>	<b>14.795,6</b>	<b>12.926,4</b>	<b>9.858,1</b>	<b>9.296,9</b>	<b>8.881,4</b>	<b>7.266,8</b>	<b>7.287,5</b>	<b>7.489,9</b>	

## Receta (recto-verso)



### Pollo a lima mezclado con especias mexicanas

Nuestra maravillosa frutería ha conseguido éstos sabrosos tomates cherry rojos y amarillos, que hemos combinado con nutritivas patatas asadas y el sabor intenso de la lima, ¡Te transportará directamente a la Riviera Mexicana !



30 min



Sin gluten



Saludable



Tomates cherry



Cilantro



Patata dulce



Pechugas de pollo



Especias mexicanas



Lima



Queso feta

**INGREDIENTES PARA 2 PERSONAS**

+ Tomates cherry	1 Barqueta	Lima	Media	¡Nuestras frutas y verduras necesitan ser lavadas antes de cocinarlas!
+ Cilantro	3 Cucharadas	Queso feta	1 Bloque	
+ Patata dulce	1			
+ Pechuga de pollo	2			
+ Esencias mexicanas	1 Cucharita			

Alérgenos: Leche

**Información nutricional**

	Energía	Grasas	Gras. Sat	Carbohidratos	Azúcar	Proteínas	Sal
Por ración	525kcal/2201KJ	15g	9g	42g	16g	56g	2g



**1** Precalentar el horno hasta los 200°C. Cortar los **tomates** por la mitad y picar el **cilantro**. A continuación cortar la **patata dulce** en cuadros de aproximadamente 2 cm (no le quites su nutritiva piel).



**2** Coloca la **patata dulce** en una bandeja de horno y añade dos cucharadas de **aceite de oliva**, a continuación salpimienta. Coloca la bandeja en la parte superior del horno y déjalas horneándose durante 20 min. **Tip:** las patatas en el momento en el que los bordes estén dorados y crujientes.



**3** Coloca tu mano plana sobre cada una de las **pechugas de pollo** y realiza lonchas de la misma como se muestra en la imagen. **Tip:** debes ser capaz de poder abrir cada pechuga como si fuese un libro.



**4** Mezcla las **esencias mexicanas** con una pizca de la ralladura de la cáscara de la **lima** y un chorrito de **aceite de oliva**. Después córtala por la mitad y añade a la anterior mezcla un poco del zumo de la lima, a continuación añade un poco de **sal** y **pimienta**.

**5** Rocía las pechugas con la **mezcla**. Calienta una sartén antiadherente a fuego medio. Una vez caliente cocina el pollo durante 5 min por cada lado. **Tip:** el pollo estará hecho cuando deje de estar rosa al interior.

**6** Finalmente coloca los **tomates** en un plato con un chorrito de **lima** y una pizca de sal y pimienta. Añade también las **patatas dulces** y el **cilantro**. Desmenuza el **queso feta** y mézclalo todo junto. Por último coloca las **pechugas** por encima ¡y disfruta de tu sabroso plato!

**¿Sabías qué...?**

Los tomates cherry contienen licopeno, un antioxidante que reduce el riesgo de contraer enfermedades cardiovasculares