

# TRABAJO DE FIN DE GRADO



# UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Creación de empresa: Feed´Dream. Centro multidisciplinar

Autores:

Lola Pinar Ladrón de Guevara

Antonio González Morales

Tutora:

Laura Nieto Torrejón

Murcia, 28 de mayo de 2021



***“La salud es como el dinero, nunca tenemos una idea real de su valor hasta que lo perdemos.” -Josh Billings***



# ÍNDICE

1. Introducción.....	8
1.1. Formulación de los objetivos del proyecto.....	10
1.1.1. Objetivo general.....	10
1.1.2. Objetivos específicos .....	10
1.2. Justificación de la elección del proyecto .....	12
2. Idea de negocio.....	16
2.1. Desarrollo de la idea de negocio.....	16
2.2. Pensamiento estratégico .....	16
2.2.1. Misión .....	16
2.2.2 Visión.....	16
2.2.3 Estrategia general .....	17
2.3. Valores corporativos.....	18
2.3.1. Filosofía empresarial.....	19
2.4. Denominación de la empresa.....	19
3. Análisis del entorno externo .....	20
3.1. Análisis del entorno general (factores PEST) .....	20
3.1.1. Factores políticos .....	22
3.1.2. Factores sociales.....	24
3.1.3. Factores económicos.....	25
3.1.4. Factores tecnológicos.....	26
3.1.5. Factores ecológicos .....	27
3.2. Análisis del entorno específico (stakeholders).....	28
3.2.1. Situación del mercado .....	28
3.2.2. Análisis de fuerzas de Porter.....	30
3.2.2.1. Poder de negociación con los clientes .....	30
3.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	30
3.2.2.3. Rivalidad entre competidores.....	32
3.2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos .....	34
3.2.2.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	34
4. Análisis del entorno interno .....	35
4.1. Recursos materiales.....	35
5. Estrategia de negocio.....	37
5.1. Análisis DAFO .....	37
5.1.1. Fortalezas.....	38

5.1.2. Oportunidades .....	39
5.1.3. Amenazas.....	39
5.1.4. Debilidades.....	40
6. Problemas estratégicos.....	41
6.1. Problemas de competitividad nacional.....	41
6.2. Problemas de percepción de posición local .....	41
6.3. Problemas de reacción de demanda.....	41
6.4. Problemas de cambio brusco en cómo consumidor satisface la necesidad que la empresa ofrece .....	42
7. Análisis de operaciones y procesos de construcción empresarial.....	43
7.1. Localización.....	43
7.2. Descripción de operaciones y procesos .....	44
7.2.1. Compras y elaboración de servicios.....	44
7.2.2. Logística.....	44
7.3. Venta de productos físicos y servicios .....	46
7.4. Producción estimada.....	47
8. Análisis de la organización de los RRHH.....	48
8.1. Análisis de los puestos de trabajo.....	48
8.1. Descripción de los puestos de trabajo .....	50
8.2. Régimen jurídico .....	55
9. Responsabilidad social empresarial (RSE).....	56
9.1. Áreas de actuación.....	56
9.1.1. Económico-financiera: .....	56
9.1.2. Calidad de vida: .....	56
9.1.3. Inversión o acción social: .....	57
10. Plan de marketing.....	58
10.1. Segmentación del mercado y público objetivo .....	58
10.1.1. Target primario: población obesa o con sobrepeso. ....	62
10.2.2. Target secundario, subgrupo 1: población “veg” (veganos, vegetarianos y flexitarianos). ....	63
10.2.3. Target secundario, subgrupo 2: población deportista .....	64
10.2.4. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: cetogénica .....	65
10.2.5. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: paleolítica.....	66
10.2.6. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: dieta realfooding y ecológica .....	66

10.2.7. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: dietas de exclusión de alimentos por intolerancias o alergias alimentarias.....	67
10.3. Estrategia de posicionamiento en el mercado .....	68
10.3.1. Campo de actividad .....	68
10.3.2. Capacidades distintivas.....	68
10.3.3. Ventaja competitiva.....	69
10.3.4. Estrategias elegidas de segmentación del mercado .....	69
10.4. Marketing mix.....	70
10.4.1. Producto .....	71
10.4.2. Distribución.....	72
10.4.3. Comunicación, publicidad e imagen de marca.....	73
10.4.3.1. Estilo y ambientación de los locales .....	74
10.4.3.2. Logotipo, colores corporativos y eslogan.....	75
10.4.4. Precio .....	76
11. Plan económico-financiero .....	77
11.1. Plan de financiación .....	79
11.2. Análisis previsional de ingresos y gastos .....	79
11.3. Pronóstico de Flujo de caja.....	80
11.4. Pronóstico de Cuenta de resultados .....	82
11.5. Pronóstico de Balance de situación .....	83
12. Plan de viabilidad.....	84
12.1 Análisis general de la inversión.....	84
12.2. Ratios económico-financieros .....	84
13. Conclusiones .....	87
14. Bibliografía .....	88
15. Anexos.....	97



# 1. Introducción

El motivo del surgimiento de esta idea de negocio está basado en la creciente preocupación ante la salud colectiva del país, como respuesta a este problema cada año más normalizado y desapercibido en tanto a decisiones gubernamentales, pero a su vez, más potenciado y enfrentado por la población, que día a día es más consciente y está más dispuesta a resolverlo gracias a la información de los profesionales de la salud pública y privada, así como divulgadores científicos.

Esto desemboca en la búsqueda de una solución viable ante la demanda social generalizada de esta mejora potencial de la salud y con ello aparece Feed´Dream, un centro multidisciplinar que cuenta con profesionales sanitarios especializados en nutrición y deporte en acompañamiento con especialistas en restauración. Dando lugar al abordaje completo de la mejora de la salud de cada persona de forma individualizada, encontrando la mejor optimización en la vinculación de tiempo, esfuerzo, motivación y dinero hasta lograr el fin deseado: la mejora del cliente, otorgándole el producto más preciado del mundo: la salud.

El centro Feed´Dream, por lo tanto, tiene como foco principal corregir la mala alimentación que lleva nuestra sociedad a día de hoy como informa la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición en colaboración con el Ministerio de sanidad, consumo y bienestar social (2019).

Hay sectores de la población que por falta de tiempo o desconocimiento no pueden alimentarse de la manera más correcta y esto desemboca en numerosas patologías asociadas (obesidad, diabetes mellitus tipo II, diversos tipos de cáncer, enfermedades cardíacas o accidentes cerebrovasculares) que perjudican y empeoran de inmensa manera la salud de nuestro País año tras año, así lo indica Diéguez (2019).

Por otra parte, también se tienen en cuenta las preocupaciones cada vez más frecuentes de la gente en cuanto a su forma física tornándose hasta el punto de la obsesión como estableció E.P. (2014), adecuándose a la necesidad de cada sector de la población y persona en concreto.

Atendiendo con ello tanto a las alarmantes cifras en nuestro país: 15% de obesidad y 39% de sobrepeso en población adulta bajo los datos del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social (2017), así como a población con índices de peso saludables que no son capaces de eliminar un entorno negativo de alimentación, centradas en alimentos no saludables y ultraprocesados o condiciones pésimas de movilidad y calidad muscular general a la que le gustaría salir de esta condición con la máxima comodidad, facilidad y seguridad.

Sobre todo bajo las cifras de daño que representa el consumo de ultraprocesados a día de hoy, llegando a aumentar en un 18% la mortalidad por todas las causas como explican Rico-Campa; Martínez-González, y Álvarez-Álvarez, (2019)

La importancia de la salud del medio también acaba siendo una responsabilidad para nuestra empresa y con ello, queremos actuar en consecuencia y ofrecer una mejoría sustancial a todos los campos.

Toda esta idea se crea respondiendo a una necesidad global: la salud ante todo. La finalidad principal de la empresa es satisfacer esta necesidad creciente en la Región de Murcia con la creación de un centro multidisciplinar que cuente con los servicios de nutrición, restauración y gimnasio.

## **1.1. Formulación de los objetivos del proyecto**

### **1.1.1. Objetivo general**

El objetivo del presente plan de empresa es la creación de un negocio multidisciplinar que proporcione un conjunto de servicios, tratándose entre ellos el de hostelería, adaptado a la nutrición con concretos planes dietéticos personalizados, así como entrenamiento con profesionales formados en sus distintos campos para garantizar el éxito en los resultados del cliente.

Está basado en otorgar salud general, concentrando todos los puntos que la atañen y con vista de asegurar el correcto seguimiento del paciente y alcanzar su deseo.

Todo ello situado en el mismo centro físico, localizado en Murcia, para facilitar la adaptación al plan.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

Una vez formulado el objetivo general se debe atender aquellas metas a conseguir para así llegar a ser lo que la empresa quiere ser.

En cuanto a la alimentación se busca que el cliente adapte la dieta a su ritmo de vida de la forma más cómoda, segura y rentable. Bajo las directrices del centro asegurará su objetivo concreto. Los nutricionistas con los que contará el centro facilitarán el trato con el cliente vía online para el ajuste de dietas del cliente y así facilitar el seguimiento de la dieta, además de mejorar la atención al paciente al otorgarle la posibilidad de realizar cualquier consulta sin necesidad de trasladarse físicamente al centro.

En restauración se buscará la mayor eficiencia en creación de los menús bajo la sincronía del personal de nutrición, optimizando su funcionamiento y poniendo especial atención a la elaboración de platos bajo sus indicaciones. Con ello se busca conseguir que los clientes logren seguir su dieta sin preocupaciones, tiempo, ni dinero extra. Eliminando además, muchas de las complicaciones que generalmente dificultan sus intentos por conseguir este objetivo. Tales como la falta de tiempo para cocinar, la indecisión en qué o cuánto comer, qué y de qué tipo comprar, horarios incorrectos o que no se adaptan a su estilo de vida, comidas fuera de dieta, dinero superfluo invertido en suplementos

innecesarios o actividades deportivas lesivas, mal realizadas o seleccionadas como se indican en El mapa de la obesidad en España (2020)

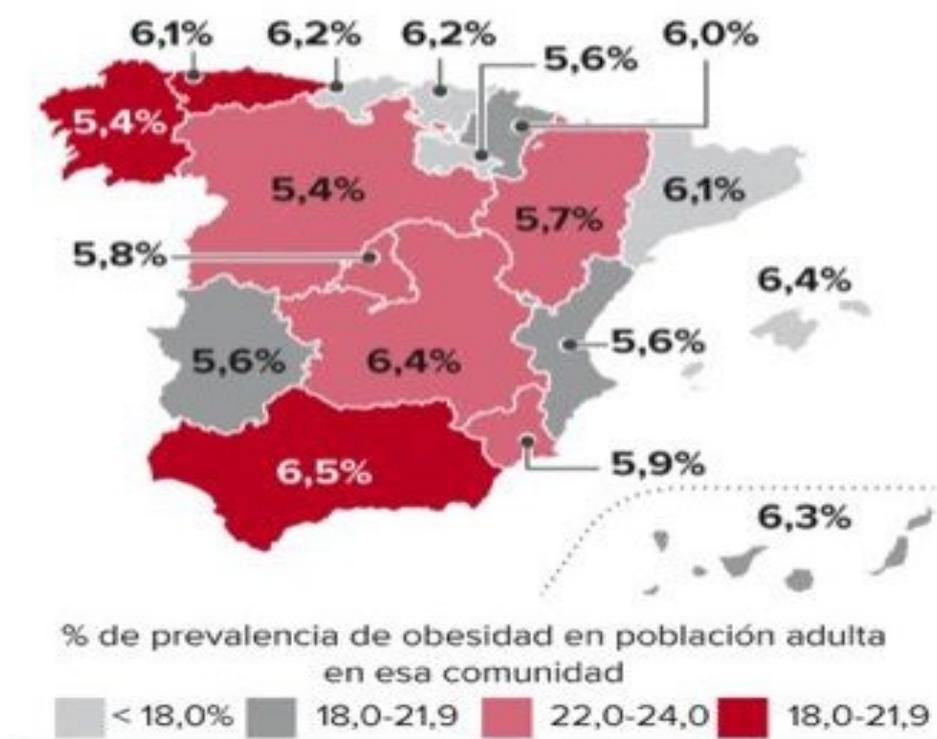
Contando con la presencia del covid-19 hemos decidido trasladar estos servicios a domicilio guardando las máximas normas de salud establecidas. Además así aseguraremos todavía mayor comodidad a nuestros clientes. En un futuro, cuando sea viable la rentabilidad de más de un local presencial, se considerará su apertura.

En tanto al entrenamiento personal, dadas las difíciles circunstancias se trabajará con grupos reducidos en el centro en horarios distintos asegurando la correcta participación y respetando el aforo máximo permitido. Se reservarán las plazas por hora y día para evitar confusiones. Además, los entrenadores personales facilitarán sus manuales de ejercicios para realizar en casa a aquellos que lo prefieran, sin descuidar la atención de ningún cliente, pueda o no desplazarse al centro.

## 1.2. Justificación de la elección del proyecto

Analizando el nivel de obesidad repartido por comunidades autónomas en España se contempla que Murcia, sede principal a establecer el centro, se encuentra en la media del país pese a encontrarse junto a Andalucía, comunidad que cuenta con el mayor porcentaje de obesidad.

**Imagen 1. Distribución de la obesidad por CC.AA. En % por CC.AA. respecto al total nacional**



Fuente: Enrique Sánchez en [revespcardiol.org](http://revespcardiol.org) Revista española de cardiología (2019).

Si se tiene en cuenta como idea principal el cuidado de la salud se encontrarán muchas facilidades a la hora de promocionar nuestros servicios, hay una tendencia creciente de la población a preocuparse más por lo que comen cada día, su movilidad y bienestar general como relata Vidal (2018)

A nivel económico, *los factores de riesgo asociados con una dieta de baja calidad representan una carga sustancial para la salud y la economía, los estudios han demostrado que los factores dietéticos son una de las principales causas de la carga mundial de la enfermedad.* (Rico-Campa; Martínez-González y Álvarez-Álvarez; 2019)

En este aspecto también contamos con la tendencia creciente a la mejora de la composición corporal, compenetrando un correcto desarrollo de la masa muscular con una dieta afín a sus necesidades nutricionales y enfocadas en la mejora de la salud y la estética.

**Imagen 2. Prevalencia de sobrepeso y obesidad infantil en España.**

Estudio	Año	Edad (años)	Metodología	Resultados (Total)	Niñas	Niños
ALADINO (AESAN) <sup>4</sup>	2015	6-9	Datos medidos, brutos	41,3 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>23,2 % sobrepeso</li> <li>18,1 % obesidad</li> </ul>	EP: 39,7 % SP: 23,9 % OB: 15,8 %	EP: 42,8 % SP: 22,4 % OB: 20,4 %
		7		42,1 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>24,0 % sobrepeso</li> <li>18,1 % obesidad</li> </ul>	EP: 41,1 % SP: 24,3 % OB: 16,8 %	EP: 43,0 % SP: 23,6 % OB: 19,4 %
COSI (Región Europea OMS) - España <sup>7</sup>	2015	7	Datos medidos, ajustados	-	EP: 41 % SP: 24 % OB: 17 %	EP: 42 % SP: 23 % OB: 19 %
PASOS (Gasol Foundation) (*) <sup>9</sup>	2019	8-16	Datos medidos	34,9 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>20,7 % sobrepeso</li> <li>14,2 % obesidad</li> </ul> ICA: 23,8 % obesidad	-	-
Encuesta Nacional Salud en España (MSCBS) <sup>4</sup>	2017	2-17	Datos auto-referidos	28,6 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>18,3 % sobrepeso</li> <li>10,3 % obesidad</li> </ul>	EP: 28,4 % SP: 18,2 % OB: 10,2 %	EP: 28,7 % SP: 18,3 % OB: 10,4 %
Estudio enKid (Serra-Majem) <sup>10</sup>	1998-2000	2-24	Datos medidos	≥ p85: 26,3 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>12,4 % sobrepeso (≥ p85 &lt; p97)</li> <li>13,9 % obesidad (≥ p97)</li> </ul>	EP: 22,4 % SP: 10,4 % OB: 12,0 %	EP: 29,9 % SP: 14,3 % OB: 15,6 %
Estudio Nutricional de la Población Española (Aranceta) <sup>11</sup>	2015	3-8	Datos medidos	39,8 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>23,9 % sobrepeso</li> <li>15,9 % obesidad</li> </ul>	EP: 37,7 % SP: 24,4 % OB: 13,3 %	EP: 41,9 % SP: 23,5 % OB: 18,4 %
		9-18		34,0 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>22,4 % sobrepeso</li> <li>11,6 % obesidad</li> </ul>	EP: 25,8 % SP: 17,3 % OB: 8,5 %	EP: 41,6 % SP: 27,0 % OB: 14,6 %
Observatorio OMS <sup>2</sup>	2016	5-19	Datos medidos	34,1 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>23,3 % sobrepeso</li> <li>10,8 % obesidad</li> </ul>	EP: 31,0 % SP: 22,6 % OB: 8,4 %	EP: 37,0 % SP: 23,9 % OB: 13,1 %

Fuente: Porcentaje de personas con obesidad por sexo según CCAA de mscbs.gob.es (2016)

**Imagen 3. Prevalencia de sobrepeso y obesidad en adultos en España.**

Estudio	Año	Edad (años)	Metodología	Resultados	Mujeres	Hombres
Encuesta Nacional Salud en España (MSCBS) <sup>4</sup>	2017	≥18	Datos auto-referidos	IMC: 54,5% de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>37,07% sobrepeso</li> <li>17,43% obesidad</li> </ul>	EP: 46,8 % SP: 30,1 % OB: 16,7 %	EP: 62,5 % SP: 44,3 % OB: 18,2 %
Observatorio OMS <sup>2</sup>	2016	≥18	Datos medidos	IMC: 61,6 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>37,8 % de sobrepeso</li> <li>23,8 % % obesidad</li> </ul>	EP: 54,1 % SP: 31,3 % OB: 22,8 %	EP: 68,9 % SP: 44,3 % OB: 24,6 %
ENALIA 2 (AESAN) <sup>13</sup>	2013-2015	18-74	Datos medidos	IMC: 52,7 % de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>35,4 % sobrepeso</li> <li>17,3 % obesidad</li> </ul>	EP: 45,0 % SP: 30,7 % OB: 14,3 %	EP: 60,5 % SP: 40,2 % OB: 20,3 %
Estudio Nutricional de la Población Española (Aranceta) <sup>14</sup>	2014-2015	25-64	Datos medidos	IMC: 60,9% de exceso de peso <ul style="list-style-type: none"> <li>39,3 % sobrepeso</li> <li>21,6 % obesidad</li> </ul> 33,4 % obesidad abdominal	EP: 52,6 % SP: 32,1 % OB: 20,5 % OA: 43,3 %	EP: 69,3 % SP: 46,5 % OB: 22,8 % OA: 23,3 %

Fuente: Porcentaje de personas con obesidad por sexo según CCAA de mscbs.gob.es (2016)

La alimentación de la sociedad está cada vez en peor condición, la aparición de los restaurantes de comida rápida representa un gran parte del problema. Vivimos en una época en la que tener tiempo para comer de forma saludable no está a disposición de todos, a parte del coste monetario con elecciones bien detalladas y no guiadas por el marketing de los productos insanos que acaban por mermar en gran medida los ingresos de los consumidores. Fernández (2019)

Este negocio trata de dar respuesta a la imposibilidad de conseguir un objetivo de salud. Facilitando al máximo el acceso y la consecución del fin y eliminando las trabas que suponen el desconocimiento, la falta de tiempo o de dinero. Ofreciendo un asesoramiento profesional a estas personas con la participación de un equipo de especialistas cada uno focalizado en un ámbito.

Contamos con la idea de que vender un conjunto de servicios interconectados bajo una plataforma sólida que puede reducir en gran medida la carga de trabajo de cada una (un nutricionista con la ayuda de un entrenador conseguirá más fácilmente un objetivo dietético que sin él, al igual que un hostelero tardará menos tiempo en realizar platos que ya han sido elegidos previamente por un nutricionista). Con ello conseguimos una reducción considerable del tiempo empleado por nuestros profesionales pudiendo rentabilizar el resto de factores productivos y así conseguir un mayor volumen de clientes en un mismo periodo de tiempo.

Sabiendo que todo el país está pasando por momentos difíciles en el aspecto económico el servicio a ofrecer trata de ser lo más asequible posible y así poder dirigirse a un público general, sin diferenciación de renta o capacidad económica. Se busca que la falta de dinero en estos tiempos no sea un problema para la gente que desea cuidarse y mejorar su calidad de vida como defiende nuestra filosofía empresarial.

Actualmente la pandemia por COVID-19 no sólo está significando un empeoramiento para la salud pública y una crisis sanitaria nacional y mundial, sino que primeramente afecta a la población produciendo daños colaterales al resto.

Además de la mortalidad y sintomatología producida por el padecimiento del coronavirus también se empiezan a conocer sus efectos a largo plazo que pueden empeorar la salud de los enfermos tras haber superado la enfermedad, independientemente de edad, sexo o condición (aunque acaba siendo fatal para aquellos afectados por problemas respiratorios, cardíacos, obesidad o tercera edad). Entre estos efectos a largo plazo encontramos: depresión o atrofia muscular además de ataques cardíacos, derrame cerebral y problemas renales si el paciente padeció neumonía durante la enfermedad. Coronavirus: secuelas físicas y mentales posteriores a superar la COVID-19, (2020).

Añadiendo a los efectos físicos también se cuenta con el impacto psicosocial de la pandemia que excede la capacidad de manejo de la población y se espera un incremento de la incidencia de trastornos mentales y manifestaciones emocionales como estiman Chang; Lázaro; de la Caridad (2020).

Depositamos el fin hacia la inversión en salud de los clientes, siendo conscientes de que tras una pandemia global es sobradamente conocido que lo que más se puede valorar por encima de todo es la salud, tanto la propia como la de aquellos que te importan. Y si a ello podemos sumarle la tranquilidad de contar con profesionales competentes centrados en garantizarla, el objetivo está asegurado.

## **2. Idea de negocio**

### **2.1. Desarrollo de la idea de negocio**

Se crea con intención de cubrir la poca oferta de centros multidisciplinarios en la Región de Murcia ante el auge de la preocupación generalizada por la salud.

### **2.2. Pensamiento estratégico**

Para fijar una correcta estrategia empresarial primero deben formularse las preguntas adecuadas y tras ello encontrar y componer la misión y visión estratégicas.

#### **2.2.1. Misión**

Responde a: ¿Por qué existe la empresa?

La razón de ser de la empresa está sustentada en el trabajo individual de cada uno de los profesionales que la componen, dar sentido al esfuerzo de los trabajadores que creen posible ayudar a otras personas y ofrecerles el mejor trato posible para lograr mejorar su salud y su vida.

Por ello, la misión de la empresa siempre estará dirigida en la demanda creciente de la preocupación de la población en su salud y la mejora de su apariencia.

#### **2.2.2 Visión**

Partiendo de la forma de ser de la empresa, de su misión, aparecen dos preguntas: ¿cómo deberíamos ser? Y ¿cómo queremos ser en el futuro?

Ambas relacionadas con los deseos de futuro que marcarán el rumbo presente a seguir.

Por lo tanto, la visión afecta directamente al trabajo presente y, en esta empresa, se enfoca en lograr que cada uno de los sectores que la componen sea eficiente y logre el objetivo primordial: conseguir mejorar la salud de cuantas más personas posibles.

Con ello, el personal de nutrición, deporte y restauración trabajarán respetando los valores corporativos y aportando su trabajo personal hasta lograrlo.

En visión futura y en caso de conseguir que la idea llegue a buen puerto, se considerará ampliar los servicios adaptándose a otras disciplinas (fisios, dentistas o psicólogos) y así abordar todos aquellos puntos que compongan la salud de nuestros clientes, produciendo un cambio absoluto en su salud. Con ello también se consideraría la idea de abrir otros centros en otros puntos estratégicos del país para que otras comunidades disfrutasen de los mismos servicios y conducir el país a un gran cambio de salud a nivel global que pueda beneficiar no sólo a los clientes en concreto sino también a las autoridades pertinentes en salud disminuyendo la carga de enfermos con los que carga actualmente la sanidad pública.

### **2.2.3 Estrategia general**

Responde a la pregunta ¿cómo llegar hasta allí?

Para llegar hasta ese punto, la estrategia empresarial buscará la mayor satisfacción posible del cliente, no sólo tras lograr su objetivo, sino también en la persecución de éste para así encontrar en cada cliente un aliado empresarial que apoye las actividades del centro e impulse a otros a compartirlo.

Convirtiendo cada persona comprometida en su salud en un cliente contento y que su posible fidelización abra la puerta a los siguientes.

### **2.3. Valores corporativos**

En tanto a valores corporativos, estos componen el conjunto de reglas de conducta que forman la filosofía empresarial de la compañía. Por lo tanto, no sólo son los modelos de actuar de los integrantes sino que forman la esencia de la empresa.

Todos ellos resumidos en tres cualidades obligatorias para formar parte de la empresa: aptitud, paciencia y comprensión.

- **Aptitud:** es vital que los trabajadores sean capaces de desarrollar sus funciones de la forma más adecuada, con una correcta formación y forma de actuar consecuente a sus conocimientos.
- **Paciencia:** la empresa produce servicios varios, todos ellos tienen algo en común: conforman un proceso de mejora en el paciente, pero al mismo tiempo son costosos de llevar a cabo por su parte. En este caso, la paciencia del trabajador marca un antes y un después en la consecución del objetivo puesto a que deberá recibir con la máxima tranquilidad los cambios del paciente y adaptarlos continuamente a su forma de trabajo y el de sus compañeros. En esta empresa, el trabajador se adapta a sus clientes, sean más o menos idóneo para conseguirlo.
- **Comprensión:** como centro multidisciplinar enfocado en la salud los profesionales deben atender al cuidado de sus pacientes y con éste aparece la comprensión, obligada ante las distintas dificultades que puedan aparecer en el trabajo conjunto, tanto referente al paciente como al resto del equipo para lograr una sincronía idónea que se traduzca en un servicio a la altura.

Todos estos valores medulares que crean y refuerzan la filosofía empresarial se crean con las acciones del personal del día a día gracias a las políticas organizativas y su correcta articulación que proporcionan a los trabajadores las guías de acción correspondientes.

Con ello se quiere hacer hincapié en la importancia de los mandos superiores y no sólo de los profesionales que trabajen cara a cara con el público.

### **2.3.1. Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial la conforman todos y debe cumplirse en cada rango de posición de la empresa independientemente del cargo o la responsabilidad, todos deben comprender la importancia de sus actos, puesto a que la filosofía, siendo el carácter más trascendente de la empresa, permanece cuando todo lo demás cambia, es aquello que vuelve única a cada empresa y la dota de su propio sentido común.

Así mismo, no sólo sirve para representar las creencias de los integrantes como guía de sus actividades sino que además fortalece las relaciones de la empresa con sus clientes y resume en sí misma el ambiente, cultura y valores de la propia compañía. También representa un punto clave de diferenciación positiva con el resto de empresas del mismo sector.

En tanto a los elementos que en conjunto definen las prácticas empresariales que usa la empresa para llegar a sus objetivos comerciales:

- Ayudar a todas las personas a desarrollar herramientas en dirección a mejorar su salud.
- Ser respetuosos y pacientes con el nivel de avance de cada cliente.
- Actuar siempre con profesionalidad y responsabilidad.

“Es más importante saber lo que somos que a dónde vamos, el dónde cambia con el entorno” Ros, A. (2020). Asignatura de Dirección Estratégica del grado de Administración y dirección de empresas. UCAM.

### **2.4. Denominación de la empresa**

El nombre comercial Feed´Dream surge de la combinación de palabras en inglés: Feed (alimentar) y Dream (soñar) haciendo referencia al objetivo de la empresa: que la alimentación le lleve a un punto de ensueño, a la felicidad de sentirse sano.

La razón social de la empresa es “Telesalad, S.L.”

### 3. Análisis del entorno externo

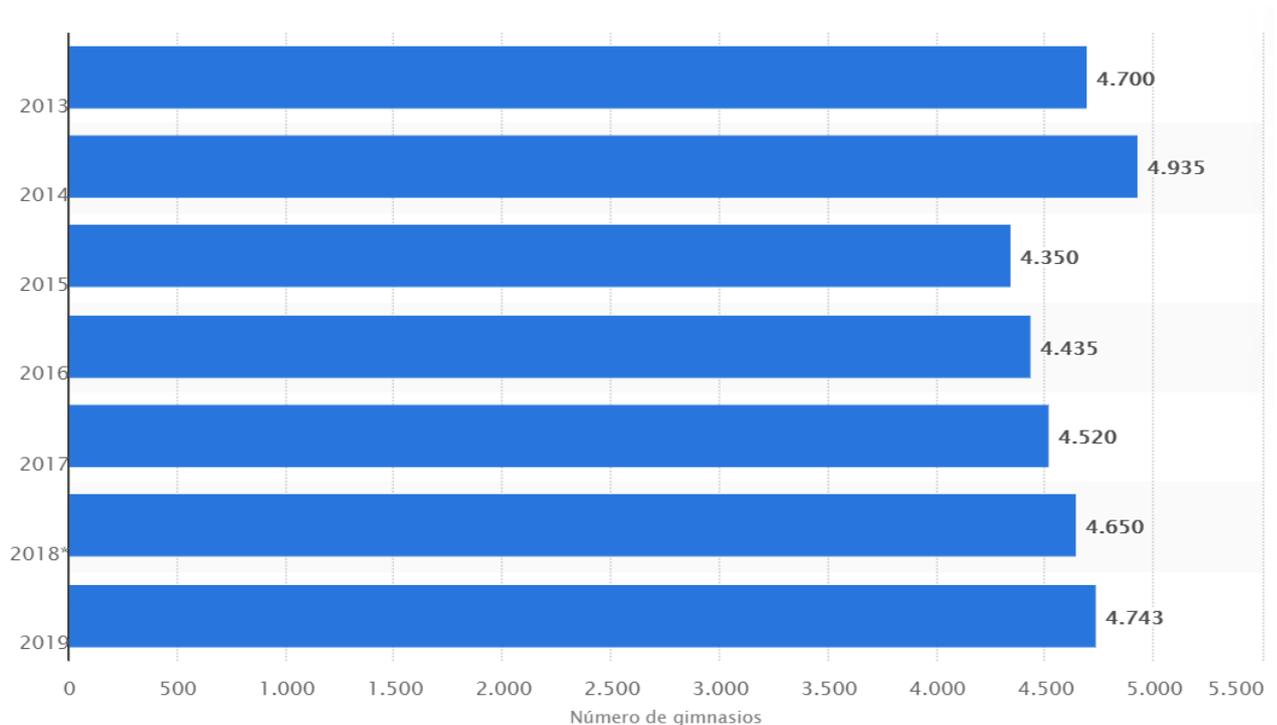
#### 3.1. Análisis del entorno general (factores PEST)

Este medio externo rodea la empresa desde una perspectiva genérica, dependiendo del sistema socio-económico dónde actúa y afecta a toda la industria de esa sociedad en concreto, no sólo a esta empresa u otras empresas concretas.

Según García, (2018) el número de socios en gimnasios supera los 5 millones y dentro de esto, la oferta de centros de bajo precio es la principal demandada para esa actividad.

García comenta en 2018 que esto podría deberse a las constantes fotografías y testimonios que abundan en las redes sociales, volviéndolo una realidad de negocio sin parar de crecer tanto en número de practicantes, como en número de centros y por correspondiente, también en sus cifras de negocio. García también añade que el fitness está consolidado como la actividad deportiva de mayor volumen en España.

**Imagen 4. Evolución anual del número de gimnasios en España de 2013 a 2019.**



Fuente: Statista (2020)

La preocupación por la imagen corporal y la salud se han convertido en una tendencia social en continuo crecimiento resultando en que todos los negocios que la tratan se vuelvan mucho más rentables. Y esto siga multiplicándose año tras año.

Según Díaz, A (2020) en el año 2019 los más de 4.700 gimnasios repartidos por toda España tenían más de 5,5 millones de socios y entre todos ellos consiguieron recaudar un total superior a 2.300 millones de euros de beneficio.

Díaz en 2020 también destacó que el fitness en el territorio español había acabado por constituirse en un sector fuerte y en constante evolución.

En tanto al área exclusiva de la nutrición clínica Mateos (2018) destacaba que el perfil del nutricionista crecía a nivel de 1,5% anual en tanto a demanda empresarial debido a los cambios en los hábitos de consumo de los españoles, cada vez más exigentes con el bienestar personal.

Además Crespo (2020) señala que España tiene la educación nutricional como asignatura pendiente y muy pronto se incorporarán nutricionistas al sistema sanitario de todo el país.

Abandonando el mundo fitness y enfocando la atención en la comida a domicilio, tras la pandemia acontecida por el coronavirus se conoce que “la gente se ha cansado de cocinar” como cita el ABC (2020). Esto se mueve a todos los sectores, perjudicando la dieta de muchas personas que quieren empezar un plan alimentario sin los obstáculos que vivir en un mundo mucho más encerrado provoca en sus mentes y en sus cuerpos.

Colmenero, informa que muchos servicios de hostelería han duplicado sus pedidos tras los estados de alarma aplicados en España y la necesidad de aislamiento de población.

La consideración de un centro multidisciplinar que facilite la atención nutricional y física a sus clientes y que además sea capaz de proporcionar a domicilio estos servicios bajo la comodidad y seguridad de pertenecer en casa resulta, por tanto, una idea innovadora y propicia para desarrollar.

### **3.1.1. Factores político-legales**

Formar un centro multidisciplinar enfocado en la salud de las personas es un factor de apoyo en tanto a la creciente preocupación de los organismos gubernamentales por la falta de ésta, especialmente en consecuencia de la pandemia por COVID-19 como indica García (2020).

Además, es especialmente importante que ante un momento de entrada de crisis económica se proteja el producto nacional y los productores locales, como tiene por método elegir la empresa para completar su lista de proveedores. Esto no sólo le ayudará a la Región de Murcia a superar las dificultades de esta nueva crisis sino que también le facilitará crecer por encima de otras comunidades autónomas.

A nivel legislativo se determina la participación de la empresa en la Región de Murcia en materia de restauración bajo el cumplimiento de los siguientes:

- Decreto 127/2005 del 11 de noviembre por el cual se regulan los establecimientos de restauración en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- Orden de 20 de julio de 2006 por la cual se determinan los distintivos de los apartamentos turísticos y alojamientos vacacionales, alojamientos rurales, establecimientos hoteleros y establecimientos de restauración de la Región de Murcia.

En tanto al servicio nutricional:

- Ley 2/2013 del 15 de febrero de creación del Colegio Oficial de Dietistas-Nutricionistas de la Región de Murcia.
- Ley 41/2002 del 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica (BOE 15/11/2002).

En lo referente al servicio de gimnasio:

- Resolución del 29 de mayo de 2018 de la Dirección General de Empleo por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (BOE 11/06/2018).

En tanto a las ayudas económicas que se podrían solicitar y de las que se podría aprovechar el centro se encuentran las siguientes ofrecidas por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia:

- Línea de Avales ICO motivo de la Covid-19. En caso de pymes el aval garantiza el 80% del principal de las nuevas operaciones de financiación y de las renovaciones.
- Ayudas a la contratación en prácticas de personas con titulación FP de grado superior por valor de 13.300 euros para el personal de cocina, de gimnasio y de nutrición. En caso de pymes que tengan actividad económica en la Región de Murcia la contratación debe figurar a personas que estuviesen desempleadas e inscritas en el Servicio Regional de Empleo y Formación (SEF).
- Subvenciones fomento contratación indefinida en la Región de Murcia con un máximo valor de 9.000 euros. En caso de pymes la cuantía se determina según la duración de la jornada establecida en el contrato y según el colectivo relacionado en la convocatoria.
- Préstamos ICO Nacional para emprendedores con crédito comercial y garantía SGR. Los gastos elegibles de la empresa emprendedora deben ser proyectos de inversión y circulante.
- Préstamos sin garantías para jóvenes emprendedores por ENISA con valor máximo de 75.000 euros. En jóvenes menores de 40 años con proyectos de emprendimiento innovador se aplica una comisión de apertura del 0,5% y un tipo de interés aplicado en dos tramos (primer tramo: Euríbor +3,25% y segundo aplicando un interés variable en función de la rentabilidad financiera de la empresa con un límite máximo establecido entre el 3% y el 6% según la calificación o rating de la operación).
- Préstamos sin garantías para emprendedores por ENISA con valor máximo de 300.000 euros. En pymes de reciente constitución se aplica una comisión de apertura del 0,5% y un interés en dos tramos (primer tramo: Euríbor +3,75% y segundo a interés variable según la rentabilidad de la empresa entre 3-6%).

### 3.1.2. Factores sociales

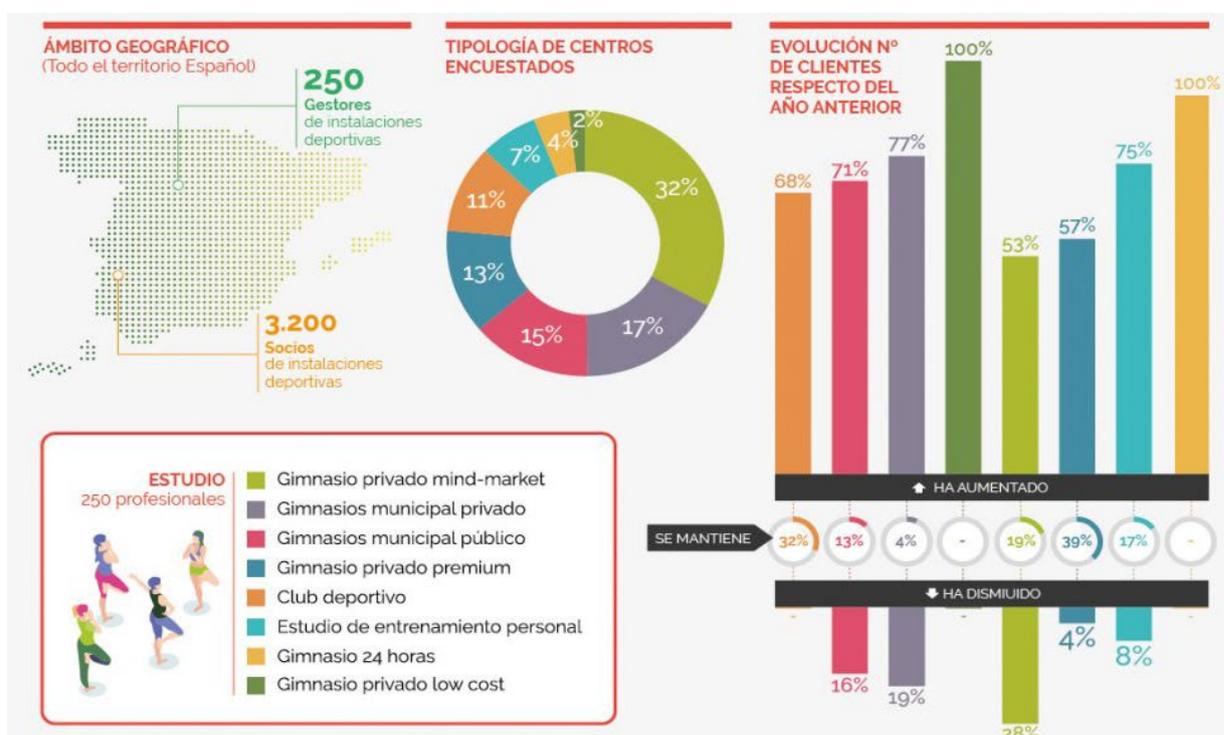
En consecuencia de la gran cantidad de datos obtenidos en relación con la salud y alimentación y sus efectos beneficiosos en la población, los consumidores en general se plantean la posibilidad de realizar un gasto extra en mejorar su conducta alimentaria y su capacidad y bienestar físico.

Considerando la tendencia y el interés por estos fines y los datos anteriormente mencionados se conoce que la población se encuentra en un momento propicio hacia la participación y consumo de los servicios entregados por centros multidisciplinares como el Feed´Dream.

Matey (2020) añade que actualmente 5,3 millones de personas son socios de un gimnasio o de un club de fitness, lo que supone medio millón más que en el año 2014. Esta tendencia refleja un incremento anual de 2-3% (lo que supone de media 100.000 nuevos socios cada año).

Además, también afirma que el 11,4% de la población de España es ya socia de un gimnasio o de un centro de este tipo, lo que supone un 13,5% de la población mayor de 15 años. Esto indica que todavía hay un margen de crecimiento muy grande.

**Imagen 5. Situación actual y tendencias del sector del fitness.**



Fuente: LifeFitness (2020)

### **3.1.3. Factores económicos**

Según López, P (2020) el sector del fitness se aceleró en 2019 con un crecimiento de facturación del 16,6% y con visión de seguir progresando.

Resulta evidente que la inversión en este sector tiene muchas posibilidades de resultar altamente rentable a medio plazo y que en tanto a planificación futura tiene cómo mínimo la seguridad de pertenecer a un mercado estable.

### **3.1.4. Factores tecnológicos**

Este sector está beneficiado por el creciente uso de las tecnologías y la transmisión rápida y directa de información ya que se traduce en mayor conocimiento por parte de la población y que con ello la educación no presente barreras para conocer la importancia de una alimentación saludable y ejercicio regular.

El crecimiento de la adquisición de servicios por medio de dispositivos electrónicos la explicaron Guisado, I y Suárez, Á (2020).

Otro factor tecnológico a tener en cuenta es la facilidad de conocer sitios que elegir o a los que acudir gracias a la gran variedad de páginas web donde los usuarios pueden conocer y valorar los establecimientos en función de sus experiencias y necesidades.

Estas páginas web pueden además de informar, otorgar mejoras en la calidad del servicio (a través de los comentarios de estos usuarios sobre el servicio prestado), en la exposición del centro (darse a conocer gracias a la localización vía google maps u otros medios), en ampliar la visibilidad (al ser capaz de compartirse en redes sociales) y en la capacidad de captación de nuevos clientes como herramienta de marketing (por la calificación positiva de un usuario satisfecho).

Además, resultan una herramienta estupenda para informar de posibles cambios en los servicios, así como ofrecer promociones y descuentos.

Por último, recalcar que el uso de apps mediante la utilización de smartphones para realizar los pedidos de comida a domicilio ha crecido enormemente de manera exponencial en los últimos años con la ayuda de un buen posicionamiento SEO (hasta un 500% del año 2014 al 2015 según Quintana (2015)).

Este último punto resulta igualmente interesante y compatible con el siguiente, ya que el uso de aplicaciones para realizar los mismos pedidos resultan muy eficientes ecológicamente.

### **3.1.5. Factores ecológicos**

Cada vez aparecen más empresas con certificados de sostenibilidad debido al apoyo de instituciones gubernamentales y sociedades de todo el mundo dando como resultado más rentable establecer medidas ecológicas y al mismo tiempo ampliar el reclamo publicitario hacia personas concienciadas ecológicamente o preocupadas por el medio ambiente.

En tanto a estas certificaciones de sostenibilidad Feed´Dream aspirará a conseguir el sello LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) traducido como “Liderazgo en energía y diseño medioambiental” para ello deberá cumplir con un proceso integrador, localización y transporte, contar con una parcela sostenible, asegurar la eficiencia en el uso del agua, la energía y la atmósfera, los materiales y los recursos. También deberá garantizar la calidad del aire interior, la innovación y prioridad regional.

En un centro con las características que posee Feed´Dream pueden fácilmente aplicarse un gran número de actividades que repercutan en la posterior reducción de agentes deteriorantes del medio ambiente.

Dentro de estas actividades está el fomento del mercado justo, la compra de proximidad y la contratación de proveedores y trabajadores de la misma zona.

En tanto a la conservación del medio ambiente se reducirán los residuos de cocina y se emplearán productos eficientes en el gasto de luz y en el gasto de agua. También resulta interesante la logística de los medios de transportes en la entrega de los pedidos para reducir la huella de carbono de la atmósfera y así no contribuir al impacto negativo que podría provocar en tanto a efecto invernadero.

En tanto al uso de alimentos ecológicos (conociéndose aquellos como los productos que no usen componentes químicos ni hayan sido modificados genéticamente), además que añadirá que sean productos de temporada, que respeten su tiempo y estacionalidad de producción.

Por último, Feed´Dream también utiliza entre sus materiales productos biodegradables.

## **3.2. Análisis del entorno específico (stakeholders)**

Se realizará un estudio analizando la situación actual en el medio externo estructurado por el sector industrial donde la empresa opera (centro multidisciplinar con hostelería de reparto, gimnasio y nutrición en la Región española de Murcia).

Para ello se utilizarán las 5 fuerzas de Michael Porter que indicarán con su análisis el poder de negociación de los consumidores y proveedores, cuáles son las amenazas de los productos sustitutivos y de las barreras de entrada a nuevas empresas para competir en el mismo sector, además de los competidores actuales que puede tener la empresa en ese sector y así realizar una idea general del entorno y poder realizar una estrategia para sobrepasar los obstáculos que puedan aparecer o se encuentren en el espacio de la empresa.

### **3.2.1. Situación del mercado**

Económicamente España no pasa un buen momento, aunque la situación a nivel económico había mejorado tras la gran depresión y estaba empezando a situar cifras más esperanzadoras que podría indicar la lenta salida de la crisis al fin el COVID-19 ha propiciado el inicio de una nueva caída en picado.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticó que la economía global caería un 3% en 2020 y finalmente fue muy superior.

La pandemia producida está adelantando un panorama económicamente desesperanzador y, en la actualidad, ha adentrado a los propietarios de empresas españolas en una incertidumbre sin fin rodeadas de cifras de beneficios negativas, bajas laborales continuas, problemas en la adquisición de productos por parte de proveedores, etc.

Según Lara, D (2021) la creación de nuevas empresas cayó en el año 2020 a niveles similares a los de la última crisis y además, cerraron 20.259 sociedades.

Cueto (2020) aseguró que la crisis financiera provocada por el COVID-19 será la peor crisis desde la Gran Depresión.

Pese a la presunción de que esta crisis acabará por derribar muchos nuevos negocios también se presenta una luz al final del túnel: hay empresas que han conseguido despegar gracias o a pesar de estas condiciones de pandemia.

Es importante valorar que en momentos de crisis aprovechar sus factores a favor de la empresa puede ser una estrategia determinante que fortalezca el futuro de la misma.

“El COVID-19 ha dejado a algunas empresas emergentes casi sin actividad. Sin embargo, las que pertenecen a ciertos sectores se están viendo reforzadas y beneficiadas por la situación” Payo (2020, 2 de abril) a través de un artículo del periódico.com.

Payo prosigue en su artículo diciendo: “Lo cierto es que hay segmentos que están siendo especialmente castigados por la cuarentena, ya que sus ventas están completamente detenidas y quizás no vuelvan a retomarse en mucho tiempo. No obstante, no todos han salido perdiendo. Ciertas empresas emergentes están comprobando cómo sus negocios salen reforzados por la situación y descubriendo cómo sus áreas de actividad van a ser piezas clave en el nuevo tablero mundial que se está conformando”.

Payo explica dentro de su área de emprendedores ganadores con la crisis del COVID-19 que empresas dedicadas a la telemedicina y que ofrezcan soluciones a distancia en materia de salud para los consumidores han acabado logrando grandes beneficios y se les espera un gran éxito futuro.

Otro de los ganadores que estima son aquellas empresas que incluyen pagos móviles y apps con compra a distancia, como es igualmente el caso de Feed´Dream.

Por último, cede la mayor importancia y prevé la mayor posibilidad de crecimiento en negocios de entrega a domicilio.

Con estas deducciones se puede llegar a imaginar que una empresa que ofrece salud a sus consumidores y alimentación cómoda, saludable y segura a distancia (con pago móvil) tiene futuro en un entorno como es el ocasionado por la crisis del COVID-19.

## **3.2.2. Análisis de fuerzas de Porter**

### **3.2.2.1. Poder de negociación con los clientes**

Feed´Dream cuenta con productos muy diferenciados y únicos, puesto a que dentro del resto de los multicentros de la Región de Murcia ninguno dispone de servicio de comida a domicilio.

Esto facilita el poder de negociación frente a sus compradores, pudiendo aumentar la fidelización potencial y en un futuro ampliar la gama de servicios ofrecidos y que éstos sean más fácilmente aceptados por los clientes de la empresa.

La valoración del cliente se convierte en un factor de suma importancia para la empresa que resulta beneficiada de la buena recepción de los servicios prestados, la atención al cliente, la forma de dar a conocer el servicio, la rapidez y seguridad y ante todo la comodidad que ofrece al poder disfrutar de estos servicios desde casa.

### **3.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Una de las piezas fundamentales de la construcción empresarial de Feed´Dream es la importancia otorgada al producto que se obtiene de los proveedores y al sumo cuidado en la elección de estos.

Los proveedores de la empresa pertenecen a un gran sector de pequeños empresarios con producciones menores pero bien atendidas y de resultados apreciables. Otorgar el valor merecido al producto de estos agricultores (económica y socialmente) es vital según la filosofía empresarial.

De esta forma, pese a que los proveedores ofrecen un producto diferenciado al ser de producción propia a pequeña escala (lo cual le otorga poder de negociación para con la empresa) también pierde fuerza en tanto a la cantidad de agricultores que ofrecen el mismo servicio en la misma Región. Esto resulta en un punto ligeramente más inclinado a favor de la empresa.

**Imagen 6. Representatividad de las exportaciones agroalimentarias de la Región de Murcia respecto del total nacional en 2018.**

	Murcia		España		% R.Murcia/España
	Valor	%	Valor	%	
<b>TOTAL EXPORTACIONES SECTOR AGROALIMENTARIO</b>	<b>4.995</b>	<b>100,0%</b>	<b>47.405</b>	<b>100,0%</b>	<b>10,5%</b>
Legumbres, hortalizas, sin conservar	1.415	28,3%	6.070	12,8%	23,3%
Frutas/frutos, sin conservar	1.322	26,5%	8.448	17,8%	15,6%
Conservas verdura o fruta; zumo	530	10,6%	2.946	6,2%	18,0%
Bebidas todo tipo (exc. zumos)	355	7,1%	4.430	9,3%	8,0%
Animales vivos	236	4,7%	710	1,5%	33,2%
Azúcares; artículos confitería	185	3,7%	595	1,3%	31,1%
Carne y despojos comestibles	184	3,7%	5.589	11,8%	3,3%
Café, té, yerba mate y especias	180	3,6%	509	1,1%	35,4%
Pescados, crustáceos, moluscos	168	3,4%	3.180	6,7%	5,3%
Preparaciones alimenticias diversas	120	2,4%	1.592	3,4%	7,6%
Grasas, aceite animal o vegetal	96	1,9%	4.338	9,2%	2,2%
Conservas de carne o pescado	52	1,0%	1.594	3,4%	3,2%
Semillas oleaginosas; plantas industriales	29	0,6%	660	1,4%	4,4%
Leche, productos lácteos; huevos	27	0,5%	1.407	3,0%	1,9%
Residuos industria alimentaria	21	0,4%	1.038	2,2%	2,0%
Productos de cereales, de pastelería	20	0,4%	1.682	3,5%	1,2%
Plantas vivas; productos floricultura	19	0,4%	407	0,9%	4,8%
Jugos y extractos vegetales	17	0,4%	384	0,8%	4,6%
Cereales	12	0,2%	410	0,9%	2,9%
Otros productos de origen animal	3	0,1%	313	0,7%	1,0%
Productos de la molinería; malta	2	0,0%	248	0,5%	0,7%
Materias trenzables	1	0,0%	10	0,0%	8,6%
Cacao y sus preparaciones	0,8	0,0%	618	1,3%	0,1%
Tabaco y sus sucedáneos	0,2	0,0%	230	0,5%	0,1%

Fuente: Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca de Murcia 2017-2018

### **3.2.2.3. Rivalidad entre competidores**

Feed´Dream no se enfrenta a un gran número de competidores en el mismo sector en la actualidad puesto a que es un negocio emergente y prácticamente nuevo. Aun así pueden encontrarse centros con servicios parecidos en la Región de Murcia y centros con competencia directa en tanto a servicios en el resto del país.

En este punto cabe destacarse que otros centros podrían presentar batalla en tanto a competencia por su plantilla técnica bien especializada, su comercialización y por encima de todo, sus fuertes relaciones con proveedores y clientes de larga duración.

Puede deducirse que el principal factor a tener en cuenta en tanto a rivalidad entre competidores es el hecho de que la empresa es de nueva creación y su competencia actual tendría una cartera de clientes ya fidelizados a los que sería más complicado de atraer.

En tanto al grado de concentración de empresas del sector puede comprobarse que no presenta una concentración muy grande: no se encuentra muchos centros multidisciplinarios en la Región de Murcia y ninguno con las características de Feed´Dream.

Esto encabezaría a la empresa como novedosa en el sector y otorgaría una tremenda diferenciación frente al resto de centros parecidos de la Región de Murcia.

En tanto a los centros rivales debe destacarse que ninguno ofrece a día de hoy envío de los productos a domicilio (ya que ninguno ofrece en sus servicios comida de menú para llevar).

Pero en contra sí se encuentra que muchos de estos centros han optado por ofrecer sus servicios online tras la epidemia acontecida por el COVID-19. Esta actualización de sus actividades podría perjudicar la diferenciación antes comentada de la empresa.

### 3.2.2.3.1 Análisis de la competencia

**Tabla 1. Análisis de la competencia en la Región de Murcia para el año 2021.**

Competidores	Auditoría	Estrategia SEO	Ventajas competitivas	Estrategia a desarrollar
Quo Fitness	Nacional	Posicionamiento alto	Servicio de restauración con envío a domicilio y personal de nutricionistas mejor formado	Crear una app competitiva
Heracles Gym Centro	Local (Región de Murcia)	Se podría lograr mejor posicionamiento	Servicio de restauración con envío a domicilio y personal de nutricionistas mejor formado	Mejorar presencia en redes sociales
Synergym	Local (Región de Murcia)	Posicionamiento alto	Servicio de restauración con envío a domicilio y personal de nutricionistas mejor formado	Crear página web competitiva
Good Food	Nacional	Posicionamiento muy alto	Servicio de gimnasio y nutrición	Mejorar el posicionamiento
The Agus Gastromusic	Local (Región de Murcia)	Se podría lograr mejor posicionamiento	Servicio de restauración con envío a domicilio y personal de nutricionistas mejor formado	Mejorar las reseñas en Google ads y el valor añadido para compensar no el disponer de un local físico para que los usuarios consuman los menús

Fuente: Elaboración propia. 2021

#### **3.2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos**

Los servicios ofrecidos por la empresa destacan por su cuidado y calidad, constituyendo otra herramienta más de diferenciación con el resto de empresas del mismo sector pero a pesar de ello y de que actualmente no se encuentran servicios completamente comparables sí pueden aparecer en un futuro productos sustitutivos que cubran estas necesidades y a un precio competitivo.

En caso de ocurrir deberá enfocarse principalmente en aumentar y mejorar el trabajo de marketing, publicidad y comercialización de los servicios para generar con ello una percepción de valor superior a la de sus competidores.

Actualmente los dos servicios más parecidos serían los gimnasios con servicios de nutrición o los restaurantes saludables que aportan información nutricional sobre sus platos para clientes más implicados en su alimentación.

#### **3.2.2.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En este punto podemos destacar distintos aspectos a tener en cuenta:

**La inversión necesaria** para entrar al sector es muy elevada (requiere una alta inversión en infraestructura y maquinaria, sobre todo atendiendo al gimnasio y al restaurante) pero por el contrario en tanto al servicio de nutrición el gasto no es excesivamente alto.

En relación con las **economías de escala** se aprecian costes altos en I+D y sistemas de producción.

Como **barreras administrativas y legales** se tiene en cuenta que los servicios de restauración llevan consigo una revisión muy exhaustiva por parte de los organismos oficiales para asegurar la correcta higiene y producción y así garantizar la salud alimentaria de los comensales.

Los gimnasios a su vez también podrían ocasionar dificultades ante las especificaciones legales que se requieren para su correcto funcionamiento y la prevención de posibles daños.

En tanto a los servicios de nutrición legalmente se debe atender a los requerimientos del Colegio Oficial de Dietistas-Nutricionistas de la Región de Murcia (CODINMUR).

## **4. Análisis del entorno interno**

### **4.1. Recursos materiales**

Se cuenta con una gran cantidad de recursos y mobiliario en las instalaciones, estos denotan la calidad del servicio. La localización es el punto fuerte ya que se encuentra en el centro de Murcia ciudad, facilitando el acceso a numerosos posibles clientes que desconozcan el negocio y lo descubran por transitar por el lugar. La simpleza y buena organización de los recursos quieren transmitir una sensación de seriedad y confianza.

Entrada: será una zona amplia por la que entrará principalmente la posible nueva clientela y los ya clientes para la recogida de sus pedidos. Se utiliza un mobiliario moderno y simple para no sobrecargar la vista del cliente y otorgar una sensación de paz. Conforme llegue la hora de recogida de pedidos, la entrada estará ordenada para crear una cola y así poder hacer una mejor organización de la gente que viene a recogerlos. Para ello contamos con un espacio abierto de 50 metro cuadrados.

Cocina: diseñada para que pueda ser vista desde el exterior y se aprecie el trabajo de los cocineros. Todo estará a la vista y eso aporta confianza en el negocio. Equipada con hornos industriales, freidoras, planchas, extractores y demás electrodomésticos necesarios. La cocina tendrá una amplitud de 300 metros cuadrados, para que los 3 trabajadores por turno puedan desempeñar su labor sin que falte espacio. En ella también estará el almacén, una zona delimitada para la conservación de la materia prima y los productos terminados. Se contará con una cámara frigorífica y con varios frigoríficos individuales, además de estanterías y armarios donde poder guardar la materia prima.

Oficinas: La oficina de directivos, a la cual podrán acudir representantes de proveedores y más clientes que estén interesados en la colaboración con el negocio. Contigua a esta sala, encontramos la oficina de nutricionistas, en la cual se atenderá a los clientes.

Gimnasio: es una zona amplia para que se puedan situar todas las máquinas arrendadas. El equipamiento es innovador y será valorado por los nutricionistas. No se quiere dar una sensación de agobio por lo que

consideramos que el área de gimnasio sea de 300 metros cuadrados. El gimnasio deberá utilizarse por turnos, la reserva de la hora que se prefiera deberá hacerse a través de la página web o las aplicaciones, para así no llegar al punto en el que haya gente insatisfecha con la espera de la utilización de las máquinas.

## 5. Estrategia de negocio.

*“Dentro de la estrategia de negocio el análisis DAFO es una técnica indispensable para analizar y poner de relieve la situación actual del negocio y así poder tomar las adecuadas decisiones estratégicas”* Infoautónomos (2020)

### 5.1. Análisis DAFO

Técnica de análisis como acrónimo orientado en forma de matriz de dos por dos para analizar la situación actual de la empresa y así proceder con distintas decisiones estratégicas según se encuentren dentro (análisis interno) o fuera de la actuación de la empresa (análisis externo). Se buscan con él las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades formuladas de la siguiente forma:

**Imagen 7. Análisis interno y externo por método DAFO.**



Fuente: Análisis DAFO de infoautonomos.com (2019)

El análisis DAFO debe ser imparcial y objetiva al analizar la realidad de la empresa, no minimizar las debilidades y amenazas ni sobrevalorar las fortalezas o sobrestimar las oportunidades del entorno exterior. De esta forma se evitan asumir riesgos innecesarios.

### 5.1.1. Fortalezas

Dentro de los recursos internos:

- El principal punto fuerte es la facilidad de acceso a nuestro servicio, tanto desde el punto de vista económico (precios muy bien adaptados al consumo general) como físico (revisión online de sus planes dietéticos y deportivos y envío a domicilio del producto hostelero).
- No contamos con limitaciones en cuanto al acceso, puesto a que no hay necesidad de que el consumidor tenga que desplazarse a recoger sus productos, aunque siempre se va a poder acudir para obtenerlos si el consumidor lo desea y se cumple la normativa vigente en seguridad y salud nacional.
- Se establece variedad de opciones de pago (aunque se prefiera el digital por razones higiénicas).
- Trato al cliente excelente con comprensión y familiaridad que facilita la adaptación al centro y la fidelización temprana.
- Situación estratégica privilegiada en tanto a los proveedores de hortalizas, verduras y frutas de la región.
- Tratos preferentes con los proveedores de la región consiguiendo transporte rápido y muy barato (por proximidad) y productos locales a muy buen precio (ya que se utilizan para la restauración los desechados para la venta al público por aspecto poco comercial).
- Pocos niveles jerárquicos descendientes en el organigrama de los puestos de trabajo que permite no delegar las actividades y focalizarse plenamente en ellas por departamento.

Se establece una estrategia de defensa para preservar las fortalezas que tiene la empresa y así afrontar más fácil las amenazas que pueda presentar el mercado.

### **5.1.2. Oportunidades**

Factores ajenos a la empresa que favorecen el desarrollo de ésta o dan la posibilidad de implantar mejoras en ella:

- La idea de negocio es innovadora en un mercado emergente y muy demandado por la preocupación actual por la salud.
- Al contar con un mercado nuevo hay mucho terreno sin explorar y pueden aparecer distintas innovaciones.
- Localización del centro medianamente céntrica.
- No hay demasiados centros actualmente que compartan las mismas características en la Región de Murcia.

Para aprovechar adecuadamente las oportunidades que puedan aparecer se utiliza una estrategia de ataque y posicionamiento para exprimir y aprovechar al máximo las fortalezas.

### **5.1.3. Amenazas**

Factores externos que podrían llegar a impedir o perjudicar las acciones de la estrategia empresarial o poner la viabilidad del negocio en peligro:

- Otros centros de la zona que ofrecen servicios parecidos.
- Al pertenecer a un mercado en auge se puede prever la aparición de más centros multidisciplinarios del mismo tipo y ofreciendo servicios sustitutivos.
- Cambio de tendencia en la sociedad que promueva un canon de belleza no saludable.
- No lograr encontrar la clientela adecuada.
- Aumento de la oferta de comida rápida

Deben afrontarse las amenazas con una estrategia de supervivencia para así evitar que las debilidades sigan aumentando.

#### **5.1.4. Debilidades**

En tanto a los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de la empresa por sus características internas aparecen:

- La incertidumbre y el miedo a lo desconocido al ser una empresa nueva que puede desembocar en pérdida de control o en falta de confianza para tomar buenas decisiones.
- La escasez de clientela al empezar por la falta de popularidad al ser empresa de nueva creación en la zona.
- Dificultad de aparcamiento que obliga a los clientes a llegar al centro andando o en transporte público al ubicarse dentro de la ciudad de Murcia y no contar con mucha oferta de plazas de aparcamiento gratuitas libres por esa zona.
- Además, empezar una empresa desde cero supone un riesgo en inversión.

Una buena estrategia ante las debilidades es la reorientación: cambiar el rumbo de la empresa sacando el máximo partido a las oportunidades de negocio que aparezcan en ese momento y corregir con ellas las debilidades intrínsecas que padece.

## **6. Problemas estratégicos**

### **6.1. Problemas de competitividad nacional**

En Madrid hay otros centros multidisciplinares que desarrollan la misma actividad, con tecnología puntera en sus instalaciones, aunque a precios muy superiores. En tanto al ámbito nacional pone la empresa en una posición negociadora difícil en tanto a contratos con el exterior, pero al mismo tiempo no perjudica a su demanda en la Región de Murcia. En principio la empresa no precisa de negociaciones internacionales, si en un futuro se necesitasen se plantearían estrategias de afrontamiento con resto.

### **6.2. Problemas de percepción de posición local**

Estos problemas pueden llegar a condicionar la posición competitiva de la empresa. En tanto a posición local, Feed´Dream no ha sido la primera en crear un centro multidisciplinar pero sí de sus características y con su forma de actividad (comida a domicilio, APP para planificar las citas con los profesionales, etc), si estos centros se actualizaran obligarían a la empresa a proseguir en su estrategia de innovación.

### **6.3. Problemas de reacción de demanda**

En este espacio de problemas estratégicos se tratan los eventos inesperados propiciados por asuntos externos a la propia venta. Entre ellos estarían los posibles boicots a los productos murcianos (obligando a buscar nuevos proveedores lejos de la región) o una posible crisis económica (por ejemplo, provocada tras la pandemia por COVID-19), que deje a la población sin recursos para preocuparse por su propia salud. En este último punto Feed´Dream trataría de adaptar sus precios o buscar subvenciones estatales como ayuda para seguir proporcionando sus servicios a precios acordes a la nueva demanda.

#### **6.4. Problemas de cambio brusco en cómo consumidor satisface la necesidad que la empresa ofrece**

Un ejemplo sería la proclamación social de un canon de belleza no saludable, la persecución de un físico que se traduzca en un descuido de la salud de su cuerpo (infrapeso o sobrepeso). En un caso así la empresa debería decidir si continuar con su actividad (si contase con una demanda y red de clientes lo suficientemente solventes) o acabar con ella.

## **7. Análisis de operaciones y procesos de construcción empresarial**

### **7.1. Localización**

El local que se ha elegido para la localización de la empresa se sitúa en pleno centro de Murcia, el tránsito de gente por esta zona es muy alto, considerado un valor importante a pesar del encarecimiento de los precios (ver [anexos 10 y 11](#)). El local se ha posicionado estratégicamente en este lugar por la alta renta que poseen las personas que tienen sus viviendas por la zona. El centro es un lugar asociado a población con mayor poder adquisitivo y poder acudir al establecimiento a pie es un importante factor teniendo en cuenta la situación de aparcamiento de vehículos.

Se ha optado por un bajo comercial a reformar, el establecimiento requerido es de grandes dimensiones, el bajo tiene 1076 metros cuadrados, todo en el interior. Un elemento a considerar es la extracción de humos y vapores de la cocina, fácilmente solventado por ser un bloque sin ninguna vivienda encima del establecimiento, lo que supone la eliminación de uno de los principales inconvenientes del sector hostelero.

El bajo no posee ningún elemento externo al bloque y será dividido en 5 áreas, donde se distribuye el gimnasio, la cocina, los vestuarios, el hall recibidor y las oficinas de nutricionistas y directivos.

Hay dos entradas al establecimiento, al recibidor para la recogida de menús y acceso a oficinas, y la trasera que dará acceso directo al gimnasio con un control de identificación, con el fin de evitar acumulación de gente. La cocina y el gimnasio tendrán una separación lo más aislante posible para no molestar a la persona que está entrenando con olores a comida.

Las dimensiones de cocina y gimnasio son similares, además, existe una entrada lateral para cocineros para acceder directamente a su puesto de trabajo. Los vestuarios están contiguos al gimnasio con acceso directo.

Por último, hay que mencionar la situación de las oficinas, que se encuentran después del mostrador de recepción, controlado con identificación o dando acceso con cita previa para recibir información.

## **7.2. Descripción de operaciones y procesos**

### **7.2.1. Compras y elaboración de servicios**

Proveedores: stakeholders o grupos de interés primarios (vinculación contractual).

Además de ello, contaremos con proveedores locales, ahorrando costes de largo transporte e intermediarios, disminuyendo la producción y desaprovechamiento de residuos y apoyando el crecimiento del comercio menor de la Región de Murcia.

Todo esto, además de fortalecer como empresa nuestra responsabilidad social corporativa, el trato al medio y a aquellos que viven en él, también nos permitirá comerciar con nuestros servicios a un precio inigualable y muy asequible para todos los sectores de la población.

### **7.2.2. Logística**

La logística de la empresa se compone por el conjunto de procesos que se llevan a cabo, unidos y desarrollados en conjunción, con el fin de dar un servicio o producto óptimo para ser entregado al cliente en un tiempo y lugar estipulado. Podemos resumir la logística en cinco puntos:

- **Compras:** el aprovisionamiento de materias primas y su preservación es un factor importante para evitar pérdidas y gastos innecesarios. El jefe de cocina selecciona los productos de una amplia gama de proveedores con los cuales se establecen contratos mercantiles.
- **Servicio al cliente:** centrado en la facilidad con la que el cliente obtiene los productos y servicios o solventa problemas, es un punto clave del marketing para crear una buena imagen para la empresa. Centralizado en la aplicación móvil, el cliente es capaz de gestionar su dieta, las citas con los nutricionistas y los horarios de gimnasio, toda la información que repercute en el tipo y forma de adquisición del servicio ha de estar a su disposición para evitar conflictos.

- Gestión de inventarios: se utiliza la técnica de logística “Just in time” (JIT), aplicada en la empresa por la capacidad de conocer las materias primas exactas necesarias para cada cliente. El desembolso del precio del servicio se realiza a priori de la adquisición de materia prima. Por la seguridad de aportar un servicio fiel, el inventario siempre tiene materia prima en mayor cantidad de la demandada, pero nunca demasiada.
- Almacenamiento: para poder llevar a cabo un proceso de almacenamiento eficiente se realiza un control de inventario y capacidad de almacenaje, lo que proporciona una noción de cuanto es la capacidad máxima con el fin de evitar roturas de stock de materia prima. Principalmente compuesto por refrigeradores para la preservación de la materia prima y producto terminado, así como de almacenes de tamaño reducido para otros productos no perecederos.
- Transporte: el medio de movilizar los bienes sería la contratación de proveedores que llevarán los productos al establecimiento. A pesar de estar situado en el centro de la ciudad, el local está en una calle amplia que facilitaría el acceso de los proveedores y la descarga de materias primas.

### **7.3. Venta de productos físicos y servicios**

En principio, se optará por una estrategia de negocio de bajo margen de ganancias. Vendiendo a un precio cercano al que costó la elaboración para así aumentar lo antes posible la red de clientes y volumen de ventas y hacer sostenible con el tiempo la cadena de producción.

Como valor agregado al producto contamos con la personalización de cada uno de nuestros servicios, que además se modifican semanalmente en cuanto a gustos o intereses del propio cliente, componiendo planes completamente diferenciados y marcando una identidad de marca centrada en la diferenciación y la profesionalidad con un servicio único para cada cliente.

Si este modelo de negocio da frutos se contemplará también la idea de producir servicios premium con comida más selecta, suplementación alimentaria y servicios extra para aquellos clientes satisfechos que quieran gozar de servicios fuera de lo suficiente ya que se pueden encontrar clientes que se encuentren más a gusto con estos servicios todavía más diferenciados.

Además en Murcia gozamos de una estupenda producción de alimentos saludables muy potentes en una dieta mediterránea (la más generalizada en la población y con ello más fácil de seguir por los clientes, puesto a que se adhiere completamente a las costumbres alimentarias de la sociedad de nuestra tierra).

Una parte importante de la filosofía de nuestro negocio está enfocada en conocer y comprender lo más cercanamente posible al cliente para que el servicio además de ser único e individualizado también forme una atmósfera segura y confortable para que pueda encontrar la confianza y tranquilidad necesarias en cualquier objetivo de salud.

Se ofrece este tipo de trato ya que somos conscientes de que ofrecer nuestros servicios sólo es una ayuda más y que lo más importante será la actitud y esfuerzo que depositen los clientes al confiar en nosotros. Mientras más cómodos se sientan con nuestros profesionales, mejor será su respuesta y más lograrán avanzar en sus objetivos y con ello, en los nuestros. Nuestra principal finalidad es conseguir las suyas porque un cliente satisfecho también será un cliente más sano.

## 7.4. Producción estimada

A lo largo del año se verán diferentes situaciones para la empresa, las ventas están influenciadas principalmente por las temporadas de festejos y vacaciones. En la temporada de las fiestas de primavera es cuando se verá un incremento de las ventas en mayor porcentaje, debido a que la afluencia de gente por las calles hará que estén más expuestos a la publicidad física y a percatarse de la existencia del negocio.

La temporada más baja es la de verano, la población tiende a desplazarse a otros lugares para veranear, esto reduce la producción hasta generar pérdidas, aun así el negocio seguirá abierto ya que cerrar en estos meses produce incluso más pérdidas que la venta de una menor cantidad de servicios y productos. La vuelta a la ciudad después del verano es el punto en el que más gente acudirá al negocio debido a la publicidad boca a boca que se realiza durante la temporada de vacaciones.

El precio del servicio es de 350€ euros mensuales, incluyendo gimnasio, nutricionista y dietas, es un precio asequible si se compara con estos gastos individuales por separado, que es como se suelen ofrecer. La clientela media a lo largo del primer año es de 135 clientes al mes y la del segundo año se estima de 173 clientes al mes, obtenido realizando las medias incluidas en el flujo de caja ([ver anexo 7 y anexo 8](#)).

## **8. Análisis de la organización de los RRHH**

Comprendiendo en este punto los stakeholders o grupos de interés internos (que pertenecen a la empresa): accionistas, directivos, departamentos y empleados.

### **8.1. Análisis de los puestos de trabajo**

En la cima directiva los dos socios fundadores ocuparán la dirección general de la empresa, siendo además de directores generales, accionistas mayoritarios de ésta.

(Organigrama de los puestos de trabajo en [anexo 3](#)).

El centro se mantendrá abierto en horario de oficina de 09:00 a 20:00 de lunes a viernes, en este tiempo se concertarán las citas de nutrición y gimnasio y se encargarán los pedidos de menús diarios.

El gimnasio, aisladamente, abrirá sus puertas de 07:00 a 23:00 sin descanso ni excepciones para facilitar la adherencia de los clientes, pudiendo amoldarse a cualquier horario para acudir.

La clínica de nutrición contará con la contratación a media jornada de dos nutricionistas en una misma sala a turno rotatorio a la que se dará acceso en turnos de 09:00 a 13:00 horas para la primera y de 16:00 a 20:00 al día para la segunda, pudiendo elegir entre ambas la mejor jornada y tratar a seis u ocho pacientes por día entre ambas.

El gimnasio tendrá a su disposición a 2 entrenadores igualmente, a media jornada, que se encargarán de elaborar los planes deportivos de los clientes y facilitarles indicaciones y ayuda con los ejercicios 07:00 a 15:00 y de 15:00 a 23:00.

Para atender los pedidos y citas de la clínica se contará con dos recepcionistas, ambos a jornada completa, el primero trabajará en dos turnos de 08:30 a 12:30 y de 17:30 a 21:30. Y el siguiente para el resto, exclusivamente para las horas de las comidas, que son las más ajetreadas en tanto a carga de trabajo: de 12:30 a 17:30 y de 20:00 a 23:00.

La limpieza el local será responsabilidad del personal de limpieza, un limpiador o limpiadora contratado 1h diariamente, eligiendo esta hora dependiendo del mejor momento para su organización, pero preferiblemente a la hora de cierre: 23:00.

En cocina para la elaboración de los distintos menús de comida y cena se contratarán a un jefe de cocina y a 8 cocineros trabajando en horario de 12:30 a 16:30 y de 19:00 a 23:00, todos trabajando conjuntamente a jornada completa.

Para repartir los pedidos a domicilio que corresponden a la comida y la cena de los clientes se contará con dos repartidores, ambos a media jornada compartida para llevar los pedidos de 14:00 a 16:00 y de 20:00 a 22:00 por toda la Región de Murcia.

Por último, se contará con un departamento financiero externalizado que se encargará de tratar todos los temas concernientes a la asesoría y contabilidad.

## 8.1. Descripción de los puestos de trabajo

**-Dirección o Pilotaje:** siempre con pensamiento director, dando coherencia interna y externa a los distintos elementos de la empresa para que funcionen correctamente. Es el punto más importante, que forma la estrategia vital de la empresa fijando los objetivos a través de sus actividades.

Para un pilotaje efectivo debe adecuar los medios a los objetivos planteados con criterios operativos correctos, valorando eficacia, economía de recursos y equidad, siendo siempre coherente con el entorno. Los empresarios son los máximos responsables de la dirección, en este caso empresarios de riesgo al ser propietarios o capitalistas de la empresa.

Funciones y aptitudes: principalmente comienza por el liderazgo, ser capaz de conducir a los miembros que forman la empresa en conjunto hacia un objetivo común con capacidad de unión y de motivación. Ser capaz de negociar y resolver conflictos eficazmente y con habilidades de comunicación. Lograr la flexibilidad justa para gestionar cambios respetando la filosofía y el modelo de negocio que sigue la empresa. Estar continuamente orientado al mercado y al cliente para recoger la información necesaria con la que operar en consecuencia.

Innovación en todos los ámbitos de la empresa, en tanto a modelos de trabajo, tecnología, diseño o formas de producción. Un ejemplo es el uso de una aplicación informática y la construcción de mamparas de cristal para el mayor paso de luz solar. Además, las máquinas de la sala de deporte se adquieren bajo las últimas actualizaciones en investigación deportiva.

Estrategia y buena organización, la capacidad de los directores de la empresa es vital para su supervivencia. Deben estudiar y elaborar las respuestas idóneas para responder a las exigencias del entorno hiper-competitivo y continuamente cambiante en el que se encuentra la empresa.

“El ritmo con el que las organizaciones consiguen adaptarse a los cambios, apoyadas en sus procesos y su capital humano, se revela como esencial para la supervivencia y el éxito de éstas” Aguado (2016).

Salario: tendrán ambos un salario medio de 23.400 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 1.800 euros cada una.

- **Nutricionistas:** contratación de dos empleados a media jornada cada uno.

Funciones y aptitudes: Deberá ser capaz de elaborar la evaluación, diagnóstico e intervención de la situación alimentaria-nutricional de cada cliente con la finalidad de mejorar su estado de salud contando con los conocimientos y materiales necesarios para ello.

Idealmente creará y fortalecerá hábitos alimentarios para el presente y de cara al futuro del paciente para que pueda mantenerlos también al cesar su actividad en el centro.

Tendrá que colaborar colectivamente con el personal de cocina, especialmente con el jefe de cocina para elaborar los menús de cada paciente y dar las indicaciones necesarias para que éstos estén correctamente compuestos y adecuados al plan dietético elegido.

Es vital que establezca no sólo alimentos sino formas de cocinarlos para que en común sean capaces de desarrollar platos saludables sin dejar de ser apetitosos.

También deberá tener en cuenta las indicaciones del entrenador para ajustar la dieta del paciente de acuerdo a sus necesidades energéticas o problemas óseos o musculares (corregidas tras la creación del plan deportivo).

Por último deberá adecuar sus citas con la recepcionista de turno para concretar los mejores horarios a disponer con su compañera.

En tanto a aptitudes deberá contar con comprensión y paciencia ante pacientes difíciles de adherir al plan dietético, buena comunicación para ser capaz de llegar a un objetivo común con su paciente y conocimientos necesarios para el correcto tratamiento a desarrollar.

Salario: tendrán un salario medio de 11.050 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 850 euros cada una.

- **Entrenadores:** contratación dos empleados a jornada completa.

Funciones y aptitudes: deberá contar con los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo, dominar las estrategias de cada ejercicio y ser capaz de enseñar cómo realizarlos adecuadamente, así como corregirlos en caso de no cumplirse para evitar posibles lesiones.

También deberá desarrollar los planes de entrenamiento personalizados a cada paciente y ser capaz de controlar continuamente su evolución para que desemboque en una mejora física del cliente.

En tanto a aptitudes debe ser capaz de motivar a sus clientes y lograr la disciplina suficiente para conseguir que el cliente sea capaz de seguir el entrenamiento pautado sin desistir y sintiéndose satisfecho y orgulloso de sí mismo.

Salario: tendrán un salario medio de 15.600 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 1.200 euros cada una.

- **Repartidores:** contratación de dos empleados a media jornada cada uno.

Funciones y aptitudes: deberá transportar rápida y cuidadosamente los menús elaborados por el departamento de cocina hasta el destino seleccionado.

También tratará con el recepcionista para conocer las indicaciones del transporte de cada pedido. Debe tener don de gentes de cara a la entrega de los menús, seguir los horarios pautados y no relentecer la cadena de entrega para ser lo más puntual posible.

En casos difíciles deberá ser capaz de gestionar imprevistos o emergencias. En tanto a aptitudes debe ser puntual, responsable y amable con los clientes.

Salario: tendrán un salario medio de 5.850 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 450 euros cada una.

Se delibera no contratar personal para la limpieza ni asesoramiento fiscal y laboral, la externalización de estos servicios es la opción más rentable para la empresa.

- **Cocineros:** contratación de seis empleados a jornada completa.

Funciones y aptitudes: Deberá ejecutar el buen funcionamiento de la cocina bajo las órdenes del jefe de cocina ante el que deberá comunicarse directamente. Principales encargados de la realización y confección de los platos.

Será responsable de la presentación y montaje de los platos utilizando las técnicas más idóneas de acuerdo a las indicaciones previas del jefe de cocina.

Participará con el jefe de cocina en el control de aprovisionamiento, conservación, preservación y almacenamiento de las mercancías de la cocina comunicando las posibles incidencias.

También colaborará en la gestión de costes e inventarios y compras de productos para elaborar los pedidos.

Por último deberá guardar diariamente junto a sus compañeros el orden y limpieza del espacio de la cocina para proceder con el cocinado de forma higiénica y adecuada.

En tanto a aptitudes deberá ser capaz, rápido, responsable y eficiente para ser capaz de seguir las indicaciones debidamente y lograr el mejor producto posible.

Salario: tendrán un salario medio de 13.000 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 1.000 euros cada una.

- **Recepcionistas:** contratación de dos empleados a jornada completa.

Funciones y aptitudes: debe ser capaz de recibir a los clientes adecuadamente, responder a las llamadas telefónicas con rapidez y paciencia, gestionar el email y las redes sociales de la clínica y organizar las citas pautadas con los clientes para crear los horarios con los nutricionistas y los entrenadores.

Tendrá que ser capaz de apuntar todos los pedidos correctamente y comunicárselos al personal de cocina para su posterior elaboración y tomar contacto con el resto del personal para llevar la organización de la clínica de la forma más adecuada posible.

En tanto a aptitudes deberá ser amable y educado y contar con excelentes habilidades de comunicación tanto oral como escrita. Ser capaz de llevar un servicio al cliente con tacto y por último ser suficientemente organizado, incluso trabajando bajo presión.

Salario: tendrán un salario medio de 12.831 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 987 euros cada una.

**- Jefe de cocina:** contratación de un empleado a jornada completa.

Funciones y aptitudes: Debe realizar adecuadamente la planificación, organización y control de cada una de las tareas del departamento de cocina; incluyendo en éste la dirección y coordinación del trabajo de todo el personal a su cargo.

Además, deberá realizar los inventarios de cocina en tanto a las indicaciones de menú pautadas por los dietistas y confeccionados en conjunto con ellos, así como el control de los materiales y mercancía propia de cocina.

También deberá instruir al personal a su cargo además de participar en la elaboración de los platos y supervisar y controlar el mantenimiento y uso de la maquinaria y utillaje propios de la cocina (con sus correspondientes inventarios y propuestas de reposición).

En tanto a aptitudes deberá desarrollar habilidades directivas, capacidad de instrucción y contar con facilidad de desarrollo de platos saludables a la par que apetecibles y bien decorados. La paciencia y la rectitud deben ser claves para desarrollar su puesto de trabajo puesto a que tendrá a su cargo a otros ocho trabajadores que necesitarán de sus indicaciones y su conocimiento para desarrollar bien su trabajo. Además, tendrá que mantener la compostura y profesionalidad ante el alto nivel de pedidos que se desarrollarán a horas difíciles (comida y cena).

Salario: tendrán un salario medio de 18.200 euros brutos anuales divididos en 13 pagas de 1.400 euros cada una.

## **8.2. Régimen jurídico**

Tras el análisis del plan de negocio de la empresa y la valoración de las distintas posibilidades a elegir, la empresa se decanta por la Sociedad Limitada Nueva Empresa comprendiendo que a cumplirse las expectativas de beneficio de los primeros años terminarían siendo una estrategia fiscalmente más interesante al tributar en sociedad.

Con ello, la normativa que regula tal actividad se trata de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado el texto refundido por el Real Decreto legislativo 1/2010 del 2 de julio.

La constitución de la misma estará en manos de la asesoría externa elegida por la empresa.

La Sociedad Limitada Nueva Empresa estará compuesta por un capital social de 50.000 euros, dividido en 500 participaciones tanto iguales como acumulables e indivisibles de 100 euros de valor nominal.

Los socios fundadores de la sociedad y accionistas mayoritarios Lola Pinar Ladrón de Guevara y Antonio González Morales suscribirán las participaciones sociales en su totalidad con el desembolso íntegro de su valor nominal, acreditado con el certificado correspondiente de depósito de Entidad Bancaria.

En tanto a la estructura de los estatutos sociales, ambos administradores contarán con el mismo porcentaje de participación de la empresa (del 50%).

El objeto social establecido por el CNAE se trata de: 8690 (otras actividades sanitarias), 5629 (otros servicios de comidas) y 9312 (actividades de los gimnasios).

## **9. Responsabilidad social empresarial (RSE)**

La actitud ante las demandas sociales que toma la empresa es una parte muy importante, refleja la ética empresarial y ayuda a los clientes a orientar la imagen que tienen de ella. Por lo tanto, la empresa produce su RSE con su actividad, evaluación y balanza con el coste social que genera.

### **9.1. Áreas de actuación**

#### **9.1.1. Económico-financiera:**

Se basa principalmente en crear puestos de trabajo estables y enriquecer la Región de Murcia con sus impuestos. Además, si el centro acaba teniendo la adecuada popularidad puede llegar a ser un punto de importancia para que personas de fuera conozcan la región.

En referencia a los puestos de trabajo, Feed´Dream siendo consciente de la precariedad laboral y el desempleo que azota el país enfoca sus esfuerzos en seleccionar al personal adecuado y poder ofrecerles un contrato fijo con salario aceptable y buena relación esfuerzo-recompensa para lograr mejor afinidad con su puesto de trabajo y con sus clientes, que se traducirá en mejores servicios.

Además, en su contratación se destacará la importancia de la multiculturalidad, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y grupos con dificultades para encontrar trabajo.

#### **9.1.2. Calidad de vida:**

Dentro de sus compromisos legales y éticos al actuar con el mundo que la rodea la relación cordial y adecuada con los trabajadores tiene un papel importante, puesto a que no sólo mejora la RSE hacia el exterior sino también hacia el interior de la empresa.

La sostenibilidad y la preservación del medio ambiente proporcionan una mejoría en la calidad de vida de todos. Sería contradictorio centrar los servicios de la empresa en mejorar su salud empeorando la del medio. Por lo tanto, el centro cuenta con espacios alumbrados en su mayor medida por luz natural y bombillas LED de bajo consumo.

A nivel de restauración se considera necesaria la introducción de envases biodegradables y el correcto reciclaje de basuras.

Además, los proveedores son estrictamente nacionales y la mayoría de la Región de Murcia, para así impulsar el comercio local de proximidad y tanto aprovechar la localización de la tierra, muy rica en alimentos de origen vegetal como ampliar la red de clientes de los agricultores de la región y apoyar su crecimiento.

Por último, tanto los planes alimentarios como los deportivos, así como los menús, las indicaciones de los profesionales y la comunicación con ellos se realizará vía APP para evitar la impresión innecesaria de papel y a la vez asegurar la comodidad para el cliente.

### **9.1.3. Inversión o acción social:**

Si la comunidad crece, también lo hacen las empresas que figuran en ella. Feed´Dream contará con un programa determinado a partir de un porcentaje de beneficios anual superior al 35% para la utilización de sus recursos financieros y humanos en pro de la mejora de su comunidad. En él se establecerán distintas medidas de promoción de educación (con charlas de los propios integrantes del centro para no sólo darlo a conocer sino enseñar a aquellos que quieran conocer más sobre nutrición o deporte), clases de cocina saludable junto a profesionales de la restauración y regalos promocionales para incentivar tanto las clases deportivas del centro como las actividades deportivas que se realicen en la región, de forma que acerquen a los clientes al mundo del deporte de la mano del ocio.

## 10. Plan de marketing

### 10.1. Segmentación del mercado y público objetivo

Es importante conocer el nicho de mercado de la empresa para mejorar la diferenciación en el entorno competitivo al que pertenece.

La publicidad y el trato debe ser distinto y adaptarse a cada segmento del mercado con el que se trabaje. Estos distintos segmentos de mercado se forman con los grupos de consumidores que comparten necesidades comunes diferenciables de otros segmentos que la empresa es capaz de satisfacer.

Podría decirse que los **segmentos de mercado** comparten una forma de responder similar a las distintas actuaciones en materia de marketing que realice la empresa.

Estos segmentos para poder incorporarse al plan de marketing de la empresa deben ser **medibles** (poder conocer su tamaño para ver el número de personas a las que dirigirse, así como el poder adquisitivo de cada uno y las posibilidades que de él derivan), **sustanciales** (llegar a ser lo suficientemente grandes para resultar rentables), **accesibles** (poder atenderse eficazmente por medio de recursos de la propia empresa, no sólo resultar rentables para ella), **accionables** (que permitan utilizarse para enfocarse directamente en cada uno de ellos a la hora de realizar estrategias).

El **mercado meta**, también llamado mercado objetivo es la parte del mercado más atractivo para las actividades de la empresa. Conocer el público o mercado objetivo es muy importante porque gracias a ello en marketing se pueden elaborar estrategias concretas para el público correcto y que esto desemboque en la optimización de los recursos financieros destinados a elaborar las campañas de publicidad, elegir los precios de los servicios y ajustar la composición de éstos en función de los gustos y necesidades reales de este público objetivo.

De esta forma con la optimización se puede conseguir aumentar las ventas de la empresa, reducir los costes volviendo los servicios más rentables y aumentando la fidelización de los clientes tras sentirse más identificados con la empresa.

Dentro del estudio de mercado la **segmentación de mercado** es esencial. Éste está compuesto por el conjunto de los segmentos explicados anteriormente, o lo que es lo mismo, es el resultado de dividir el mercado al que pertenece la empresa en subgrupos más pequeños con características en común a los que poder dirigirse con productos o estrategias de marketing diferenciadas.

La segmentación de mercado puede valorarse desde dos puntos de vista:

**Segmentación atendiendo a la demanda:** así se contaría como un segmento o parte del propio mercado con una o más atributos o características en común a diferencia del resto: en este caso tendríamos segmentos que comparten la finalidad (necesidad, deseo y/o motivación) de mejorar su condición física y de salud.

**Segmentación atendiendo a la oferta:** podría considerarse como estrategia de marketing para lograr ventajas competitivas localizando o identificando estos segmentos atractivos para ella (en función al posicionamiento de la empresa o al volumen) y con ello poder dirigirse a ellos y atacarlos: acercarse a las personas que cumplan con las características anteriormente explicadas.

Se puede contemplar la segmentación de mercado según sus variables:

**Imagen 9. Variables de la segmentación de mercados.**

<b>Segmentación geográfica</b>	Regiones del mundo o por países. Comunidades Autónomas. Tamaño de la ciudad. Densidad. Clima.	<b>Segmentación psicográfica</b>	Clase social. Estilo de vida. Personalidad.
<b>Segmentación demográfica</b>	Edad y etapa del ciclo de vida. Nivel de ingresos. Género Tamaño familiar. Profesión. Educación. Religión. Generación. Nacionalidad.	<b>Segmentación en función del comportamiento</b>	Según el momento de uso. Según los beneficios buscados. Nivel de uso. Según la frecuencia de uso. Según el nivel de lealtad. Según su disposición. Según la actitud hacia el producto o la marca.

Fuente: Segmentación de mercado de Rubén Máñez.com (2017)

### **Segmentación geográfica:**

Se selecciona la Región de Murcia, con un total de 1,488 millones de habitantes según las fuentes del Eurostat en el año 2019 ([ver anexo 1](#)), décima ciudad de España en cuanto a población y con una densidad de población de 133 habitantes por cada Km<sup>2</sup> siendo superior a la media española del resto de comunidades autónomas según Datosmacro (2021).

### **Segmentación según el comportamiento:**

Momento de uso (servicio diario y periódico, algún servicio puede indicarse en horas concretas como las clases deportivas que se impartan o las citas con los nutricionistas; otras son seleccionables por el cliente como las horas a las que se acude al gimnasio o al restaurante).

Nivel de uso (consumidores del servicio potenciales, habituales, por primera vez...).

Nivel de frecuencia (ocasional: si sólo acuden a unas pocas consultas y entrenamientos; medio: si acuden a las pautadas fallando algunas; frecuente: si acuden a todas las citas). Para este último grupo podría valorarse ofrecer descuentos y tarjetas de fidelización (por ejemplo: para que se ofrezca una clase extra gratis en el gimnasio o una semana gratis del menú de restauración).

Nivel de lealtad (ninguna, media, fuerte o incondicional). Con estos grupos se recompensa a los más leales y se buscan los motivos por los que algunos clientes no consiguen la lealtad deseada.

Nivel de disposición (público que desconoce la empresa, conocedores, informados de los servicios que ofrece y personas con intención de comprar los servicios). El tipo de estrategia dependerá de la disposición, tratando de dar a conocer la empresa a aquellos que la desconocen, informar de sus servicios a aquellos que ya la conocen y convencer de pagar los servicios a los que tienen intención de ello.

**Segmentación demográfica:** A nivel demográfico la segmentación es muy amplia puesto a que engloba:

- Todos los rangos de edad (desde la infancia hasta vejez).
- Todas las etapas del ciclo de vida (como el embarazo o enfermedades varias pero principalmente personas con obesidad y sobrepeso).
- Todos los géneros (hombres, mujeres y no binarios).
- Todos los tamaños familiares (solteros, casados, sin hijos, con hijos, familias monoparentales, familias numerosas).
- Todas las profesiones (médicos, contables...).
- Todos los rangos de educación (sin estudios, con estudios de primaria, estudios obligatorios (ESO), bachillerato, formación profesional, carrera, máster...).
- Todas las religiones (ateísmo, agnosticismo, cristianismo, islam, budismo, sintoísmo, hinduismo...).
- Todas las generaciones (posguerra o generación silenciada, baby boom, generación X, generación Y o millennials, generación Z...).
- Todas las nacionalidades (francesa, italiana... aunque preferentemente española por la adaptación al menú de restauración).

**Segmentación psicográfica** (estas variables son más costosas de medir):

- Todas las clases sociales (baja, media y alta, aunque preferentemente clase media).
- Personalidad (todas las personalidades, aunque se centrará preferentemente en aquellas personas con personalidades luchadoras y constantes).
- Estilo de vida (todos los estilos de vida con objetivo de desembocar en un estilo de vida saludable y éste último concretamente).

### **10.1.1. Target primario: población obesa o con sobrepeso.**

Este segmento de la población puede suponer un porcentaje muy alto en la red de clientes total de la empresa, puesto a que en el territorio español la obesidad es un problema que sufren 25 millones de personas adultas, acarreando un gasto sanitario de cerca de 3.000 millones de euros, una cifra nada despreciable y que además acerca a nuestro país a EEUU en ritmo de crecimiento de esta patología, según relata Diéguez, director científico del Ciberobn (2017).

En tanto a cifras de prevalencia de obesidad y sobrepeso, encontramos a España en la sexta posición de trece países europeos con un 53% en adultos medida por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social y la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (2017). Bajar estas cifras debería ser prioritario para mejorar la salud general del país y el bienestar social. Desde un punto de vista más económico mejorar la salud también supondrá una mejora en la calidad del trabajo y en la productividad del país a niveles empresariales, dejando a un lado el evidente descenso en gasto sanitario. Álvarez, destaca que una mala alimentación acaba costando a la Sanidad pública 14.000 millones de euros anuales.

Las personas con sobrepeso suelen ser las menos acostumbradas a la realización de ejercicio físico Determinantes de salud: INE (2018) por lo que se vuelve primordial la figura del entrenador personal en la creación de modalidades y tabla de ejercicios enfocadas en la mejora del rendimiento físico del paciente para así asegurar también una pérdida de peso a largo plazo, ya que una dieta aislada resultaría insuficiente en la mayoría de los casos como dicta la Revista Española de Obesidad en su vol. 10 (Octubre, 2011).

Acompañado de esta razón también se cuenta con el respaldo científico de todos los estudios que avalan por el aumento del volumen de ejercicio para mejorar las condiciones de muchas patologías (entre ellas aquellas propiciadas por un exceso de peso como son la diabetes tipo II, enfermedades cardio-respiratorias y cardio-vasculares) como detalla el mapa de la obesidad en España (2020) elaborado por la SECO (Sociedad Española de Cirugía de la Obesidad).

### **10.2.2. Target secundario, subgrupo 1: población “veg” (veganos, vegetarianos y flexitarianos).**

Cada año aumenta el número de personas en España que reducen su consumo animal por diversos motivos (alimentarios, sociales, éticos...), en concreto las estadísticas de la Unión Vegetariana Española (2017) calcularon alrededor de setecientos mil españoles vegetarianos (personas que excluyen de su alimentación carne y pescado), lo que supondría un 3% de la población. De este grupo se estima que un 30% tendrían una alimentación todavía más exclusiva: vegana o vegetariana estricta (no toman ninguna fuente animal), lactovegetariana (cuando consumen lácteos), ovovegetariana (consumen huevos), ovolacteovegetariana (consumen ambos: huevos y lácteos), etc.

Además, la Unión Vegetariana Española toma como grupo mayoritario los flexitarianos (que consumen esporádicamente carne y pescado), los cuales llegan a ocupar el 7,8% de la población española mayor de edad.

Para este sector se podría contar con la ventaja de que la composición de dietas veg por lo general supone un menor gasto, puesto a que las fuentes proteicas animales son generalmente caras según explica Golberg, H (2018). En tanto a esto podría valorarse como un punto a favor y un mayor beneficio económico total el hecho de elaborar dietas vegetarianas.

Además, podría valorarse este sector por su mayor nivel socioeconómico, puesto a que generalmente gozan de más capacidad económica para contratar servicios y mayor preocupación general por su salud y la de sus familiares y amigos (pudiendo aumentar el volumen de clientes finales si acaban estando satisfechos). Así se observó en un estudio exploratorio del vegetarianismo por González (junio de 2014).

En tanto al grupo vegano se debe tener en cuenta que además de no consumir ningún alimento animal tampoco suelen consumir productos provenientes ni testados en ellos. Por lo que la empresa debe cuidar todos los productos (también envases y cubiertos para transportar las comidas) y su elaboración, no sólo la propia alimentación, respetando los protocolos estrictos para evitar contaminación cruzada entre elaborados animales y veganos. Así lo indicó García en 2011.

### **10.2.3. Target secundario, subgrupo 2: población deportista**

Otro sector en auge en los últimos años es el deportivo, cada vez más personas se suman a la conocida moda “fit” que llena gimnasios y centros deportivos y está formando nuevos espacios en el mercado para productos enfocados en ello. Beltrami (2018).

Los cánones de belleza se pueden entender como aquellas características que en un periodo de tiempo acaban por parecer más atractivas para la sociedad en una visión general. Actualmente esta visión suele estar dirigida a cuerpos más atléticos y bien entrenados como afirman Llorca, C; Márquez, M (2017).

Ésta junto con otras razones como la evidencia que relaciona el ejercicio físico directamente con una mejora en la salud general y específica y prolongación de la esperanza de vida como bien explicaron Cordero; Masiá y Galve (2014) en la revista española de cardiología. Todo ello acaba convirtiendo los productos y servicios deportivos en una inversión casi asegurada.

Al contrario que el target de población obesa, el de población deportiva suele seguir más fácilmente las recomendaciones profesionales y su probabilidad de conseguir sus objetivos es superior puesto a que además de resultar clientes más fieles a los servicios cuentan con mayor fuerza de voluntad para mejorar su condición como redactó Carrera (2015). Este aspecto mejora la expectativa positiva de la visión empresarial ya que cada cliente con su objetivo conseguido es un cliente satisfecho.

Este subgrupo no puede relacionarse con un nivel socio-económico específico. Antiguamente se relacionaba con un nivel mayor (personas con más tiempo libre para preocuparse por su salud y bienestar físico y mental, que además podían permitirse pagar los servicios de entrenadores o gimnasios). Actualmente cualquier persona independientemente de su condición económica puede hacer ejercicio físico a altos volúmenes de entrenamiento y de forma eficaz, gracias en gran medida a la conciliación laboral y la evolución tecnológica e industrial de este ámbito. Camiroaga (2014).

#### **10.2.4. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: cetogénica**

Como centro especializado en nutrición, hostelería y entrenamiento la adaptación a los requerimientos y gustos de cada cliente, independientemente de su condición o dificultad debe ser primordial.

Cada vez es más común encontrar personas que deciden optar por elecciones dietéticas más extravagantes y poco comunes. Con ello han aparecido cada vez más disciplinas dietéticas que recogen diversos grupos de alimentos. Alonso; Fernández; Ibáñez (2017).

Algunas de estas dietas tienen un objetivo dietoterapéutico, como es el caso de la dieta cetogénica para pacientes con epilepsia refractaria (mayoritariamente compuestos por grasa y proteína como macronutrientes principales, relegando el papel de los hidratos de carbono para cambiar la vía energética común derivada del aprovechamiento de la glucosa por otra secundaria derivada de la producción de cetonas o cuerpos cetónicos) como explican Raimann; Marín; Burón; Devilat; Ugalde, (2007).

Como centro la finalidad del tratamiento se basará en aconsejar y llevar de la forma más eficaz el plan de acuerdo a los gustos del cliente sin juzgar las preferencias de éstos.

La dieta cetogénica se convierte en una de las menos rentables de elaborar como explica Escorihuela (2019) en el ABC. Especialmente esto repercute en tanto a los productos elaborados por el centro ya que las materias primas derivan en su mayoría de alimentos vegetales muy ricos en el macronutriente a limitar en sus dietas.

Bajo estos casos los nutricionistas deberán valorar si derivar a otros centros que no formen parte de nuestra empresa, para ello se establecerán límites en la elaboración de los presupuestos máximos y así evitar pérdidas innecesarias en los beneficios finales. Se fijarán estos límites previamente para que los nutricionistas puedan valorar si realizar o no el asesoramiento lo antes posible ya que Feed`Dream considera que tanto el tiempo de los trabajadores como el del cliente es igualmente importante.

### **10.2.5. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: paleolítica**

Otra dieta igualmente difícil de financiar es la paleolítica, ésta se centra en una alimentación basada en aquellos alimentos consumidos en un período concreto de la historia: la era paleolítica como informa Ávila (2020). Bajo esta premisa no pueden consumir muchos alimentos que actualmente resultan muy económicos tanto de producir como de adquirir como es el caso de las legumbres, con ello de nuevo desciende el aprovisionamiento de materias primas por parte de nuestros principales proveedores dando peores resultados económicos para ambos y pudiendo dificultar los acuerdos comerciales.

En tanto a estos casos, al igual que en el caso de la población consumidora de dieta cetogénica se fijarán unos presupuestos lo más cercanos a la rentabilidad respetando la filosofía empresarial que se centra en hacer mejor la vida de todos y que estos tipos de dieta no sean motivo de exclusión para ningún cliente pero tampoco den como resultado una pérdida de beneficios para la empresa.

### **10.2.6. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: dieta realfooding y ecológica.**

El realfood (disciplina actualmente de moda creada por el dietista-nutricionista Carlos Ríos que cuenta con millones de seguidores y se compone por dietas enfocadas en consumir alimentos poco o nada procesados en su mayoría “comida real”). Alcaraz, (2020) a través del ABC.

“El realfooding nos empodera para saber cuáles son los alimentos saludables” Ríos, C prólogo través del libro Come comida real.

Junto con las dietas ecológicas (únicamente compuestas por alimentos de producción y cultivo ecológico concienciadas directamente con la protección medioambiental) actualmente son dietas muy rentables de comercializar y sus seguidores suelen caer en el fanatismo, dando con ello mayor fidelidad a través de la facilidad de seguimiento y adherencia al plan favoreciendo también la labor de nuestros profesionales.

### **10.2.7. Target secundario, subgrupo 3: población con dietas de especialidad: dietas de exclusión de alimentos por intolerancias o alergias alimentarias.**

En dietas la labor primordial del centro será garantizar la seguridad alimentaria, asegurando controles específicos que impidan la contaminación cruzada por alérgenos y ofrecer el producto a cada grupo con especial cuidado.

Para garantizar todo ello se seguirán rigurosamente todas las normas fijadas por el Estado y los profesionales al cargo se asegurarán de que se cumplan en todos los mandos de la cadena de elaboración. Establecido en el Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre (BOE).

En este caso el tiempo empleado en garantizar esta seguridad para los clientes concederá a cambio varios beneficios tanto morales (la tranquilidad de saber que no se producirá ningún daño o complicación a ningún cliente) como económicos (al asegurar que los actos no conducirán a multas o denuncias producidas por fallos en la elaboración de los servicios).

Las dietas de exclusión de alérgenos a la vez ofrecen una oportunidad de aprovechamiento de recursos puesto a que las más comunes en España suelen ser estar provocadas por frutos secos, alimentos más costosos. Conduciendo estas dietas a un menor coste de producción y mayor beneficio.

Considerando alergias e intolerancias menos comunes como la intolerancia al gluten no celíaca, la celiacía o la intolerancia a la lactosa podrían encontrarse problemas en la rentabilidad de las elaboraciones alimentarias puesto a que en estos casos resulta más complicado adquirir determinados alimentos que no sólo no los contengan entre sus ingredientes sino que tampoco contengan trazas de éstos.

Este es un objetivo difícil de asegurar cuando se adquieren productos locales puesto a que muchos de los proveedores no forman parte de multinacionales sino que se tratan de pequeños vendedores y agricultores de la región, empresarios a menor escala a los que les resulta difícil asegurar que sus productos no contienen trazas de otros alimentos al usar procesos de cultivo y recolección más antiguos. Por tanto, se elegirá inteligentemente proveedores cuidadosos en su producción y valorar tanto rentabilidad como seguridad.

### **10.3. Estrategia de posicionamiento en el mercado**

Atendiendo al camino de tomar acciones y decisiones para lograr los objetivos planteados encontramos la esencia, crear valor al volver a la empresa única. Diferenciarse del resto con el uso de la pasión y la filosofía para componer una estrategia de posicionamiento en un mercado continuamente cambiante y cada vez más imprevisible.

La estrategia elegida por la empresa debe responder a la visión empresarial sin improvisar por sensaciones ni oportunidades pasajeras, mantenerse fuerte en su planificación bien definida y elegir el momento adecuado para actuar.

*“Actuar de forma decidida y en consecuencia con nuestros pensamientos, nos llevará hacia el éxito”.* Benjamin Franklin

#### **10.3.1. Campo de actividad**

Principalmente el campo de actividad elegido será la Región de Murcia, aunque cualquier persona que se desplace o no pertenezca a ella también podrá gozar de los servicios de nutrición y entrenamiento vía online. En principio el área de restauración sólo se centrará en abastecer a la región.

A nivel socioeconómico, el target objetivo no diferencia por capacidad económica. Los precios se centran en población general y el asesoramiento tanto nutricional como deportivo está destinado a cualquier franja de edad, igualmente para personas con patologías.

#### **10.3.2. Capacidades distintivas**

El principal recurso con el que cuenta Feed´Dream es su equipo. La búsqueda de profesionales no sólo formados, sino con habilidades potenciales para desempeñar su puesto de trabajo de forma que encaje con la filosofía empresarial.

Entre estas habilidades la principal debe ser la capacidad de trabajo en equipo puesto a que es de la que depende el resto para funcionar con efecto sinérgico componiendo actividades con un valor muy superior al que tendrían por separado.

### 10.3.3. Ventaja competitiva

En tanto a características diferenciadoras frente a la competencia las principales que pueden destacarse son: la eficiencia, el efecto sinérgico y la familiaridad.

En Feed´Dream la eficiencia supone un papel muy importante porque determina que el siguiente eslabón de la cadena puede seguir su trabajo desde otro punto de partida cómodo, estructurado y bien desarrollado. Que el paso del cliente entre los distintos sectores proporcione la información adecuada y ésta sea correctamente utilizada por cada uno de los profesionales.

El efecto sinérgico compone la razón de ser de la empresa. La forma de actuar de los profesionales sincrónicamente acaba por formar un todo que salvaguarda cada espacio que el cliente necesite, creando una sensación de resguardo y seguridad y con ello, más adherencia al plan, acabando en facilitar la conquista del objetivo.

Familiaridad: es importante que el cliente se sienta como en casa al disfrutar de los servicios de la empresa, que pueda depositar su confianza en cada uno de ellos para que no sólo le marquen la senda a seguir y le enseñen cómo hacerlo sino que también lo acompañen en el camino.

Todas en conjunto forman la fuerza motriz de la empresa, confiando que la posición favorablemente en el mercado y sea apreciable por el consumidor.

### 10.3.4. Estrategias elegidas de segmentación del mercado

Una vez identificados los segmentos objetivos de la empresa y hecho el análisis para identificarlos se asignan las estrategias más adecuadas a éstos.

Al mismo comenzar la empresa, se utilizaría una **estrategia de segmentación indiferenciada** dentro de la población de Murcia aprovechando que el centro no se conoce y tiene una segmentación demográfica muy general (pudiendo atacar a muchos grupos al mismo tiempo) y sin tener en cuenta las diferencias entre estos segmentos. De esta forma se llegará al máximo número de consumidores con marketing de masas dando con él una misma oferta al conjunto del mercado.

Una vez conocido el centro por la población de la Región de Murcia se asignarán dos estrategias:

**Estrategia de segmentación diferenciada:** se selecciona público objetivo en varios segmentos (personas que nunca han cuidado su salud pero tienen intención de hacerlo, personas que han cuidado su salud intermitentemente a lo largo de su vida y personas que ya cuidaban su salud y quieren mantener o mejorar sus hábitos). En tanto a esta estrategia se establece una comunicación diferente adaptada a cada segmento.

**Estrategia de segmentación personalizada:** se personaliza el servicio y las acciones de marketing según los gustos y necesidades del público objetivo (personalizar el entrenamiento en función de ejercicios que más les gusten o los menús en tanto a los gustos alimentarios de cada persona).

#### 10.4. Marketing mix

Es necesario adaptar todas las variables “Las cuatro Ps” a las necesidades de cada segmento: **Precio, Producto, Promoción y Distribución** (que en inglés son product, price, place and promotion) según informa Espinosa (2015) Estas variables deben combinarse entre sí con coherencia y trabajar de forma conjunta para conseguir una adecuada complementación.

**Imagen 10. Partes del Marketing Mix.**



Fuente: “Marketing Mix: las 4Ps” de RobertoEspinosa.es (2015)

### **10.4.1. Producto**

El producto que presenta Feed'Dream es la representación de la imagen de la empresa. La calidad de los servicios y los productos que se ofrecen generan la confianza de la clientela en la empresa. Para ello, todo producto que se ofrezca ha pasado un control de calidad. La comida que se distribuye se empaquetará en embalajes ecológicos y respetuosos con el medio ambiente.

El cliente adquiere todas las comidas, cenas, desayunos y snacks que una persona debe comer en un mes, siguiendo los estándares saludables establecidos. El servicio de gimnasio está incluido y sigue un plan de ejercicios realizado por los entrenadores de gimnasio y aprobado por los nutricionistas, en función del tipo de dieta que el cliente necesite.

Un ejemplo de menú de dieta saludable sin ningún requisito especial incluiría:

- Desayuno: sándwich de pan integral con aguacate y tomate rallado y un café con leche.
- Comida: espárragos con patatas, huevo y salsa de yogur acompañadas de sofrito de pimentón, aceite y vinagre. Ensalada americana de zanahoria y cebolla. Mango cortado de postre.
- Snacks: fruta de temporada y barritas de cereales
- Cena: cuscús con legumbres varias con emperador y salsa verde.

El trabajo de los nutricionistas es clave para la satisfacción del cliente. El conjunto de dietas que se ofrecen satisfacen cualquier demanda de dieta y se adecúan a cada persona.

### **10.4.2. Distribución**

En primer lugar se llevará a cabo la creación de una página web con la descripción de cada uno de nuestros servicios, con una base de datos que nos facilite el acceso a la situación de nuestros cliente así como la posibilidad de interacción con nuestros profesionales: los nutricionistas encargados de la creación de cada una de las dietas necesarias, los entrenadores que continuarán con los planes deportivos adaptados y los hosteleros que realizarán bajo las indicaciones de los nutricionistas la elaboración de las anteriormente citadas.

Por otra parte se creará también una aplicación para dispositivos móviles ya sean Android o IOS. La aplicación será el principal medio por el cual nuestros clientes tendrán acceso al tipo de producto que van a recibir, será el principal medio de adquisición de nuestro servicio. Con él los clientes podrán comprobar en todo momento los distintos planes personalizados, los cambios e indicaciones de nuestros profesionales así como horarios de consulta, modificaciones en el menú y selección propia de recogida o envíos a domicilio según se prefiera. De esta forma se garantiza que el cliente no tenga que renunciar a realizar ninguna actividad de su día a día para esperar ninguno de los servicios, adaptándolo a sus horarios y condiciones.

Del mismo modo se reduce la carga de trabajo de los empleados, que podrán enfocarse en un mayor número de clientes bajo un menor esfuerzo y con la comodidad de tener sus datos operativos en todo momento. Así, además de reducir en enorme medida la cantidad de productos de deshecho que produciría el mismo trabajo en formato físico y no digital, teniendo conciencia medioambiental y asegurando la eficiencia en nuestros servicios, produciéndose una mejora de la calidad del trato, la seguridad de almacenamiento de los documentos y la facilidad del trabajo.

Con las condiciones de uso de los servicios cuidaremos todos los aspectos referentes a la privacidad del cliente de acuerdo a las últimas normas estatales sobre leyes de protección de datos.

### **10.4.3. Comunicación, publicidad e imagen de marca**

Se desarrolla un plan de marketing enfocado al nicho de mercado más influenciable. El desembolso realizado en la apertura es mayor, ya que hay que crear toda la publicidad que se va a exponer y preparar las plataformas de presentación de la información. Una vez creado el contenido, se mantiene una inversión constante mensual para el uso de las plataformas publicitarias.

La empresa es considerada como local, el servicio que se ofrece solamente puede darse para personas que habitan en la ciudad que está situada, por ello, se hará uso de vallas publicitarias, transporte público y centros de ocio para la captación de clientes, este método se utiliza para captar a la clientela que no está en sus actividades habituales el uso de las redes sociales y demás plataformas online; enfocado sobre todo a la población de mayor edad.

Los servicios que se contratan online deben estar enfocados a la población objetivo, esta parte de la sociedad tiene entre 20 y 50 años, por lo que se ha de delimitar el alcance de la publicidad en redes sociales y anuncios web.

Parte de la publicidad es la asistencia a ferias de la alimentación, en las que se promociona a la empresa y se abre hacia nuevas zonas geográficas para su posible expansión. Este tipo de actividades podría ampliar el negocio ya que es habitual que personas con fondos y dispuestas a asociarse acudan con el propósito de realizar una inversión que les beneficie.

La empresa al otorgar unos servicios de salud y bienestar ha de crear una imagen acorde a su actividad. La percepción de la sociedad de la empresa debe ser impoluta, esto se consigue a través de la transparencia en todos los procesos y la gestión de la calidad de productos y servicios.

Con el fin de captar clientes se ofrecerán muestras de los menús en las primeras semanas de apertura, además de mostrar a la clientela interesada el establecimiento y los procedimientos que se llevan a cabo para realizar nuestra actividad. Es un objetivo primordial la obtención de certificados de calidad, respaldados por asociaciones de gastronomía y deporte.

### **10.4.3.1. Estilo y ambientación de los locales**

El único local, el cual es el centro de la actividad empresarial, debe denotar una sensación de calidad. Ya que el local está dividido en varios sectores, se adecuará el estilo de cada uno de ellos ([ver anexo 12](#)).

- La zona de la entrada será ambientada como un local hostelero, un estilo minimalista que aporte la sensación de cercanía al cliente, utilizando decoración no muy cargada y relacionada con la salud y el bienestar, en este caso también se utilizarán colores como los descritos en puntos anteriores.
- La cocina estará rodeada en su totalidad por ventanas, que permitirán al posible cliente que este fuera de nuestro establecimiento percibir como se lleva a cabo nuestro servicio de restauración, por lo que la organización de ella será primordial.

“Un restaurante que muestra su cocina al público es un establecimiento sin secretos, sin nada que ocultar, y eso supone un plus para quien degusta sus comidas. La ventaja principal de este tipo de cocinas es que dan una mayor seguridad al cliente.” (Fagor Industrial)

- En cuanto a las oficinas de los nutricionistas, se considera que una decoración con elementos relacionados con la comida sana es lo más adecuado, pero sin sobrecargar el ambiente ya que tiene que dar una sensación de seriedad en cuanto al servicio que se presta.
- El gimnasio debe estar ambientado como un lugar de actividad y que aporte motivación para los clientes. Este sector del local también estará a la vista completamente para el posible cliente que transite por los alrededores.
- La oficina de directivos no tiene que tener mucha decoración. Se pretende decorar con un estilo industrial para que no haya tanta diferencia con el resto del local, en caso de que un cliente tenga que acudir a esta zona del establecimiento.

### 10.4.3.2. Logotipo, colores corporativos y eslogan

Se quiere relacionar la empresa con la salud, la tranquilidad, el bienestar y todo aquello que la sociedad busca, dándose facilidades para cumplir unos objetivos que la mayoría de personas por falta de voluntad no son capaces de alcanzar. Por ello se ha diseñado un logotipo para generar una respuesta visual acorde a nuestro propósito. El uso de los colores es un factor clave para llamar la atención del público y la transmisión del mensaje sin tener que decir palabra.

“El logotipo de tu empresa es la figura principal testafarro visual de tu marca, por lo que es importante desarrollarlo bien. Ya sea intencionalmente o no, cada detalle de tu logotipo influirá en las personas que lo ven. Es por eso que nada debería ser arbitrario al momento de diseñarlo.” Katie Lundin

Ha de ser colorido ya que un 42% de los anuncios con colores se tienen más en cuenta que los que son en blanco y negro. La forma del logotipo también es un factor clave en cuanto a la percepción de la imagen corporativa, por ello se opta por formas redondeadas, transmitiendo un mensaje emocional positivo.

A continuación se explica porque se utilizarán los colores en el logotipo de la empresa:

- **Amarillo:** Se capta la atención del cliente al ser tan llamativo, no se utiliza demasiado ese color para no sobrecargar la vista del cliente y que simplemente perciba una sensación optimista en cuanto al cumplimiento de objetivos que se establecen. Incorpora las nociones de innovación, energía y valor.
- **Verde:** El color principal, aporta relajación y tranquilidad y está asociado al medioambiente, se pretende utilizar para aportar la noción de que la metodología empresarial es solidaria con la naturaleza.
- **Rojo:** Principal color para empresas que desarrollan una actividad en la hostelería, no se pretende que predomine este color ya que da la sensación de que es comida rápida. Determinado como un color que activa el apetito.

**Imagen 11. Logotipo de Feed´Dream.**



Fuente: Elaboración propia (2020)

#### **10.4.4. Precio**

Según estudios realizados en el año 2019, aportando mayor veracidad en los estudios debido a la inestabilidad de la población en cuanto a renta y consumo estimado de alimentos en el año 2020, se estima un gasto mensual de entre 150 euros y 450 euros mensuales.

El gasto medio del ciudadano español en gimnasios es de 125 euros mensuales, datos obtenidos en 2019. El precio medio de dos sesiones con un nutricionista es de 80 a 150 euros cada sesión.

La dieta de una persona que quiere mantener una alimentación saludable es superior a la media por lo que rondara los 250 euros al mes, en función de la capacidad adquisitiva. La suma de todos estos servicios que se podrían obtener de negocios separados es de media 575, el precio al que se ofrecen en la empresa Feed´Dream es de 350€.

A pesar de la gran reducción del precio medio de los servicios, hay que considerar que la renta media murciana es menor que la española, por lo que este valor no sería de tal alto contraste con las personas de la localidad.

El coste promedio de las mercaderías se estima de un 30% del precio de venta del pack mensual.

## 11. Plan económico-financiero

El negocio está basado en un lugar físico, es necesario tener unas instalaciones de un tamaño considerable por lo que se opta por el alquiler con opción a compra, de un bajo comercial situado en el centro de Murcia, considerando pagar un precio de 4000€/mes.

Para poder trabajar como se estipula, el local requiere de un acondicionamiento adecuado. Será necesaria la contratación de electricistas para ampliar el circuito por la maquinaria a utilizar en un futuro, a su vez, servicios de fontanería también serían necesarios para necesidades concretas en cocina y en el gimnasio. Incluyamos también una modificación visual del interior del bajo para poder tener la cocina y el gimnasio a plena vista. La suma de estos servicios de profesionales conllevará un gasto de 1500€ por la instalación eléctrica y 1500€ en fontanería. También se ha de adquirir equipos para procesamiento de información. Hay que añadir el gasto en mobiliario para todo el centro, incluyendo mesas, sillas, equipamiento en vestuarios, material administrativo, envases, embalajes... lo cual supone un gasto de 7500€ al comienzo de la actividad y 150€ para la reposición de estos recursos.

Respecto a la maquinaria necesaria para la cocina, se considera mejor opción el alquiler de este equipamiento debido a su alto coste de adquisición. Conforme se obtenga una seguridad en la empresa, si se tendrá en cuenta la adquisición de estos productos. El coste del alquiler de la maquinaria para la cocina supone un gasto mensual de 1450€, con un desembolso inicial de 7500€, a pagar en 5 años. Se incluye además el apartado del cuidado de la instalación y servicios de limpieza, lo que supone un gasto mensual de 300€. El gasto en maquinaria de gimnasio supone un coste inicial de 5000€ y gastos mensuales de 1200€, a pagar en 5 años.

En el ámbito de la informática y de la comunicación, se llevará a cabo un desembolso que se podría desglosar en cuatro partes:

- Aplicaciones para los Smartphone: creación y actualización de una aplicación a nivel personal, cada usuario con su propia información. Se necesitan expertos en la materia que puedan manejar las bases de datos de los clientes. La inversión inicial por la creación de la

aplicación asciende a 5000€, el mantenimiento incluye una serie de servicios tales como los servidores y pasarelas de pago que ascienden en gastos a 170€/mes, ambos incluidos.

- Desarrollo de la página web: Conlleva el gasto de la contratación de los diseñadores web así como el mantenimiento de estas. Además, tenemos que añadir el gasto que conlleva el hosting de la página y demás gastos tales como el diseño gráfico, los textos, las fotografías que se incluyan, etc. El total de gastos asciende a 1600€, un precio superior a la media ya que requiere de una conexión con la base de datos de la clientela.
- Redes sociales y marketing: Es necesaria la contratación de un experto en redes sociales tales como Twitter, Facebook, Instagram... y por el lado del marketing debe poner a nuestra disposición servicios como publicidad, servicios de posicionamiento web, google adSense... Por otra parte también sería responsable de la publicidad física para la captación de clientes a nivel local. El gasto en profesionales de redes sociales es de 80€ mensuales, el posicionamiento SEO cuesta 200€ al mes y el gasto en publicidad física es de 150€ al mes, incluye carteles publicitarios repartidos por la ciudad. También se realizan anuncios en Instagram y Facebook, las principales redes sociales en la actualidad y suponen un coste de 200€ mensuales.
- Se calcula que la materia prima sea el 30% del precio de venta total del servicio, debido a que los productos que se ofrecen no son de una calidad baja, estimamos que por cada euro gastado en proveedores se obtengan 6€ brutos de los clientes.

Respecto a la inversión inicial se consideran todos los gastos mencionados con anterioridad, los desembolsos al comienzo de la actividad y que conllevan gastos mensuales.

## 11.1. Plan de financiación

Se constituyen fondos propios de 3.000€, con aportación de 15.000€ por socio y el resto destinado a adquirir mercaderías. Para llegar a los saldos requeridos se pide un préstamo de 75.000€ otorgado por el banco BBVA con TIN de 7,2%, a devolver en 5 años y cuota mensual de 1492,18€ ([ver anexo 4](#)).

## 11.2. Análisis previsional de ingresos y gastos

En base a la estimación del flujo de caja se ven claramente cuáles van a ser los ingresos y los gastos principales de la empresa.

Se deben considerar los gastos iniciales los cuales incluyen:



El total de gastos es de 41.100€, dando un gasto extra el primer año, produciendo un beneficio más bajo en comparación con futuros años.

Teniendo en cuenta los gastos mensuales, sin tener en cuenta el año.

- Tasas de la Seguridad Social 4.972€/mes

La suma de estos gastos es de 31.567,2€/mes, lo que implica que teniendo un precio de 350€, el pack que se ofrece, la empresa debería tener un mínimo de 90 clientes para cubrir estos gastos.

Por último, tenemos en cuenta los gastos variables en función de la producción, la compra de mercancías irá variando en función de los menús que se tenga previsto vender.

### **11.3. Pronóstico de Flujo de caja.**

Se analizan los flujos de caja de los dos primeros años para obtener una visión del futuro de las cuentas ([ver anexo 7 y 8](#)):

- En enero se tiene un flujo de caja positivo, esto es debido a que entran a la empresa la inversión de los propietarios y el dinero que se obtiene del préstamo, a pesar de esto, se puede observar que las ventas son bastante bajas ya que el negocio está recién abierto y tiene que asentarse en el mercado.
- En febrero se ve el enorme descenso por no tener en cuenta las inversiones iniciales, la captación de clientes es a partir de ahora la clave para la subsistencia de la empresa. No se verán flujos de caja positivos hasta que el negocio se haga un nombre en el mercado.
- En marzo se percibe un ligero repunte en beneficios como compensación por la gran cantidad de inversión realizada, este valor se estima como devolución del IVA en el periodo por lo que no es un beneficio real.
- En abril se observa que el flujo es negativo pero ya cada vez se encuentra más cerca de la cobertura total de gastos. Este ligero incremento se deberá a que son fechas en las que la gente se encuentra transitando las calles y posiblemente hayan percibido el negocio.

- Gracias a la temporada de vacaciones, la empresa ya ha afianzado clientes y se puede ver en el mes de mayo el primer flujo de caja positivo de la empresa, esto indica que cuanto más conocido es el negocio, más beneficios se obtendrán.
- En junio la empresa sigue abriéndose camino entre los consumidores y dándose más a conocer, por lo que se ve un flujo de caja superior al del mes anterior, otorgando una cobertura de gastos y ciertos beneficios.
- Los peores meses para la empresa siempre van a ser julio y agosto, la clientela consume cuando se encuentran en la urbe, el problema viene cuando se desplazan a otros lugares para veranear por lo que prescinden de los servicios. Se ve que simplemente con estos dos meses el flujo de caja será tan negativo que pondrá en peligro la solvencia de la empresa.
- A pesar de esto, se decide continuar con la actividad empresarial, ya que es un hecho que se preveía. A la vuelta de las vacaciones, toda la clientela afianzada vuelve a aprovechar nuestros servicios e incluso se ve cómo las relaciones sociales que se establecen en los meses de veranos pérdidas pueden aportar un beneficio en la posteridad, por el simple hecho de la publicidad boca a boca.
- En octubre y en noviembre la empresa alcanza su mayor flujo de caja dando un beneficio que recupera la solvencia de entrada.
- En diciembre mantenemos las ventas en niveles similares a los de los dos meses anteriores, pero se tendrá un flujo de caja negativo por las pagas extras que se realizan en diciembre.
- Comienza el segundo año otorgando cifras positivas para la empresa, ya contamos con una clientela que va a aportar beneficio.

Se observa como desde enero hasta junio se tiene un continuo crecimiento y flujos de caja positivos. La empresa ya ha obtenido su posición en el mercado y está siendo competencia para los negocios competidores.

Se repite la situación como en el año anterior, vemos cuantiosas pérdidas en junio y agosto, por lo que se plantea cerrar el negocio en estos meses.

Pasado el verano, la publicidad boca a boca vuelve a hacer efecto. Para que esto ocurra se trata de mantener unos valores corporativos ejemplares. Se ve un incremento en el flujo de caja desde septiembre hasta noviembre.

Finalmente, diciembre da un flujo de caja negativo por las pagas extras.

En resumen, se pueden observar los diferentes periodos a lo largo del año, tanto beneficiosos como perjudiciales para la empresa. Desde principio de año hasta junio, se mantienen las ventas, aumentando ligeramente. En julio y agosto siempre habrá una gran caída de los beneficios por la falta de clientela en la urbe. El efecto boca a boca se produce cada año en los meses de verano por lo que siempre se espera un beneficio superior a los demás meses desde septiembre hasta noviembre.

Si se extrapola este estudio, la empresa sería viable y además iría acumulando ciertos beneficios que permitirían la expansión del negocio, ya sea a diferentes sectores o a diferentes lugares.

#### **11.4. Pronóstico de Cuenta de resultados**

Podemos observar en la cuenta de resultados ([ver anexo 6](#)) un aumento de beneficios del primer año al segundo de alrededor de 100.000€ euros, esto indica que una vez alcanzada la meta de clientes la empresa sería viable manteniendo los niveles de beneficio en torno a 80.000€ al año. Una vez llegado a un límite de demanda se tendría en consideración la apertura de otros centros para poder así duplicar el beneficio obtenido.

En cuanto al bloque de los gastos cabe destacar la gran cuantía de 215.462€ de gasto en personal, recayendo en este apartado un 31,67% de los gastos de explotación en ambos años estimados. Se añaden también los gastos en materias primas, influido directamente por las ventas, el cual alcanza unos valores de entre 160.000€ y 210.000€, este factor es variable en función de la demanda. La expansión con la creación de otro centro se realizaría siguiendo el estudio de que un 40% del volumen de ventas no debe ser superado por el gasto en materias primas.

Desde un principio se prevé el gasto en personal necesario para atender a una demanda máxima partiendo de una situación de seguridad en cuanto a fuerza de trabajo. Las modificaciones futuras se verían afectadas principalmente por el tiempo que un trabajador lleve en la empresa y su desempeño.

Los intereses de deuda no varían ya que se establecen con un porcentaje fijo por lo que no se percibirán variaciones en los gastos financieros.

### **11.5. Pronóstico de Balance de situación**

A partir de los análisis y estudios realizados de viabilidad y proyección de la empresa, se puede determinar cómo sería el desarrollo de los estados contables.

Como se puede observar en el balance de situación ([ver anexo 5](#)) y en referencia a los flujos netos de caja y la cuenta de pérdidas y ganancias, se puede determinar un incremento del patrimonio neto cada año, estos resultados positivos de ejercicio se verán distribuidos en las reservas para mejorar la situación de la empresa. El primer año se sufre una pérdida de resultado ordinario, lo cual es normal el primer año de la empresa.

Conjuntamente a esto, se verá un incremento principalmente en el activo corriente del dinero en bancos y también se aprecia un incremento en mercaderías. Respecto a la política de la empresa de JIT(Just in time), se pretende reducir la cantidad de existencias a lo necesario para suplir la demanda, siempre teniendo algunos desajustes de mercaderías.

El pasivo a lo largo de 5 años se vería reducido en su totalidad, no se tienen deudas con proveedores ya que los pagos que realizan los clientes son a priori de realizar los pedidos de mercaderías. Esta situación no es la más adecuada por lo que a lo largo de estos 5 años de devolución del préstamo se tendrá que considerar la próxima inversión y adquisición de deuda.

## **12. Plan de viabilidad**

### **12.1 Análisis general de la inversión**

Tras la realización del análisis económico financiero, se procede a estudiar la viabilidad del proyecto. Para realizar este estudio se hará uso de dos herramientas, VAN y TIR, aplicando una tasa de descuento nominal que se calcula a raíz de la tasa de descuento real, compuesta por la tasa libre de riesgo y la prima de riesgo, añadiendo la inflación esperada. Se hace uso de un 4,43% de tasa de descuento y a su vez, para dar una visión global de todo el conjunto de la inversión se utilizan las ratios económicas, financieras, de liquidez, solvencia y endeudamiento.

Se obtienen datos positivos para el VAN, debido al incremento de clientela en el segundo año, por lo que se determina que se puede realizar la inversión. En cuanto a la TIR, calculada en base a 3 años, suponiendo que el desarrollo de la empresa es estable, obtenemos una tasa de retorno del 10% el cual es un valor muy alto, quizás no adecuándose a la realidad del negocio, pero otorgándonos una previsión de la capacidad de retorno del dinero invertido.

### **12.2. Ratios económico-financieros**

Con el análisis de las ratios se pretende obtener conclusiones de cómo la empresa está manejando los recursos y la viabilidad de esta. El objetivo del uso de estas herramientas de análisis es saber distribuir los recursos ociosos de la empresa y no caer en el sobreendeudamiento.

(Los valores referenciados para estas ratios se encuentran en el [anexo 9](#)):

- Fondo de maniobra: es la parte del activo corriente que se encuentra financiada con deuda a largo plazo, se relaciona el activo y el pasivo corrientes mediante una diferencia. Se observan valores mucho mayores que 0 ya que no se está teniendo en cuenta en el balance los futuros pagos de los alquileres, ya que no

se está adquiriendo un bien. La situación de la empresa es favorable y es capaz de hacer frente a sus compromisos de pago en el corto plazo.

En caso de incluir estos pagos de arrendamiento el valor obtenido sería cercano y superior a 1, demostrando la capacidad de la empresa de responder a las deudas a corto plazo de cualquier manera. En años próximos se vería incrementado esta ratio por lo que han de distribuirse estos fondos para no ser ociosos.

- Test ácido: esta ratio indica como es la liquidez de la empresa en el corto plazo, solo se tendrán en cuenta las posibles deudas de los clientes y el activo más fácil de convertir en líquido o que ya sea líquido en sí. El valor obtenido es 0,93, inferior a 1, la empresa puede tener dificultades el primer año frente a sus pagos a corto plazo. Es similar al fondo de maniobra en cuanto a medir la capacidad de responder a deudas a corto plazo, pero excluyendo las mercaderías, no consideradas líquidas por su dificultad de transformación. La situación mejorará en los siguientes años.
- Ratio de tesorería inmediata: también mide la capacidad frente a deudas a corto plazo. El pasivo corriente es directamente solventado con los ingresos de clientes al disponible, en este caso el valor es el mismo que el del test ácido. La acumulación de disponible seguirá subiendo con los años y deberá redistribuirse.
- Coeficiente de garantía: esta ratio mide la capacidad de la empresa de hacer frente a las deudas contraídas con acreedores y prestamistas con el total de sus activos, ya sean a corto o a largo plazo. Se observa un valor superior a 1 por lo que la situación de quiebra no es un problema para la empresa. En un futuro el pasivo de la empresa se reducirá hasta un punto en el que la ratio incremente demasiado lo que quiere decir que la empresa no recurre al crédito y su capital excesivo es improductivo.
- Coeficiente de solvencia: relaciona la capacidad de hacer frente a la totalidad del pasivo de la empresa con el total del activo.

Obtenemos el mismo valor que en el coeficiente de garantía porque todo el pasivo es proveniente de un préstamo, no se contrae deuda con proveedores.

- Ratio de endeudamiento: es una ratio encargada de dar una imagen de la salud financiera de la empresa. Indica la proporción de recursos de la empresa en función de su modo de financiación, ya sea por recursos propios o por financiación ajena. Los valores que se obtienen indican que los recursos de la empresa están financiados en un 84,67% por préstamos y obligaciones con terceros. Es un valor que se debería reducir ya que se recomienda tener entre un 40% y un 60%. Conforme disminuya la deuda con los años, esta ratio se verá reducido ya que el patrimonio neto será la principal fuente de financiación de la empresa.
- Ratio de rentabilidad económica: encargado de medir el beneficio que se genera por los activos sin tener en cuenta el coste de financiación, indica si hay una mejora o deterioro en el resultado del ejercicio. Como se puede observar en los valores obtenidos, la rentabilidad de los capitales utilizados es alta, cabe destacar que es directamente proporcional a la cantidad de activos utilizados. Se concluye que la rentabilidad económica de la empresa se verá incrementada por la adquisición de más activos en un futuro.
- Retorno de la inversión: es un indicador que permite determinar cuánto dinero gana o pierde según inversiones. Comprobando los resultados obtenidos, el retorno de la inversión es muy bajo, lo que quiere decir que, si se mantuvieran los beneficios del primer año, la recuperación de la inversión tardaría mucho en producirse. Al realizarse en el segundo año si obtenemos un valor positivo para esta ratio.
- Rentabilidad financiera: es la relación de los beneficios netos obtenidos con la inversión en recursos. Mide porcentualmente el beneficio que se obtiene de estos recursos y se puede obtener para valores netos o brutos de beneficio. Da un valor de rentabilidad

financiera muy bajo ya que no se obtiene beneficio el primer año, en futuro se podría equilibrar utilizando los beneficios estimados.

### **13. Conclusiones**

Al realizar este trabajo se ha tratado de diseñar un plan de empresa con el cual poder llevar a cabo la creación del multicentro Feed´Dream en la Región de Murcia que comprenda los servicios de gimnasio, servicio de nutrición y restauración.

Tras el análisis de los distintos entornos general y específico se garantizan las expectativas de crecimiento a largo plazo, contemplando por medio del análisis DAFO la posible aparición de competencia a la que se deberá responder con diferenciación de marca y por medio de explotar la ventaja competitiva de la que dispone la empresa.

Acompañado de esto está la elaboración del plan de marketing para llegar al target objetivo y poder fidelizar estos clientes para el mejor funcionamiento de la empresa.

El plan económico-financiero plasma los resultados más probables en tanto a la simulación de la puesta en funcionamiento de la empresa con ayuda de la cuenta de resultados, el flujo neto de caja y el balance de situación con proyección de futuro. Se determina además la viabilidad del proyecto por medio del análisis de los estados contables y ratios.

Con todo ello se puede considerar finalmente que se trata de un proyecto rentable, muy acorde con el estilo de vida actual y las demandas del mercado tanto regionales como nacionales ofreciendo a la Región la creación de una empresa puntera y con buena visión de futuro que pueda aportar riqueza y actualidad.

## 14. Bibliografía

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, Ministerio de sanidad, consumo y bienestar social (2019, 12 de noviembre). Prevalencia de sobrepeso y obesidad en España en el informe “The heavy burden of obesity” (OCDE 2019) y en otras fuentes de datos. Recuperado de: [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/observatorio/Resumen\\_resultados\\_informe\\_OCD-NAOS.pdf](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/observatorio/Resumen_resultados_informe_OCD-NAOS.pdf)

Aguado, D (2016, diciembre). La capacidad de adaptación de las organizaciones. *Instituto de ingeniería del conocimiento*. Recuperado de: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>

Alcaraz, M (2020, 11 de enero). Cómo adelgazar con el realfood: el reto de Carlos Ríos para perder peso de forma saludable. ABC. Bienestar. Recuperado de: [https://www.abc.es/bienestar/alimentacion/abci-como-adelgazar-realfood-reto-carlos-rios-para-perder-peso-forma-saludable-202001110307\\_noticia.html](https://www.abc.es/bienestar/alimentacion/abci-como-adelgazar-realfood-reto-carlos-rios-para-perder-peso-forma-saludable-202001110307_noticia.html)

Alonso, L-E; Fernández, C; Ibáñez, R (2017). Estudios sociales sobre el consumo. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=6NANEAAQBAJ&pg=PA207&lpg=PA207&dq=cada+vez+elecciones+dieteticas+mas+extravagantes&source=bl&ots=F-XZxXex4E&sig=ACfU3U1WbZiooBTINtCJGzXp-eWuPRY2gg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjJrKrWg-HuAhUBURUIHYScaF0Q6AEwCXoECAYQAg#v=onepage&q=cada%20vez%20elecciones%20dieteticas%20mas%20extravagantes&f=false>

Álvarez, J.I (2020, 25 de marzo). Una mala alimentación le cuesta a la Sanidad pública 14.000 millones de euros. *eEconomista.es. Salud*. Recuperado de: <https://www.eeconomista.es/saludable/noticias/10440928/03/20/Una-mala-alimentacion-le-cuesta-a-la-sanidad-14000-millones-de-euros.html>



[%20AGRARIA%20DE%20MURCIA2017-2018%20-%20REV%206.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=156822&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c1415\\$m1174,2589](#)

Cordero, A; Masiá, M-D; Galve, E (2014, septiembre). Ejercicio físico y salud por la Sociedad Española de Cardiología. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0300893214002656>

Coronavirus: secuelas físicas y mentales posteriores a superar la COVID-19. (2020). *Redacción médica*. Recuperado de: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-secuelas-fisicas-y-mentales-posteriores-a-superar-la-covid-19--6239>

Crespo, P (2020, 16 de octubre). Es el momento de los nutricionistas en la sanidad pública. *Levante. El mercantil valenciano*. Recuperado de: <https://www.levante-emv.com/opinion/2020/10/16/momento-nutricionistas-sanidad-publica-19029328.html>

Cueto, J-D (2020, 21 de abril). De la Gran Depresión al estallido de 2008: cómo se resolvieron 4 grandes crisis económicas del pasado (y qué soluciones se podrían aplicar en la del coronavirus). *BBC News Mundo. Economía y cultura*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52308022>

Datosmacro.com (2021) Economía de las CC.AA. Murcia. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/murcia#:~:text=Tiene%20una%20poblaci%C3%B3n%20de%201.504,resto%20de%20las%20Comunidades%20Aut%C3%B3nomas>.

Diéguez, C (2019, 11 de noviembre). El ritmo de crecimiento de la obesidad en España se acerca al de EEUU. *Redacción médica*. Recuperado de: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/pediatría/el-ritmo-de-crecimiento-de-la-obesidad-en-espana-se-acerca-al-de-eeuu-6358>

Distribución general de suelo agrario. Región de Murcia en cifras 2008. *Región de Murcia digital. Economía. Agricultura* (2008). Recuperado de: [https://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,24,m,3111&r=ReP-23210-DETALLE\\_REPORTAJESPADRE](https://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,24,m,3111&r=ReP-23210-DETALLE_REPORTAJESPADRE)

E.P (2014, 25 de julio). La obsesión por la imagen, cada vez más presente en las consultas. *La Nueva España. Prensa Ibérica*. Recuperado de: <https://www.lne.es/vida-y-estilo/salud/2014/07/25/obsesion-imagen-vez-presente-consultas-19981234.html>

Mapa de la obesidad en España. (2020) *eldiariomontanes.es*. Recuperado de: [https://www.seco.org/El-mapa-de-la-obesidad-en-Espana\\_es\\_1\\_35.html](https://www.seco.org/El-mapa-de-la-obesidad-en-Espana_es_1_35.html)

Escorihuela, E (2019, 8 de octubre). Keto, ceto o cetogénica: las dos caras de una dieta. *ABC*. Recuperado de: <https://abcblogs.abc.es/aula-nutricion/dietas/keto-ceto-o-cetogenica-las-dos-caras-de-una-dieta.html>

Espinosa, R (2015, 23 de marzo). Marketing Mix: Las 4Ps. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>

Fernández, C (2019, 12 de abril). Alimentación saludable vs falta de tiempo. Recuperado de: <https://petitfitbycris.com/alimentacion-saludable-vs-falta-de-tiempo/>

García, A (2020, 5 de octubre). Certificaciones sostenibles: ¿Cuál es la más adecuada para tu proyecto? *Zeroconsulting*. Eficiencia energética y sostenibilidad. Recuperado de: <https://blog.zeroconsulting.com/comparativa-certificaciones-sostenibilidad>

García, J (2018). La fiebre por el “fitness” ya genera 2.200 millones en España. *Cinco Días. El País Economía*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/11/companias/1523469959\\_666164.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/11/companias/1523469959_666164.html)

García, L (2020, 1 de septiembre). El Gobierno, “muy preocupado por el estado de la salud pública y de la epidemia” *La Vanguardia. La crisis de la covid-19*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/politica/20200901/483263485715/pedro-sanchez-gobierno-muy-preocupado-salud-publica-epidemia-madrid.html>

García, V (2011, 8 de marzo). Convivir con personas no vegas. *Gastronomía vegana*. Recuperado de: <https://www.gastronomiavegana.org/articulos/convivir-con-personas-no-vegas/>

González, D-M (2014, junio). Estudio exploratorio del vegetarianismo en adultos de 20 a 50 años de edad. Tesis de grado. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/09/15/Gonzalez-Dyana.pdf>

Guisado, I y Suárez, A (2020). Los dispositivos electrónicos de comunicación y su uso entre universitarios. Universidad Complutense de Madrid. *E-Prints Complutense*. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/61712/>

Infoautónomos (2020, 17 de septiembre). Guía fundamental del Análisis DAFO para el plan de negocio. Recuperado de: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

Información consultada para el análisis de la competencia. Tabla 1. Análisis de la competencia en la Región de Murcia para el año 2021. Recogida de: <http://quofitness.club/servicios/>

/ <https://agusmurcia.com/>

/ <https://www.instagram.com/heraclesgymcentro/>

/ <https://www.synergym.es/murcia/clases/>

/ <http://www.thegoodfood.es/>

Instituto Nacional de Estadística (2018, 26 de junio). Encuesta nacional de salud. Determinantes de salud (sobrepeso, consumo de fruta y verdura, tipo de lactancia, actividad física). Recuperado de: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259926457058&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=12599248228](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926457058&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=12599248228)

Lara, D (2021, 12 de febrero). La creación de empresas cayó en 2020 a niveles de la última crisis. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/noticias/crisis-economica-coronavirus-covid-19/>

Llorca, C; Márquez, M (2017). Evolución y análisis del canon de belleza. Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/63384/Evoluci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20del%20canon%20de%20belleza%20aplicado%20a%20la%20Moda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, P (2020, 17 de febrero). Termómetro del Fitness: el sector acelera en 2019 con un crecimiento de ventas del 16,6%. *PALCO23*. Recuperado de: <https://www.palco23.com/fitness/termometro-del-fitness-el-sector-acelera-en-2019-con-un-crecimiento-de-ventas-del-166.html>

Santa María, L (2016, 14 de septiembre) Psicología, formas en diseño de logos. Recuperado de: <https://www.staffcreativa.pe/blog/psicologia-formas-disenos-de-logos/#:~:text=Las%20formas%20particulares%20env%C3%ADan%20mensajes,proyectar%20un%20mensaje%20emocional%20positivo.&text=Las%20formas%20de%20logos%20largas,ser%20usadas%20para%20implicar%20balance.>

Máñez, R (2018, 15 de mayo) Segmentación de mercado: qué es y cómo segmentar el mercado paso a paso. Recuperado de: <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>

Mateos, M (2018, 17 de julio). Nutricionistas, lo más demandado de alimentación. *Expansión. Empleo.* Recuperado de: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2018/07/17/5b4d9f45e2704e44848b4666.html>

Matey, A (2020, 13 de febrero). Evolución del sector Fitness y Gimnasios en España. *NetSportG*. Recuperado de: <https://netsportg.com/evolucion-del-sector-fitness-y-gimnasios-en-espana/>

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social (2017). Porcentaje de personas con obesidad por sexo según comunidad autónoma. Recuperado de: <https://www.mscbs.gob.es/estadEstudios/sanidadDatos/tablas/tabla10.htm>

Orden de 20 de julio de 2006 por la que se determinan los distintivos de los apartamentos turísticos y alojamientos vacacionales, alojamientos rurales, establecimientos hoteleros y establecimientos de restauración de la Región de Murcia. CEAV. Recuperado de: <https://ceav.info/legislacion/restauracion.htm>

Payo, A (2020, 2 de abril). Startups ganadoras y perdedoras por la crisis del coronavirus. *El periódico.com. Innovadores*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/activos/innovadores/20200402/startups-ganadoras-y-perdedoras-por-la-crisis-del-coronavirus-7914650>

Quintana, A (2015, 24 de octubre). El uso de apps en pedidos de comida a domicilio aumenta un 500%. *MCPRO. Noticias*. Recuperado de: <https://www.muycomputerpro.com/2015/10/24/el-uso-de-apps-en-pedidos-de-comida-a-domicilio-aumenta-un-500>

Raimann, X; Marín, V; Burón, V; Devilat, M; Ugalde, F (2007). Dieta cetogénica en epilepsia refractaria: eficacia, evolución y complicaciones. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0370-41062007000500004#:~:text=La%20dieta%20cetog%C3%A9nica%20ha%20sido,su%20n%C3%BAmero%20de%20crisis3](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-41062007000500004#:~:text=La%20dieta%20cetog%C3%A9nica%20ha%20sido,su%20n%C3%BAmero%20de%20crisis3).

Real Decreto 3484/2000 (2011, 29 de diciembre) por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de las comidas preparadas. BOE. Referencia: BOE-A-2001-809. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>

Real decreto 127/2005, de 11 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (modificado por Decreto 37/2011). Recuperado de: [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=33373&IDTIPO=100&RASTRO=c1095\\$m11272,33372](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=33373&IDTIPO=100&RASTRO=c1095$m11272,33372)

Resolución del 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. BOE núm. 141. Referencia: BOE-A-2018-7816. Recuperado de: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-7816](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-7816)

Resolución de ley 2/2012, del 15 de febrero, de creación del Colegio Oficial de Dietistas-Nutricionistas de la Región de Murcia. BOE núm. 61, de 12 de marzo de 2012, páginas 19159 a 19161 (3 págs). BOE. Referencia: BOE-A-2012-2683. Recuperado de: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-2683](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-2683)

Resolución de ley 41/2002, del 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información

y documentación clínica. BOE núm. 274/2002. Página 40126. Recuperado de: <https://www.murciasalud.es/legislacion.php?id=12966&idsec=1935>

Revista española de obesidad. Vol 10. (2011, Octubre). Recomendaciones nutricionales basadas en la evidencia para la prevención y el tratamiento del sobrepeso y la obesidad en adultos (Consenso FESNAD-SEEDO: Sociedad Española para el Estudio de la Obesidad) con la colaboración del ministerio de sanidad, política social e igualdad y la asociación española de seguridad alimentaria y nutrición. Seedo.es. Recuperado de: <https://www.seedo.es/images/site/documentacionConsenso/Documento-Consenso-FESNAD-SEEDO-Oct2011.pdf>

Rico-Campa, A; Martínez-González, M y Álvarez-Álvarez, I (2019, 3 de junio). Consumo de ultraprocesados y mortalidad por todas las causas. Estudio prospectivo de cohorte SUN (España). *IntraMed*. Recuperado de: <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=94372>

Social Media Today (2014, 5 de junio). Cómo usar los colores en marketing para crear emociones. Recuperado de: <https://www.enutt.net/como-usar-los-colores-en-marketing-para-crear-emociones>

Tarjetas Online (2021, 12 de enero) ¿Cuánto gasta una persona en comida al mes en España? Recuperado de: <https://www.tarjetas-online.net/blog/cuanto-gasta-una-persona-en-comida-al-mes-y-como-ahorrar-en-comida/>

Unión Vegetariana Española (2017, 4 de septiembre). Estadísticas: número de vegetarianos en España. Recuperado de: <https://unionvegetariana.org/estadisticas-numero-de-vegetarianos-en-espana/>

Vidal. N (2018). Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas. *Ainia*. Recuperado de: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

Zaask (2021) Cuánto cuesta un servicio de nutricionista. Recuperado de: <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/nutricionista>

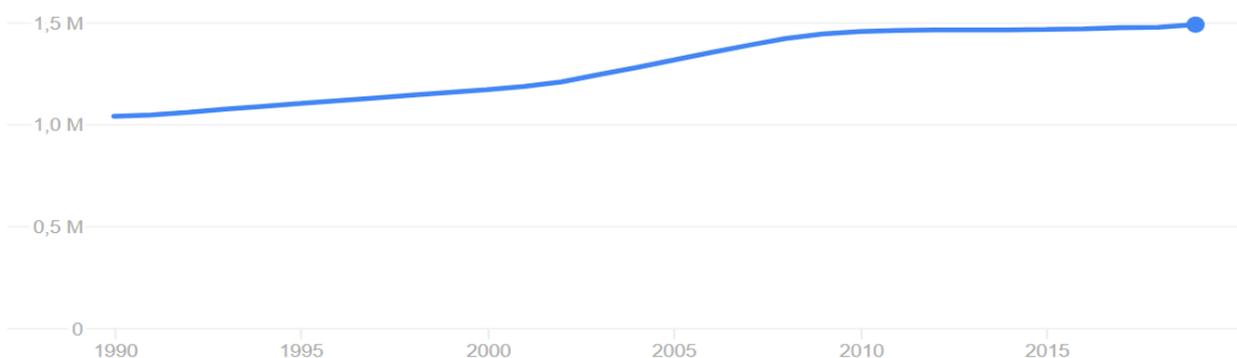
Zona Logística (2017, 12 de diciembre) Los cinco procesos de la logística.  
Recuperado de: <https://zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>

## 15. Anexos

### Anexo 1. Población en la Región de Murcia

Región de Murcia / Población

1,488 millones (2019)



Fuente: Eurostat

### Anexo 2. Taxonomía de generaciones

#### TAXONOMÍA DE GENERACIONES

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA	POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES *	CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA	RASGO CARACTERÍSTICO
<b>Generación Z</b>	1994 - 2010	7.800.000	Expansión masiva de internet	 Irreverencia
<b>Generación Y millennials</b>	1981 - 1993	7.200.000	Inicio de la digitalización	 Frustración
<b>Generación X</b>	1969 - 1980	9.300.000	Crisis del 73 y transición española	 Obsesión por el éxito
<b>Baby Boom</b>	1949 - 1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	 Ambición
<b>Silent Generation</b> Los niños de la posguerra	1930 - 1948	6.300.000	Conflictos bélicos	 Austeridad

Fuente: INE, 2005

### Anexo 3. Esquema del reparto de los puestos de trabajo en Feed´Dream.



Fuente: elaboración propia

### Anexo 4. Préstamo posible para financiación por el banco BBVA

¿Qué cantidad necesitas y qué plazo se ajusta a tus necesidades?

Importe  
75.000 €

Mín. 3.000 € Máx. 75.000 €

Plazo  
60 meses  
(5 años)

Mín. 24 meses Máx. 96 meses

¿Cuántos titulares tendría?

- 1 titular
- 2 titulares



Con nómina

Sin nómina

Ahorra 2.169,14€ domiciliando tu nómina

**1.492,18€**

Al mes durante:

**5 años**

Fuente: Banco BBVA

## Anexo 5. Balance de situación del primer año

### BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 1

Activo	Importe	Patrimonio neto y pasivo	Importe
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	67.700,00 €	<b>PATRIMONIO NETO</b>	30.732,44 €
Inmovilizado intangible	10.900,00 €	Capital social	3.000,00 €
Aplicaciones informáticas	10.900,00 €	Resultado de ejercicio	27.732,44 €
Amortización intangible	-330,00 €		0,00 €
<b>Inmovilizado material</b>	56.800,00 €		0,00 €
EPI	6.000,00 €	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	64.836,70 €
Maquinaria	41.650,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	64.836,70 €
Mobiliario	9.150,00 €		0,00 €
Amortización material	-1.034,50 €		0,00 €
<b>Inversiones mobiliarias</b>	0,00 €	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	15.563,30 €
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	0,00 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	15.563,30 €
	0,00 €	Arrendamiento	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	45.672,44 €		0,00 €
Mercaderías	4.179,30 €		0,00 €
Bancos	30.732,44 €		0,00 €
IVA Soportado	10.760,70 €		0,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>113.372,44 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>111.132,44 €</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 6. Cuenta de resultados

Cuenta de resultados previsional	1er AÑO		2º AÑO		3er AÑO	
<b>Ingresos</b>						
<b>Ingresos de explotación</b>	570.500,00 €	100,00%	726.950,00 €	100,00%	790.000,00 €	100,00%
Ventas	570.500,00 €	100,00%	726.950,00 €	100,00%	790.000,00 €	100,00%
Subvenciones	0,00 €	0,00%		0,00%		0,00%
<b>Ingresos financieros</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Intereses cuenta banco	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Descuento por pronto pago	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>Total ingresos</b>						
<b>Gastos</b>						
<b>Gastos de explotación</b>	545.519,40 €	100,00%	598.561,53 €	100,00%	621.569,31 €	100,00%
Compras de mercaderías	171.150,00 €	31,37%	218.085,00 €	36,43%	237.000,00 €	39,59%
Alquileres	48.000,00 €	8,80%	48.000,00 €	8,02%	48.000,00 €	8,02%
Reparaciones	4.500,00 €	0,82%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Servicios de profesionales	24.400,00 €	4,47%	15.530,00 €	2,59%	15.530,00 €	2,59%
Publicidad	4.200,00 €	0,77%	4.200,00 €	0,70%	4.200,00 €	0,70%
Suministros	20.400,00 €	3,74%	20.400,00 €	3,41%	20.400,00 €	3,41%
Impuestos	-8.520,70 €	-1,56%	11.074,50 €	1,85%	15.049,21 €	2,51%
Salarios	215.462,00 €	39,50%	215.462,00 €	36,00%	215.462,00 €	36,00%
Seguridad Social	64.638,60 €	11,85%	64.638,60 €	10,80%	64.638,60 €	10,80%
Amortización, local, maquinaria, vehículo	1.289,50 €	0,24%	1.171,43 €	0,20%	1.289,50 €	0,22%
<b>Gastos financieros</b>	17.906,16 €	100,00%	17.906,16 €	100,00%	17.906,16 €	
Devolución de préstamo	16.734,73 €	93,46%	16.734,73 €	93,46%	16.734,73 €	93,46%
Interes préstamo	1.171,43 €	6,54%	1.171,43 €	6,54%	1.171,43 €	6,54%
Gastos letras de cambio	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Gastos por transferencias	0,00 €		0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>Total gastos</b>						
Resultado de explotación = Ingresos de explotación - Gastos de explotación	24.980,60 €		128.388,47 €		168.430,69 €	
Resultado financiero = Ingresos de financiación - Gastos financieros	-17.906,16 €		-17.906,16 €		-17.906,16 €	
Resultado ordinario = Resultado de explotación + Resultado financiero	7.074,44 €		110.482,31 €		150.524,53 €	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 7. Flujo neto de caja primer año

AÑO 1º	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Inversión de propietarios	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Préstamo obtenido	75.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ventas	14.000,00 €	24.500,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	56.000,00 €	63.000,00 €	35.000,00 €	17.500,00 €	59.500,00 €	66.500,00 €	73.500,00 €	77.000,00 €	570.500,00 €
<b>Ingresos</b>	<b>119.000,00 €</b>	<b>24.500,00 €</b>	<b>42.000,00 €</b>	<b>42.000,00 €</b>	<b>56.000,00 €</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>35.000,00 €</b>	<b>17.500,00 €</b>	<b>59.500,00 €</b>	<b>66.500,00 €</b>	<b>73.500,00 €</b>	<b>77.000,00 €</b>	<b>675.500,00 €</b>
Compra de mercancía a proveedores	4.200,00 €	7.350,00 €	12.600,00 €	12.600,00 €	16.800,00 €	18.900,00 €	10.500,00 €	5.250,00 €	17.850,00 €	19.950,00 €	22.050,00 €	23.100,00 €	171.150,00 €
Compra de mobiliario	7.500,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	9.150,00 €
Reforma y acondicionamiento del local	4.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.500,00 €
Depósito del alquiler	4.000,00 €												4.000,00 €
Alquiler	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	48.000,00 €
Alquiler de mobiliario (cocina)	7.500,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	23.450,00 €
Alquiler de mobiliario (gimnasio)	5.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	18.200,00 €
Asesoría	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	5.400,00 €
Salarios	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	35.948,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	35.948,00 €	251.636,00 €
Tasas de la Seguridad Social	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	10.784,40 €	70.098,60 €
Suministros (agua)	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.000,00 €
Suministros (luz)	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
Publicidad	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
Aplicaciones informáticas	6.600,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	10.900,00 €
IVA			-9.902,30 €			1.301,90 €			-3.925,50 €			3.514,80 €	-12.558,10 €
Mantenimiento de las instalaciones	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.600,00 €
Equipos de proceso de información	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Devolución de préstamo	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	16.734,73 €
Intereses de préstamo	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	1.171,43 €
Inmovilizado intangible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	330,00 €	330,00 €
Inmovilizado material	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.034,50 €	1.034,50 €
<b>Gastos</b>	<b>76.958,38 €</b>	<b>42.238,38 €</b>	<b>37.586,08 €</b>	<b>47.488,38 €</b>	<b>51.688,38 €</b>	<b>55.090,28 €</b>	<b>63.362,38 €</b>	<b>40.138,38 €</b>	<b>48.812,88 €</b>	<b>54.838,38 €</b>	<b>56.938,38 €</b>	<b>85.803,88 €</b>	<b>657.397,16 €</b>
<b>Ingresos - Gastos</b>	<b>42.041,62 €</b>	<b>-17.738,38 €</b>	<b>4.413,92 €</b>	<b>-5.488,38 €</b>	<b>4.311,62 €</b>	<b>7.909,72 €</b>	<b>-28.362,38 €</b>	<b>-22.638,38 €</b>	<b>10.687,12 €</b>	<b>11.661,62 €</b>	<b>16.561,62 €</b>	<b>-8.803,88 €</b>	
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>42.041,62 €</b>	<b>24.303,24 €</b>	<b>28.717,16 €</b>	<b>23.228,78 €</b>	<b>27.540,40 €</b>	<b>35.450,12 €</b>	<b>7.087,74 €</b>	<b>-15.550,64 €</b>	<b>-4.863,52 €</b>	<b>6.798,10 €</b>	<b>23.359,72 €</b>	<b>14.555,84 €</b>	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 8. Flujo neto de caja segundo año

AÑO 2º	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Inversión de propietarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo obtenido	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ventas	68.250,00 €	70.000,00 €	70.700,00 €	71.750,00 €	73.500,00 €	49.000,00 €	31.500,00 €	17.500,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €	71.750,00 €	63.000,00 €	726.950,00 €
<b>Ingresos</b>	<b>68.250,00 €</b>	<b>70.000,00 €</b>	<b>70.700,00 €</b>	<b>71.750,00 €</b>	<b>73.500,00 €</b>	<b>49.000,00 €</b>	<b>31.500,00 €</b>	<b>17.500,00 €</b>	<b>70.000,00 €</b>	<b>70.000,00 €</b>	<b>71.750,00 €</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>726.950,00 €</b>
Compra de mercancía a proveedores	20.475,00 €	21.000,00 €	21.210,00 €	21.525,00 €	22.050,00 €	14.700,00 €	9.450,00 €	5.250,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	21.525,00 €	18.900,00 €	218.085,00 €
Compra de mobiliario	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €
Reforma y acondicionamiento del local	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Depósito del alquiler													0,00 €
Alquiler	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	48.000,00 €
Alquiler de mobiliario (cocina)	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	17.400,00 €
Alquiler de mobiliario (gimnasio)	1.450,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.650,00 €
Asesoría	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	5.400,00 €
Salarios	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	35.948,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	17.974,00 €	35.948,00 €	251.636,00 €
Tasas de la Seguridad Social	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	5.392,20 €	4.972,20 €	64.286,40 €
Suministros (agua)	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.000,00 €
Suministros (luz)	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
Publicidad	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
Aplicaciones	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	4.730,00 €
#¡VALOR!			4.605,90 €			1.832,00 €			-1.638,10 €			2.657,30 €	7.457,10 €
Mantenimiento de las instalaciones	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.600,00 €
Equipos de proceso de información	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución de préstamo	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	1.394,56 €	16.734,73 €
Intereses de préstamo	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	97,62 €	1.171,43 €
Inmovilizado intangible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	21,50 €	21,50 €
Inmovilizado material	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	190,00 €	190,00 €
<b>Gastos</b>	<b>55.515,76 €</b>	<b>55.790,76 €</b>	<b>60.606,66 €</b>	<b>56.315,76 €</b>	<b>56.840,76 €</b>	<b>69.296,76 €</b>	<b>44.240,76 €</b>	<b>40.040,76 €</b>	<b>54.152,66 €</b>	<b>55.790,76 €</b>	<b>56.315,76 €</b>	<b>73.472,06 €</b>	<b>678.379,23 €</b>
<b>Ingresos - Gastos</b>	<b>12.734,24 €</b>	<b>14.209,24 €</b>	<b>10.093,34 €</b>	<b>15.434,24 €</b>	<b>16.659,24 €</b>	<b>-20.296,76 €</b>	<b>-12.740,76 €</b>	<b>-22.540,76 €</b>	<b>15.847,34 €</b>	<b>14.209,24 €</b>	<b>15.434,24 €</b>	<b>-10.472,06 €</b>	<b>678.379,23 €</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>27.290,08 €</b>	<b>41.499,32 €</b>	<b>51.592,66 €</b>	<b>67.026,90 €</b>	<b>83.686,14 €</b>	<b>63.389,38 €</b>	<b>50.648,61 €</b>	<b>28.107,85 €</b>	<b>43.955,19 €</b>	<b>58.164,43 €</b>	<b>73.598,67 €</b>	<b>63.126,61 €</b>	<b>678.379,23 €</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 9. Ratios económico-financieros

### FONDO DE MANIOBRA

*Activo corriente - Pasivo corriente* 49709,14

### RATIOS DE ANÁLISIS FINANCIEROS

*Tést acido (clientes+ inversiones financieras temporales + tesorería)/pasivo corriente* 0,935267066

### RATIO DE TESORERÍA INMEDIATA

*Disponible / pasivo corriente* 0,935267066

### RATIOS DE SOLVENCIA

**Coficiente de garantía**  
*Activo / Pasivo exigible* 1,231259204

### COEFICIENTE DE SOLVENCIA

*Activo total / Pasivo total* 1,231259204

### RATIO DE ENDEUDAMIENTO

**Endeudamiento**  
*Pasivo / patrimonio neto* 84,67%

### RATIOS DE RENTABILIDAD

**Ratio de rentabilidad económica**  
*Resultado de explotación / Activo total* 18,79%

### RETORNO DE LA INVERSIÓN ROI

*(Beneficios-inversión)/inversión*

	1º AÑO	2º AÑO
	-2,16%	14,20%

### RENTABILIDAD FINANCIERA

*Beneficio neto / Fondos propios*

	1º AÑO	2º AÑO
	-209,69%	162,64%

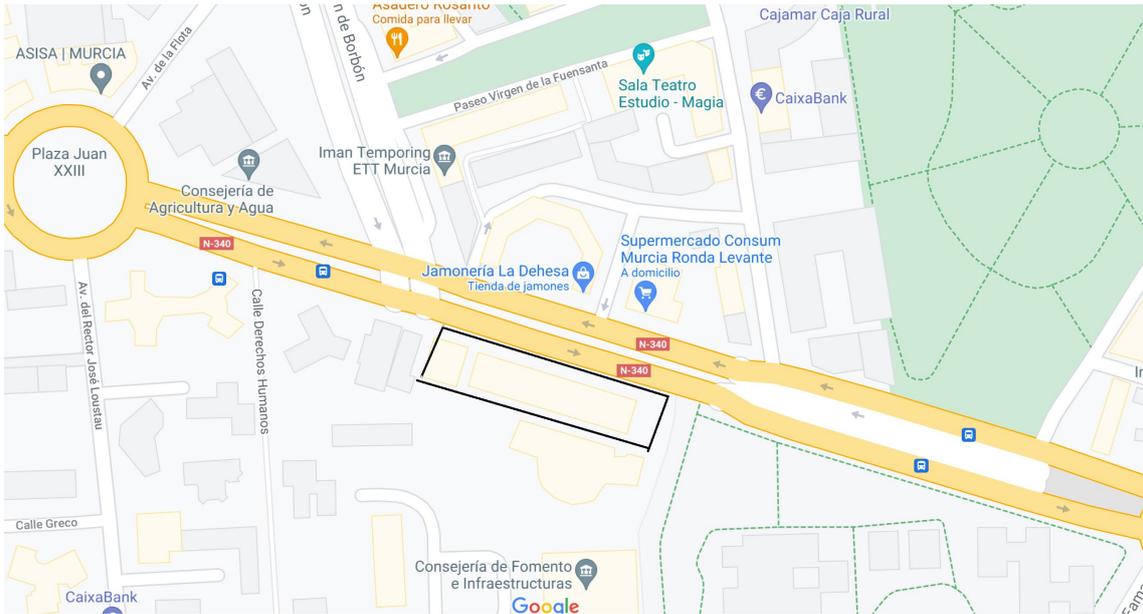
Fuente: elaboración propia

## Anexo 10. Localización del local en vista frontal



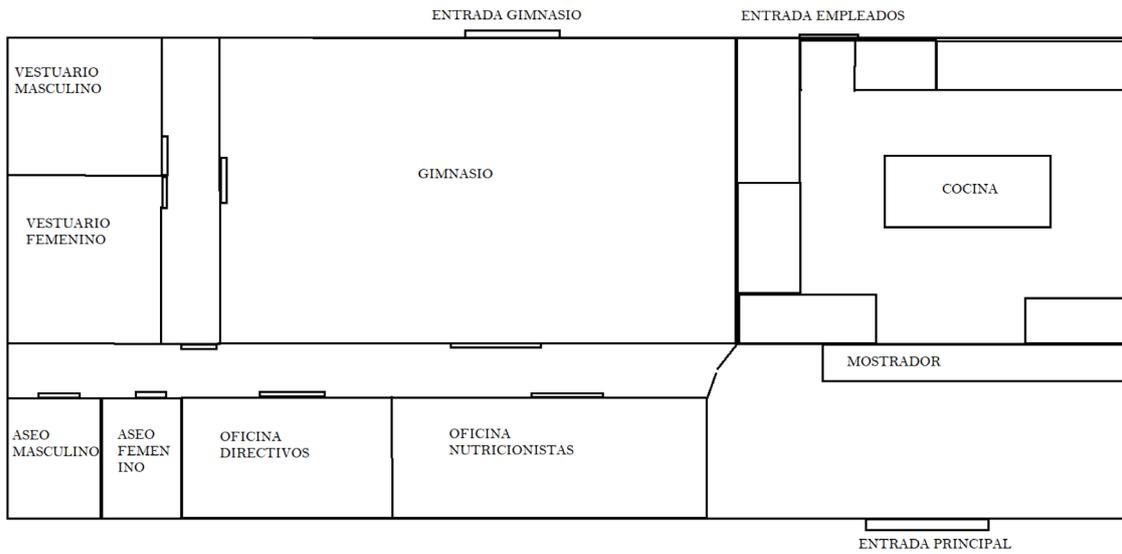
Fuente: Google Maps

## Anexo 11. Localización del local en vista cenital



Fuente: Google Maps

## Anexo 12. Diseño del local



Fuente: Elaboración propia