



**UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID**  
**ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y DISEÑO**

**ÁREA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE NEGOCIO DE APLICACIÓN DEL**  
**SECTOR DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA:**  
**SAFE FOOD**

**Alumno: D<sup>a</sup>. NOELIA HURTADO MUIÑA**

**Director: D. MIGUEL FLOREZ DE LA**  
**COLINA**

**SEPTIEMBRE 2022**

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIO DE APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA  
INDUSTRIA ALIMENTARIA: SAFE FOOD

**AUTOR:** NOELIA HURTADO MUIÑA

**DIRECTOR DEL PROYECTO:** MIGUEL FLOREZ DE LA COLINA

**FECHA:** 23 de SEPTIEMBRE de 2022

## RESUMEN

La idea de negocio del presente proyecto está basada en el desarrollo, creación y posterior lanzamiento en España de una aplicación móvil que recibe el nombre de *SAFE FOOD*.

*SAFE FOOD* está dirigida a la población que padece algún tipo de intolerancia o alergia alimentaria. Permite a sus usuarios crearse un perfil identificando los alérgenos que quieren evitar y a través de los filtros seleccionados, como la ubicación o el tipo de comida, la aplicación les muestra los locales de restauración que tienen opciones libres de esos alérgenos, así como los platos que pueden consumir adaptados a sus necesidades.

Además, esta aplicación también contará con un foro en el que los usuarios podrán intercambiar opiniones sobre los restaurantes que han visitado.

El principal objetivo de esta idea de negocio es cubrir una necesidad real que cada vez es más común, pues el nº de personas que padece intolerancias o alergias alimentarias se ha duplicado en los últimos 10 años, y, además en España, el sector de la restauración es uno de los grandes impulsores de la economía, pues son muchas las personas a las que les gusta salir a comer fuera o tienen la necesidad de hacerlo en su día a día.

*SAFE FOOD* se creará en 2023 y comenzará a recopilar información de los restaurantes para en 2024 salir al mercado en una zona reducida de Madrid, en el año siguiente se ampliará el radio a toda la Comunidad y será en 2026 cuando se comercializará también en el resto del país.

Se realiza un plan económico basado en la estimación de las necesidades y beneficios contemplados durante estos años, obteniendo como resultado una TIR del 96% con beneficios a medio plazo.

**Palabras clave:** *Alergia; intolerancia; necesidad; usuarios; restauración*

## ABSTRACT

The business idea of this project is based on the development, creation and subsequent launch in Spain of a mobile application called *SAFE FOOD*.

*SAFE FOOD* is aimed at the population that suffers from some kind of food intolerance or allergy. It allows its users to create a profile identifying the allergens they want to avoid and through selected filters, such as location or type of food, the application shows them the restaurants that have options free of those allergens, as well as the dishes they can eat adapted to their needs.

In addition, this application will also have a forum where users can exchange opinions about the restaurants they have visited.

The main objective of this business idea is to cover a real need that is becoming more and more common, as the number of people suffering from food intolerances or allergies has doubled in the last 10 years, and also in Spain, the catering industry is one of the major drivers of the economy, as there are many people who like to eat out or have the need to do so in their daily lives.

*SAFE FOOD* will be created in 2023 and will begin to collect information from restaurants to be marketed in 2024 in a small area of Madrid, in the following year the radius will be expanded to the entire Community and in 2026 when it will also be marketed in the rest of the country.

An economic plan is made based on the estimation of the needs and benefits contemplated during these years, obtaining as a result an IRR of 96% with benefits in the medium term.

**Key words:** *Allergies; intolerance; need; users; catering industry*

# Índice

## RESUMEN

## ABSTRACT

<b>Capítulo 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	12
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	13
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO .....	14
<b>Capítulo 2. IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Business Model Canvas de SAFE FOOD .....	17
2.2 Servicios de la aplicación SAFE FOOD .....	18
<b>Capítulo 3. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>20</b>
3.1 Descripción del sector y del entorno .....	20
3.1.1 Barreras de entrada .....	22
3.1.2 Análisis PESTEL .....	23
3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	27
3.3 Clientes potenciales .....	28
<b>Capítulo 4. PLAN DE ESTRATEGIA .....</b>	<b>38</b>
4.1 Análisis Porter .....	38
4.1.1 Poder de negociación de los clientes: .....	39
4.1.2 Amenaza de nuevos competidores: .....	40
4.1.3 Poder de negociación de los proveedores: .....	40
4.1.4 Amenaza de servicios sustitutivos: .....	41
4.1.5 Rivalidad competitiva: .....	42
4.1.6 Resumen de las 5 fuerzas de Porter: .....	43
4.2 Análisis DAFO .....	44
4.2.1 Debilidades: .....	44
4.2.2 Amenazas: .....	44

4.2.3	Fortalezas.....	45
4.2.4	Oportunidades.....	45
4.3	Planificación de acciones previstas.....	47
<b>Capítulo 5. PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>50</b>
5.1	Cronograma y estimación de costes del Plan de Operaciones.....	52
<b>Capítulo 6. PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>53</b>
6.1	Razón de ser, misión, visión y valores de la empresa.....	53
6.1.1	Razón de ser.....	53
6.1.2	Misión.....	53
6.1.3	Visión .....	53
6.1.4	Valores.....	54
6.2	Logotipo de la empresa.....	54
6.3	Medios de comunicación y canales de venta .....	54
<b>Capítulo 7. MODELO DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....</b>		<b>57</b>
7.1	Promociones.....	57
<b>Capítulo 8. GESTIÓN DE TALENTO .....</b>		<b>58</b>
8.1	Organigrama de la empresa .....	59
<b>Capítulo 9. MODELO ECONÓMICO .....</b>		<b>61</b>
9.1	Gastos previstos .....	61
9.1.1	Inversión en el año 2023.....	63
9.1.2	Gastos en el año 2024.....	64
9.1.3	Gastos en el año 2025 .....	65
9.1.4	Gastos en el año 2026.....	66
9.1.5	Gastos en el año 2027 .....	67
9.1.6	Resumen de gastos .....	68
9.2	Ingresos previstos .....	69
9.3	Balance de situación .....	71
9.3.1	Balance de situación del año 2023 .....	72
9.3.2	Balance de situación del año 2024 .....	72
9.3.3	Balance de situación del año 2025 .....	73

9.3.4	Balance de situación del año 2026 .....	74
9.3.5	Balance de situación del año 2027 .....	75
9.4	Análisis de cuenta de pérdidas y ganancias .....	75
9.4.1	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2023 .....	75
9.4.2	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2024 .....	76
9.4.3	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2025 .....	78
9.4.4	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2026 .....	79
9.4.5	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2027 .....	80
9.5	Cálculo del VAN y la TIR .....	81
<b>Capítulo 10. CONCLUSIONES .....</b>		<b>83</b>
10.1	RESUMEN EJECUTIVO .....	83
10.2	Conclusiones generales .....	84
<b>Capítulo 11. LINEAS FUTURAS .....</b>		<b>86</b>
11.1	Externalización de la aplicación a Europa .....	86
11.2	Venta/colaboración de la aplicación .....	88
11.3	Ampliación y mejora de servicios .....	89
<b>Capítulo 12. Bibliografía .....</b>		<b>90</b>
<b>Capítulo 13. Anexos .....</b>		<b>93</b>
13.1	Balance de situación del año 2023 .....	93
13.2	Balance de situación del año 2024 .....	94
13.3	Balance de situación del año 2025 .....	95
13.4	Balance de situación del año 2026 .....	96
13.5	Balance de situación del año 2027 .....	97

# Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Icono alérgeno gluten (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	29
Ilustración 2: Icono alérgeno crustáceos (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	29
Ilustración 3: Icono alérgeno huevo (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	29
Ilustración 4: Icono alérgeno pescado (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	30
Ilustración 5: Icono alérgeno cacahuetes (Los 14 alérgenos principales, s.f.) .....	30
Ilustración 6: Icono alérgeno soja (Los 14 alérgenos principales, s.f.) .....	30
Ilustración 7: Icono alérgeno lácteos (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	30
Ilustración 8: Icono alérgeno frutos de cáscara (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	30
Ilustración 9: Icono alérgeno apio (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	31
Ilustración 10: Icono alérgeno mostaza (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	31
Ilustración 11: Icono alérgeno sésamo (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	31
Ilustración 12: Icono alérgeno sulfitos (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	32
Ilustración 13: Icono alérgeno altramuces (Los 14 alérgenos principales, s.f.) .....	32
Ilustración 14: Icono alérgeno moluscos (Los 14 alérgenos principales, s.f.).....	32

# Índice de Tablas

Tabla 1: Clientes de la aplicación Fuente: elaboración propia.....	27
Tabla 2: nº de habitantes en España con intolerancias o alergias alimentarias Fuente: Elaboración propia; datos INE .....	33
Tabla 3: nº de habitantes en Madrid entre 2 y 80 años con intolerancias o alergias alimentarias Fuente: Elaboración propia, datos INE.....	33
Tabla 4: nº de habitantes en España entre 2 y 80 años con intolerancias o alergias alimentarias Fuente: Elaboración propia, datos INE.....	34
Tabla 5: Estimación de descargas de la aplicación en un periodo de 5 años en tres escenarios distintos Fuente: Elaboración propia .....	35
Tabla 6: Resumen de funciones de empresas que pueden ser competencia Fuente: Elaboración propia.....	42
Tabla 7: N° de personas con celiaquía en Madrid Fuente: Elaboración propia.....	43
Tabla 8: Análisis DAFO Fuente: Elaboración propia .....	46
Tabla 9: Planificación de acciones previstas Fuente: elaboración propia .....	47
Tabla 10: Cronograma y estimación de costes del Plan de Operaciones Fuente: elaboración propi .....	52
Tabla 11: Fases de selección y captación del talento Fuente: Elaboración propia.....	59
Tabla 12: Resumen gastos 2023 Fuente: elaboración propia .....	64
Tabla 13: Resumen gastos 2024 Fuente: elaboración propia .....	65

Tabla 14: Resumen gastos 2025 Fuente: elaboración propia .....	66
Tabla 15: Resumen gastos 2026 Fuente: elaboración propia .....	67
Tabla 16: Resumen gastos 2027 Fuente: elaboración propia .....	68
Tabla 17: Resumen de estimación de gastos Fuente: elaboración propia .....	69
Tabla 18: Ingresos previstos en 2024 Fuente: elaboración propia .....	70
Tabla 19: Ingresos previstos en 2024 en diferentes escenarios Fuente: elaboración propia .....	71
Tabla 20: Ingresos previstos en 2025, 2026 y 2027 en diferentes escenarios Fuente: elaboración propia .....	71
Tabla 21: Resumen balance de situación 2023 Fuente: elaboración propia .....	72
Tabla 22: Resumen balance de situación 2024 Fuente: elaboración propia .....	73
Tabla 23: Resumen balance de situación 2025 Fuente: elaboración propia .....	73
Tabla 24: Resumen balance de situación 2026 Fuente: elaboración propia .....	74
Tabla 25: Resumen balance de situación 2007 Fuente: elaboración propia .....	75
Tabla 26: Cuenta de resultados 2023 Fuente: elaboración propia .....	76
Tabla 27: Cuenta de resultados 2024 Fuente: elaboración propia .....	77
Tabla 28: Cuenta de resultados 2025 Fuente: elaboración propia .....	78
Tabla 29: Cuenta de resultados 2026 Fuente: elaboración propia .....	79
Tabla 30: Cuenta de resultados 2027 Fuente: elaboración propia .....	80
Tabla 31: flujos de caja y cálculo del VAN y el TIR .....	81

# Índice de Figuras

Figuras 1: Servicios de SAFE FOOD Fuente: imagen del móvil de Google Imágenes, el resto elaboración propia.....	19
Figuras 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia .....	39
Figuras 3: Resumen de las cinco fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia.....	43
Figuras 4: Logo de la empresa Fuente: Elaboración propia .....	54
Figuras 5: Organigrama de la empresa 2023 y 2024 Fuente: Elaboración propia .....	60

# Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

*SAFE FOOD* es una aplicación móvil de referencia para las personas que padecen algún tipo de intolerancia y/o alergia alimentaria para encontrar restaurantes aptos para ellos.

Esta App hace uso de la tecnología de vanguardia para que los restaurantes y bares madrileños junto con sus clientes colaboren para facilitar a este sector de la población su día a día a la hora de salir a comer. Los primeros, identificando todos los alérgenos de su carta y volcando estos datos en *SAFE FOOD*, y los segundos a través de reseñas, recomendaciones y opiniones en la misma.

Esta idea de negocio, surge a partir de un problema que yo misma me he encontrado en numerosas ocasiones como celíaca. Al intentar buscar restaurantes aptos para mí, es frecuente que los alérgenos no figuren en las cartas online, que no estén disponibles en este formato, o peor, que, al llegar al establecimiento, a pesar de haber hecho una búsqueda exhaustiva, no ofrezcan garantía de que no existe contaminación cruzada.

Como mi caso, actualmente en España, las intolerancias alimentarias están presentes en un 30% (Topdoctor, s.f.) de la población. Sin embargo, no existe ninguna aplicación con este objetivo.

*SAFE FOOD* ofrece una solución fiable a partir de una App colaborativa en la que los usuarios podrán introducir los alérgenos que quieren evitar y filtrar por su ubicación o zona que desean visitar, además de por el tipo de comida que les apetece.

De esta manera, obtendrán un listado de restaurantes comprometidos con *SAFE FOOD* y los platos que podrán consumir sin ningún problema.

Noelia Hurtado Muiña

---

Además, podrán obtener *feedback* de otros usuarios de la aplicación que padezcan su misma alergia/intolerancia, lo que les podrá servir no solo como garantía, sino que también puede ser una guía gastronómica a la hora su elección de platos.

Esta aplicación, solo podrá ser posible con el compromiso de cumplimiento de los restaurantes que participen en ella, que lo harán de manera gratuita siendo además un medio de publicidad para ellos.

El objeto del presente proyecto, será el lanzamiento de la App en Madrid para perfeccionar su tecnología y mejorar su curva de adhesión para más adelante, expandirse en el resto de España.

Comenzando por esta ciudad, obtendremos una muestra fiable para investigar y mejorar las funciones de *SAFE FOOD* debido a la gran densidad de población y los numerosos restaurantes que existen.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

El objetivo general de este proyecto es la elaboración de un Plan de Negocio viable, que se desarrollará a corto/medio plazo para *SAFE FOOD* aplicación que operará en el sector de la restauración.

Por otro lado, el objetivo principal es satisfacer una necesidad de un sector de la población que tiene intolerancias y/o alergias alimentarias a la hora de salir a comer fuera de casa. Por lo tanto, los objetivos específicos en los que se centrará el presente proyecto son los siguientes:

- Facilitar a la población que padece este problema con los alérgenos encontrar sitios que se adapten a sus necesidades y reducir el tiempo de búsqueda de los mismos.
- Poner la aplicación a disposición de los usuarios con un precio mensual muy asequible para que pueda estar al alcance de todos.
- Utilizar la plataforma también como foro para sus usuarios con el fin de intercambiar opiniones y recomendaciones de locales.

- Conseguir la participación del máximo número de restaurantes y bares, que lo harán de manera gratuita. Pudiendo además utilizarla para darse a conocer y como medio para publicar ofertas o promociones exclusivas con esta aplicación
- Hacer un estudio económico detallado para desarrollar la idea y analizar si esta idea de negocio puede tener realmente cabida en el mercado actual, para implementarla en un futuro a corto/medio plazo en la Comunidad de Madrid, y posteriormente ampliarlo a toda España

### **1.3 ALCANCE DEL PROYECTO**

Se pretende en este plan de negocio cumplir con todos los objetivos definidos en el apartado anterior. Para lograr este hito, a continuación, se indican los puntos que se desarrollarán en el presente proyecto:

- Contextualización de la empresa: definir qué tipo de empresa es, cómo surge la idea de negocio, sus funciones y el público al que estará orientado
- Descripción de mercado: análisis de clientes potenciales, estudio del sector y el entorno que lo envuelve
- Plan de operaciones: definición de las fases comprendidas desde el trabajo previo al lanzamiento de la aplicación hasta su lanzamiento
- Plan estratégico: definición de las acciones que se prevén realizar en los próximos años
- Plan de marketing de la empresa
- Análisis del impacto de la aplicación en la sociedad
- Estudio de la viabilidad económica de la empresa y medios de financiación.

## Capítulo 2. IDEA DE NEGOCIO

*SAFE FOOD* es una empresa Business to *Client B2C*, que nace de una necesidad muy cotidiana que se da en torno a un 30% (Topdoctor, s.f.) de la población española que sufre alergias/intolerancias y que no distingue entre edad o zona geográfica dentro del país a la hora de ir a comer a un restaurante.

Esto, puede suponer varios inconvenientes, comenzando por el tiempo invertido para buscar locales aptos para ellos, pudiendo influir además en su vida social por no encontrar restaurantes y por lo tanto no poder ir a los mismos sitios que sus acompañantes, o incluso en la salud de este público, por no obtener un compromiso fiable por parte de los establecimientos.

Centrándonos en ciudades como Madrid, es cierto que existen grandes cadenas de restaurantes donde puede ser más fácil identificar los alérgenos con garantía. Sin embargo, como se ha comentado previamente, existe una restaurantes y bares que aún no están familiarizados con este problema, o sí lo están, pero no disponen de una carta online. Por este problema pierden un gran número de clientes potenciales, y por otro lado estos clientes se ven obligados a abstenerse de visitarlos.

Además, aunque todo sea favorable, es decir, que los restaurantes en cuestión cuenten con su carta de alérgenos, y se pueda acceder a ella fácilmente, es frecuente que el cliente no lo conozca, o que tenga que invertir demasiado tiempo en su búsqueda teniendo que ir mirando la carta de cada restaurante.

Sin embargo, *SAFE FOOD* brinda la oportunidad a todos los restaurantes de ofrecer todas sus opciones de manera gratuita y llegar a este público. Y, por otro lado, para esta aplicación, el objetivo principal es el bienestar y la comodidad de sus usuarios, por eso, para poder llegar a al mayor número de población a la que le puede interesar, se ofrece con un precio muy reducido que analizaremos más adelante en este proyecto:

- Los restaurantes y bares serán nuestros proveedores de datos, aportarán su carta de alérgenos actualizada para que podamos subirla a la aplicación de manera gratuita.

Noelia Hurtado Muiña

---

- Podrán incluir ofertas o promociones exclusivas en la App.
- El precio que pagarán los usuarios por el uso de la aplicación será de 1€/mes, pudiendo abonar los 12€ del importe total del año al inicio de la descarga y pago de la aplicación.

El público objetivo de *SAFE FOOD* será, por un lado, los usuarios que estén familiarizados con las nuevas tecnologías y tengan acceso a ella, y, por otro lado, cuando se da el caso de que quien padece este problema es un público infantil, o de edad avanzada serán los padres o las personas encargadas de ellos los que accedan a la aplicación

La principal ventaja competitiva que ofrece *SAFE FOOD* es su rapidez y el tiempo de búsqueda que ahorra al usuario. Una vez que este selecciona todos los filtros que necesita (alérgenos, ubicación), y encuentra el restaurante o bar al que quiere ir, es dirigido a través de las indicaciones del GPS al sitio en cuestión.

Cabe destacar que esta empresa no se hará cargo en caso de que los restaurantes incumplan o tengan un fallo en la elaboración de sus platos según su carta de alérgenos; en ese caso, serán ellos los que tendrán que asumir la responsabilidad.

La idea de negocio será desarrollada junto con mi hermano, que será socio de la empresa y participará en la inversión de capital inicial.

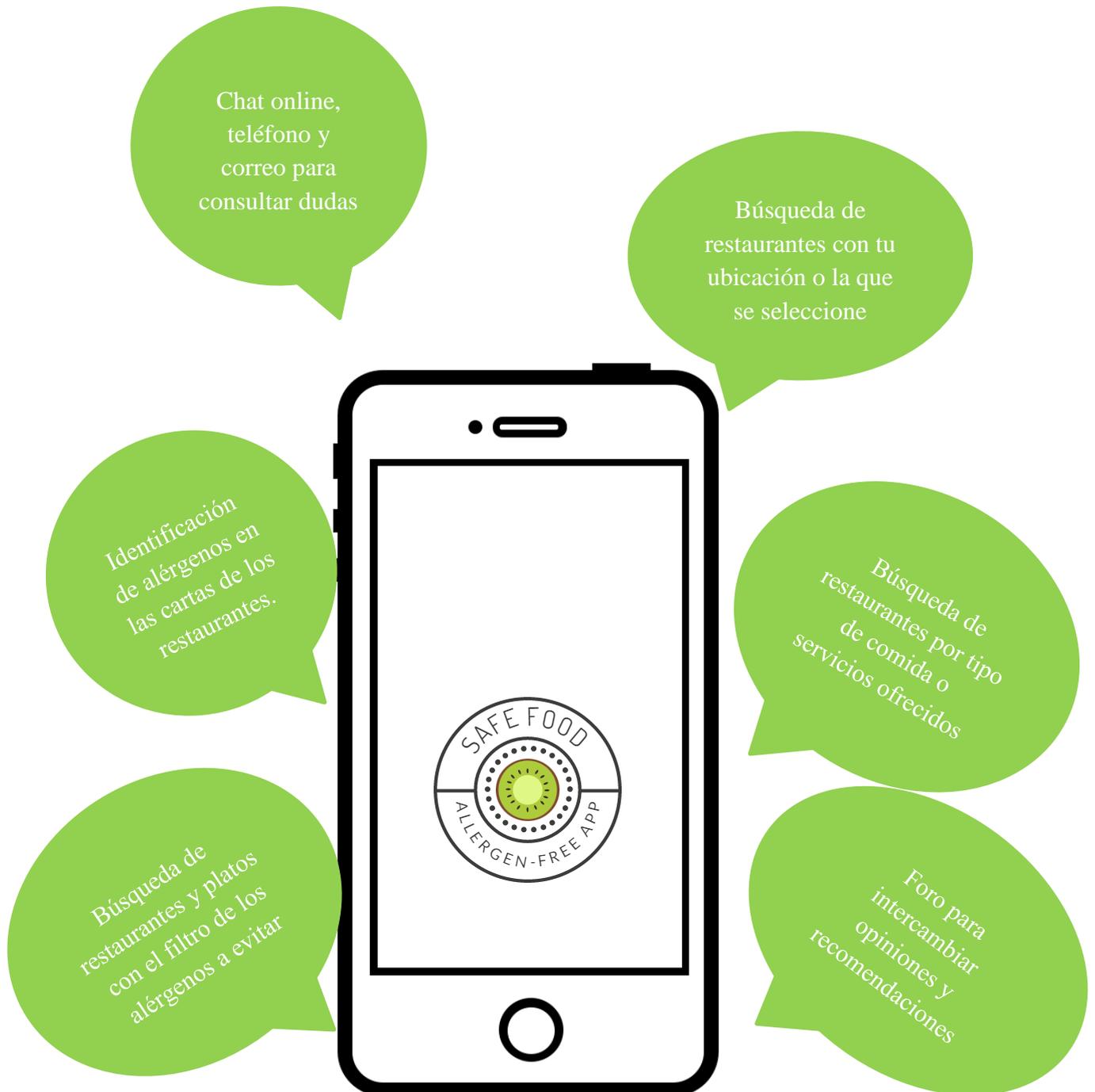
## 2.1 Business Model Canvas de SAFE FOOD



## **2.2 Servicios de la aplicación SAFE FOOD**

Las funciones que tendrá la aplicación objeto de este proyecto se detallan a continuación:

- Presentación de las cartas de los bares y restaurantes con los alérgenos perfectamente identificados en sus platos.
- Selección de alérgeno/s a los que el usuario tiene alergia/intolerancia o los quiere evitar.
- Selección de restaurantes que disponen de platos carentes de los alérgenos seleccionados mediante ubicación dentro de las zonas disponibles.
- Filtro de los restaurantes por tipo de comida, así como de los servicios que ofrezcan o que el usuario busque en ese momento (desayuno, comida, cena, merienda...)
- Foro de opiniones de los restaurantes/bares y de sus platos, así como recomendaciones de otros usuarios.
- Ofertas y promociones exclusivas con la aplicación de los restaurantes que quieran promocionarlas.
- Chat online, teléfono y correo para consultar dudas.



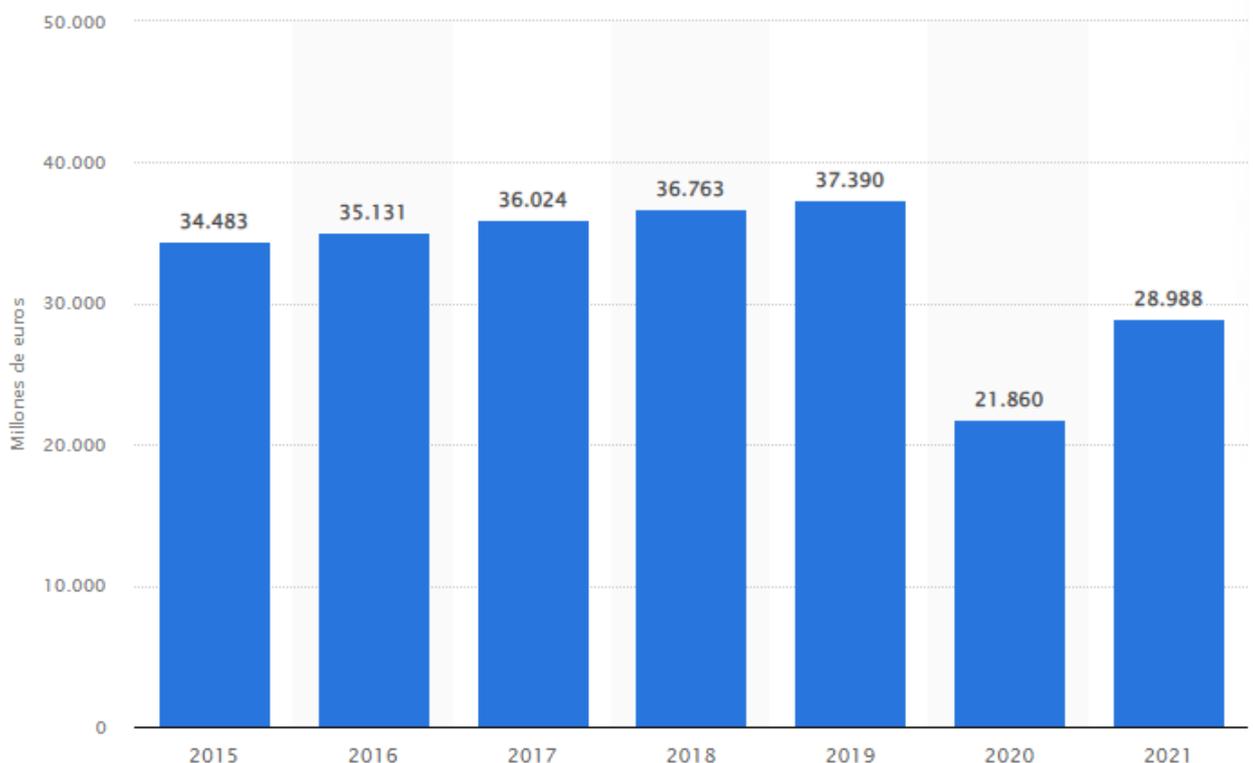
*Figuras 1: Servicios de SAFE FOOD Fuente: imagen del móvil de Google Imágenes, el resto elaboración propia.*

## Capítulo 3. ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.1 Descripción del sector y del entorno

El sector en el que se centra la actividad de esta idea de negocio es la hostelería, más concretamente el de la restauración. Este sector ha sido uno de los que se ha visto más afectado por la crisis producida por la pandemia de la COVID-19, sin embargo, antes de su llegada, estaba en pleno crecimiento. *Del año 2019 donde las ventas de este sector se situaban en los 37.390 millones de euros al año 2020 que pasaron a ser de 21.860 millones de euros (STATISTA, s.f.)*

Sin embargo, *en el último año de 2021 las ventas en el sector crecieron más de 7.000 millones de euros, y la tendencia es creciente cada vez más cercana a la situación que había en este sector en pre pandemia (STATISTA, s.f.)* como se puede observar en la siguiente gráfica:



Gráfica: *1Evaluación anual del sector de la restauración en España Fuente: (STATISTA, s.f.)*

El sector de la restauración en España es uno de los grandes impulsores de la economía, que, junto con los sectores de transporte y comercio, son los que más PIB y empleo aportan en España.

*De hecho, España es el país con más bares y restaurantes por persona de todo el mundo, algunas CC.AA. españolas tienen más locales gastronómicos que países enteros. (Businessinsider, 2022). Según los últimos datos registrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en España hay un total de 277.539 establecimientos gastronómicos, tanto es así, que teniendo en cuenta el número total de personas que viven en España, hay un bar por cada 170 habitantes (Businessinsider, 2022).*

Volviendo a las consecuencias que ha traído la COVID-19 al sector de la restauración, cabe destacar la aceleración del proceso de la digitalización a la que se han visto obligadas. Sobre todo, en la digitalización de las cartas, adaptándose con ello a las nuevas necesidades de sus clientes.

### **Ley de información de alérgenos en España**

En España, desde el 13 de diciembre de 2014, se aprobó la Ley de Información alimentaria (Normativa 1169/2011) por la que *todo operador alimentario está obligado a informar sobre los alérgenos presentes en sus productos mediante un sistema que permita identificarlos claramente* (Coformación, s.f.)

*Esta ley, deberán cumplirla todos los restaurantes, bares y cafeterías, además de supermercados, hoteles, tiendas de alimentación, comedores. Y todo establecimiento que ofrezca productos envasados o sin envasar* (Coformación, s.f.)

Están obligados a declarar de forma clara cualquiera de los 14 alérgenos principales (se indican más adelante en el apartado **3.3 Clientes potenciales**) ya sea a través de carteles, folletos, en la propia carta...

Sin embargo, muchos de ellos no tienen actualizados estos alérgenos en las cartas online de los restaurantes, obligando al cliente que necesite saberlo a tener que acudir al establecimiento o ponerse en contacto con ellos de alguna manera, en definitiva, un

proceso poco práctico, que debería estar al alcance de todos por igual. Este es uno de los motivos principales que ha impulsado a la creación de la aplicación *SAFE FOOD*.

### **3.1.1 Barreras de entrada**

Las barreras de entrada al mercado son los obstáculos que pueden complicar, dificultar e incluso impedir el ingreso de las empresas, productos o marcas a este (Economipedia, s.f.).

Existen varios tipos de barrera de entrada al mercado:

- Barreras estratégicas, *aquellas que son impuestas por las empresas que ya existen en el mercado* (Economía, s.f.)
  
- Barreras estructurales: *las que se encuentran de manera natural en el sector laboral en general (limitaciones económicas, como la propiedad de los productos a vender)* (Economía, s.f.)
  
- Barreras regulatorias: *las barreras regulatorias abarcan todo lo que tiene que ver con las normas y leyes que deben cumplirse al momento de querer entrar al mercado.* (Economía, s.f.)

Una vez identificados los tipos de barreras de entrada, se procede a identificar cuál va a ser la que podrá afectar realmente a esta idea de negocio:

#### **3.1.1.1 Poca experiencia/imitación**

Una de las principales barreras de entrada es que nos enfrentamos a un mercado que ya está muy desarrollado, existen millones de aplicaciones móviles que cuentan con mucha experiencia en el sector. Esto les permite tener muchos recursos para adaptarse a las necesidades del mercado, ya que tienen en su poder bases de datos de los usuarios, pudiendo analizar qué consumen habitualmente o cuáles son sus hábitos.

Noelia Hurtado Muiña

---

Aun haciendo un estudio de mercado en profundidad, no podremos llegar a ese nivel de conocimiento.

Además, teniendo en cuenta que actualmente en el mercado no existe ninguna aplicación que cuente con todos los servicios ofrecidos por *SAFE FOOD*, es fácil que puedan imitarla, la única manera de intentar minimizar las posibilidades es proteger la patente.

No obstante, esto no la protege del todo, y existen otras aplicaciones grandes como *TheFork*, que cuenta con 15 años de experiencia, 60.000 restaurantes asociados en 12 países y con 30 millones de descargas de su aplicación (InfoHoreca, s.f.) a la que probablemente, no le costaría demasiado añadir estos servicios. En el caso en el que se diera este escenario, podría estudiarse una asociación con ellos, o incluso venderles este negocio.

Además, hoy en día, son muchas las personas que cuentan con acceso a la tecnología y por lo tanto también podrían crear su propia aplicación, con servicios si no iguales, muy similares a los nuestros.

Para hacer frente a esto, es imprescindible que *SAFE FOOD* esté constantemente mejorando y adaptándose a las necesidades de mercado, buscando siempre la diferenciación de su servicio para que, aunque surjan aplicaciones nuevas, la nuestra se posicione como pionera en el mercado.

### **3.1.2 Análisis PESTEL**

*El análisis PESTEL es una herramienta que permite definir el análisis macroeconómico* (Simla, s.f.) de una empresa. Identificando de esta manera los factores del entorno que podrán afectarle.

#### **3.1.2.1 Factores políticos**

Los factores políticos, no afectarán demasiado a SAFE FOOD.

Sin embargo, existen algunas ayudas y subvenciones que podrían beneficiarnos.

El Estado, las CC.AA e incluso los ayuntamientos, cuentan con varias prestaciones con el objetivo de fomentar y ayudar a los emprendedores y subvencionar la innovación y con ello la digitalización de las empresas.

Algunas de estas ayudas son *el Programa emplea verde*, que surge como iniciativa de la **Fundación Biodiversidad** para mejorar e impulsar el emprendimiento de empresas medio ambientales, su objetivo principal es crear empleo y está cofinanciada por el Fondo Social Europeo (FSE) dentro del Programa Operativo Empleo, Formación y Educación 2014-2020. (Tangram, s.f.).

Otro a destacar es el *Programa Estatal de Generación de Conocimiento y Fortalecimiento Científico y Tecnológico del Sistema I+D+I*. (Tangram, s.f.)

*Destinado al refuerzo del apoyo en la participación española en iniciativas internacionales y europeas en tecnología y ciencias especialmente en el Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea para el periodo 2021-2027*. (Tangram, s.f.)

*También existen Ayudas de la Cámara de comercio, ayudas y subvenciones para crear aplicaciones como Xpande Digital, InnoCámaras o ENISA* (Tangram, s.f.)

Sin embargo, cabe destacar que los factores y cambios políticos no afectan realmente en el mercado de las *Apps* para móviles, porque todas estas iniciativas que se han mencionado, han estado funcionando en varias legislaturas.

### **3.1.2.2 Factores económicos**

Los factores económicos, en cambio sí cobran una gran influencia en el sector de la restauración. Un ejemplo claro, es el que se ha visto en el inicio del punto **3.1 Descripción del sector y del entorno** con el estudio del entorno, la crisis de este sector

producida por la llegada de la pandemia de la COVID-19 con una reducción de las ventas de 15.530 millones de euros entre los años 2019 y 2020.

Por lo tanto, las crisis financieras que se puedan producir, tendrán un gran impacto en el sector, aumentando el cierre de establecimientos y además generando mayores tasas de desempleo.

### **3.1.2.3 Factores sociales, culturales y demográficos**

Un factor que puede afectar es el cambio y la evolución de mercado que se produce constantemente, esto genera también cambios en las tendencias de los gustos de la población, aunque en el caso de esta aplicación, ofrece un amplio abanico de restaurantes con muchos tipos de comida diferentes, por lo que en realidad, este factor no genera un impacto relevante.

Sin embargo, aunque según los datos obtenidos de *Statista, actualmente en España hay 33 millones de usuarios de smartphones, y 116 , 5 líneas móviles por cada 100 habitantes* (Statista, s.f.) la edad sí que influye en el uso de estos dispositivos.

La edad en la que los niños comienzan a utilizar *smarthpones* es cada vez más temprana, de hecho, *un 68,7% de los niños con edades entre los 10 y los 15 años, ya son usuarios de estos* (Statista, s.f.). Sin embargo *entre las personas de 50 a 60 años, es de un 65% y desciende a un 22,95% en los usuarios con más de 80 años* (Integracional, s.f.).

Pero esta aplicación, está pensada para que sean las personas del entorno o que estén al cuidado del público de los más pequeños y los más mayores que no están familiarizados con la tecnología, los que accedan a la aplicación y les indiquen o les lleven a los restaurantes que se adapten a sus necesidades.

De todas formas, este factor no tiene un impacto tan alto en el sector de las aplicaciones móviles, dependiendo también de cuáles son los servicios que ofrecen y el público al que está dirigido.

#### **3.1.2.4 Factores tecnológicos**

SAFE FOOD es una empresa tecnológica basada en el uso de una App móvil. Es una aplicación nueva, que no cuenta con experiencia como otras muchas que están en el mercado.

El avance de la tecnología y de competidores que además son cada vez más tecnológicos, pueden dejar obsoleta a la aplicación o en una posición desfavorable, para que esto no ocurra es muy importante que se especialice en las necesidades de los clientes a los que está dirigida, que desarrolle una tecnología puntera (en la medida de sus posibilidades) y que se adapte al ritmo del mercado.

Para esto, es necesario contar con empresas y personal que estén capacitados para implementar todos servicios necesarios en el desarrollo de la aplicación.

#### **3.1.2.5 Factores ecológicos**

En este caso, como la idea de negocio es una aplicación móvil, no necesita infraestructura, y por lo tanto no afectará en la contaminación ni en el cambio climático.

#### **3.1.2.6 Factores legales**

Las principales normativas que afectan a las aplicaciones móviles son:

- *Normativa para la protección de datos: Reglamento General de Protección de Datos (RGPD (Tangram, s.f.)), implica la responsabilidad de las empresas para implementar las medidas necesarias en la protección de datos de los usuarios y la transparencia, avisos legales y políticas de privacidad. (Tangram, s.f.)*

Noelia Hurtado Muiña

---

- *Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPD-GDD)* (Tangram, s.f.): *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre implica la notificación al usuario de brechas de seguridad, la rendición de cuentas, el consentimiento del usuario para cualquier acción y el registro de actividades de tratamiento.* (Tangram, s.f.)
- *Derechos ARSULIPO* (Tangram, s.f.): *derecho del usuario de acceso sobre los datos de carácter personal, de rectificación y cancelación, de supresión, de oposición a que no se traten sus datos y a la limitación del tratamiento.* (Tangram, s.f.)

### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Para analizar la viabilidad de la idea de negocio de este proyecto, en primer lugar, se procede a realizar un estudio de mercado al que estará dirigida.

El mercado en este sector es muy amplio, cuenta con dos tipos de clientes:

Clientes de la aplicación	
Restaurantes, bares y otros locales de comida	Usuarios de la aplicación
Locales que utilizan esta aplicación para publicar las cartas de los platos que ofrecen en sus negocios incluyendo los alérgenos que estos contienen de manera <b>gratuita</b> . Además, también pueden hacer uso de ellas para publicar sus ofertas o promociones como medio de publicidad para ellos	Los ciudadanos usuarios de la aplicación a los que les interesen sus servicios. La cuota de pago es de <b>un euro mensual</b> .

Tabla 1: Clientes de la aplicación Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que, como se ha comentado en el capítulo anterior, *SAFE FOOD* no está dirigida a un único usuario que se encuentre en un rango de edad determinado, ni

Noelia Hurtado Muiña

---

tampoco es exclusivo para personas familiarizadas con la tecnología. Dado que la problemática con los alérgenos afecta a todas las personas independientemente de su edad, *SAFE FOOD* está pensada para que en el caso de que quien las padezca no pueda acceder a esta, sean sus familiares o acompañantes quienes puedan consultarla por ellos.

Esta oportunidad de negocio, tiene una estructura B2C:

- Tiene un único decisor, que es el cliente
- Tiene muchos clientes
- La demanda se genera mediante medios de comunicación
- Tiene un precio fijo

El mercado al que está dirigido *SAFE FOOD* es en toda España, no obstante, el primer lanzamiento será exclusivamente en la ciudad de Madrid para analizar el impacto que genera y, una vez superada esta primera fase, se extrapolará a la siguiente con su lanzamiento por toda España.

### 3.3 Clientes potenciales

Los clientes de esta empresa, como se ha comentado en el punto anterior, serán por un lado los usuarios de la aplicación y por otro lado los restaurantes y bares que participan en la misma.

**Usuarios de la aplicación:** Para identificar el número de usuarios potenciales de la aplicación, en primer lugar, se va a proceder a identificar los *14 grupos de alérgenos principales de obligada declaración establecidos en El Real Decreto 126/2015* (BOE, s.f.) y la incidencia que tienen sobre la población.

A continuación, se procede a su identificación:

## 1. CEREALES CON GLUTEN



*En este grupo se incluyen a las personas con enfermedad celíaca o con sensibilidad al gluten.*

*Ilustración 1: Icono alérgico gluten (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 2. CRUSTÁCEOS Y PRODUCTOS A BASE DE CRUSTÁCEOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia o alergia al marisco, pudiendo seleccionar el/los que le afecten (percebe, nécora, centollo, gamba, cangrejo, langostino, cigala...)*

*Ilustración 2: Icono alérgico crustáceos (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 3. HUEVOS Y PRODUCTOS DERIVADOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia o alergia al huevo, a la yema, a la clara o a ambas, pudiendo seleccionar la que le afecte,*

*Ilustración 3: Icono alérgico huevo (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 4. PESCADOS Y PRODUCTOS A BASE DE PESCADOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia o alergia al pescado, pudiendo seleccionar al/los que le afecten.*

*Ilustración 4: Icono alérgeno pescado (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 5. CACAHUETES, PRODUCTOS A BASE DE CACAHUETES Y FRUTOS SECOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia a los cacahuets y frutos secos pudiendo seleccionar el/los que les afecten ya que es frecuente tener alergias a uno o varios frutos secos pero no a todos.*

*Ilustración 5: Icono alérgeno cacahuets (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 6. SOJA Y PRODUCTOS A BASE DE SOJA



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia a la soja.*

*Ilustración 6: Icono alérgeno soja (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 7. LECHE Y SUS DERIVADOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia a la lactosa, pudiendo también elegir cuando se trata de intolerancia a la lactosa o también a la proteína de la leche.*

*Ilustración 7: Icono alérgeno lácteos (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 8. FRUTOS DE CÁSCARA Y PRODUCTOS DERIVADOS



*Frutos de cáscara se entienden como almendras, avellanas, nueces, anacardos, pistachos. En este caso, también se podrán seleccionar los que afecten al usuario.*

*Ilustración 8: Icono alérgeno frutos de cáscara (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 9. APIO Y PRODUCTOS DERIVADOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia al apio, que se encuentra tanto en el tallo como las semillas, raíces y hojas.*

*Ilustración 9: Icono alérgico apio (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 10. MOSTAZA Y PRODUCTOS A BASE DE MOSTAZA



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia a la mostaza.*

*Ilustración 10: Icono alérgico mostaza (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 11. GRANOS O SEMILLAS DE SÉSAMO Y PRODUCTOS A BASE DE SÉSAMO



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia al sésamo.*

*Ilustración 11: Icono alérgico sésamo (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 12. DIÓXIDO DE AZUFRE Y SULFITOS



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia a los sulfitos, es muy común encontrarlos como conservantes, en refrescos, zumos, cerveza...*

*Ilustración 12: Icono alérgeno sulfitos (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 13. ALTRAMUCES Y PRODUCTOS A BASE DE ALTRAMUCES



*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia a los altramuces, que además de como semillas, también pueden encontrarse en harinas.*

*Ilustración 13: Icono alérgeno altramuces (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

## 14. MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS Y PRODUCTOS A BASE DE ESTOS



*Ilustración 14: Icono alérgeno moluscos (Los 14 alérgenos principales, s.f.)*

*En este grupo se incluyen a las personas con intolerancia/alergia a los moluscos y crustáceos como los mejillones, el pulpo, el calamar, las almejas... que además es habitual en salsas, cremas, etc. En este caso también se pueden seleccionar el/los que afecten al usuario.*

Según la Fundación Seguridad Alimentaria y prevención de Alérgenos (FSA), en España son aproximadamente dos millones de personas que sufren algún tipo de alergia o intolerancia alimentaria a alguno de los alérgenos descritos, concretamente, en torno al 8% de los menores de 14 años y al 2-3% de los adultos. (INE, s.f.)

Con los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística del número de habitantes en España por provincias, se procede a extraer los datos de los que serán nuestros clientes potenciales:

Edad de los habitantes	Total nº de habitantes 1 de enero de 2022		Clientes potenciales con intolerancias/alergias alimentarias 1 de enero de 2022	
	Total Nacional	Madrid	Total Nacional	Madrid
0-14 años (8%)	6.627.217	986.369	530.177	78.910
15-85 y más años (2-3%)	40.805.588	5.782.743	1.020.140	144.569
<b>TOTAL:</b>			<b>1.550.317</b>	<b>223.478</b>

Tabla 2: nº de habitantes en España con intolerancias o alergias alimentarias Fuente: Elaboración propia; datos INE

A continuación, se muestra una tabla resumen con los datos por edades y los clientes potenciales estimados de manera más realista en la que se incluyen a los habitantes que tienen una edad comprendida entre los 2 y los 80 años en la Comunidad de Madrid y de España:

**Datos de la Comunidad de Madrid:**

Edad de los habitantes	Total nº de habitantes 1 de enero de 2022 en Madrid	Clientes potenciales con intolerancias/alergias alimentarias 1 de enero de 2022 en Madrid
2-14 años (8%)	882.725	70.618
15-80 años (2-3%)	5.443.193	136.080
<b>TOTAL:</b>		<b>206.698</b>

Tabla 3: nº de habitantes en Madrid entre 2 y 80 años con intolerancias o alergias alimentarias Fuente: Elaboración propia, datos INE

Noelia Hurtado Muiña

---

**Datos de España:**

Edad de los habitantes	Total nº de habitantes 1 de enero de 2022 en España	Clientes potenciales con intolerancias/alergias alimentarias 1 de enero de 2022 en España
2-14 años (8%)	6.455.162	516.413
15-80 años (2-3%)	37.686.183	942.155
<b>TOTAL:</b>		<b>1.458.568</b>

*Tabla 4: nº de habitantes en España entre 2 y 80 años con intolerancias o alergias alimentarias Fuente: Elaboración propia, datos INE*

Como se ha comentado anteriormente, entre los infantes y personas mayores que no pueden acceder a la aplicación, se ha estimado que será una de las personas que esté a su cargo el que acceda a ella.

Por lo tanto, analizando los resultados, serán 206.698 personas en Madrid consideradas como usuarios potenciales y 1.458.568 en España.

Sin embargo, para obtener unos datos más concisos, se procede a analizar el porcentaje de personas que usualmente comen fuera de casa, ya sea por motivos laborales, ocio u otros.

Según la última encuesta realizada por la *Sociedad Española de Obesidad (SEEDO-SEO)*, *el 77% de la población, realiza al menos una de las tres comidas principales fuera de casa.* (Alimentaria R. , s.f.)

Cabe destacar que esta aplicación está dirigida también al público que no hace comidas fuera de casa habitualmente, sino más bien de manera esporádica. Sin embargo, es mucho menos probable que estos últimos se la descarguen, es por eso que se ha contemplado ese 77% para las estimaciones realizadas.

Noelia Hurtado Muiña

---

Nos dirigimos a un cliente que cada vez está más digitalizado; el porcentaje de personas con intolerancias y alergias o que tienen algún allegado que las padece, que consultan las cartas de manera online, cada vez es mayor. Además, el público objetivo, está bastante definido.

Con estos datos, se procede a obtener una estimación del número de personas que se descargarán *SAFE FOOD* en tres escenarios diferentes, y la evolución de la app en los próximos 3 años tras su lanzamiento en 2023 aunque el primer año donde la aplicación se lanzará a toda la Comunidad de Madrid será en 2025, en el año 2024 solo será en los barrios de Chamberí, Salamanca y Centro como se detalla más adelante, y no será hasta 2026 que se lanzará en toda España:

Año	Escenario negativo (5%)	Escenario neutro (20%)	Escenario positivo (35%)
2025	7.234	28.938	50.641
2026	72.928	291.714	510.499
2027	76.575	350.056	689.173

*Tabla 5: Estimación de descargas de la aplicación en un periodo de 5 años en tres escenarios distintos*  
*Fuente:Elaboración propia*

### **Restaurantes y bares que participen en la aplicación:**

Otro usuario imprescindible de la aplicación, son los restaurantes y bares que quieran participar en ella.

Respecto a estos, a través de numerosas entrevistas realizadas a los gerentes de los establecimientos, se ha podido encontrar una problemática común en todos ellos relacionada con las alergias e intolerancias alimentarias.

Por un lado, los restaurantes y bares pequeños que no disponen de página web y, por lo tanto, no tienen posibilidad de publicar su carta de alérgenos. Esto, les dificulta darse a conocer y ampliar su público, además, confirman que también puede generar cierta desconfianza entre las personas con intolerancias/alergias a la hora de acudir a su local.

Noelia Hurtado Muiña

---

Por otro lado, las cadenas de restaurantes o locales grandes y más conocidos, que sí suelen contar con carta de alérgenos online, sin embargo, para el cliente resulta más complicado, ya que tienen que buscarla en su página web y, además, realizar una búsqueda intensiva previa para elegir los sitios que pueden visitar.

Todos ellos están de acuerdo en que les interesaría hacer uso de *SAFE FOOD* para facilitar la tarea a sus clientes y, además, como medio de publicidad gratuita.

Según el INE (INE, s.f.) , en España hay 277.539 restaurantes y bares, mientras que, en la Comunidad de Madrid, suman un total de 36.248 establecimientos.

Los distritos con más restaurantes y bares de la Comunidad de Madrid, son el barrio de Salamanca, el barrio de Chamberí y Centro, por lo que será en estos en los que *SAFE FOOD* comenzará a operar a corto plazo y paulatinamente se irán incorporando más establecimientos de otros distritos. En esta primera fase, el objetivo es conseguir llegar a un porcentaje alto de los locales ubicados en la Comunidad de Madrid.

Se les realizarán visitas uno por uno para explicarles las condiciones y los servicios que ofrece la aplicación. Los restaurantes y bares que finalmente participen en la aplicación, facilitará su carta de alérgenos actualizada, cargaremos los datos en la aplicación y una vez revisada por ellos, se subirá. Como se ha comentado previamente, para ellos será totalmente gratis. Con estas visitas, además se obtendrá una base de datos importante, así como la fidelización de los restaurantes, que supondrá una barrera de entrada frente a otros competidores que traten de copiar los servicios ofrecidos por la aplicación.

Para lograr captar la atención del público objetivo, *SAFE FOOD* inicialmente se centrará en la publicidad a través de redes sociales desarrollando un plan de marketing a través de anuncios y publicaciones en Instagram. Para esto, se contratará a *influencers* cuyo contenido sea principalmente dedicado a la comida. Actualmente es un mercado que está en tendencia, por lo que existen muchas cuentas dedicadas a ello, de esta manera, podremos captar la atención de futuros usuarios de la App. A parte de esto, también se pretende participar en ferias y eventos.

Posteriormente, según la tendencia de crecimiento, también se pretende externalizar estos servicios a una empresa especializada.

Noelia Hurtado Muiña

---

Sin embargo, al ser una empresa nueva, tendrá que enfrentarse a varias barreras de entrada, entre las que destacan las siguientes:

- Inexperiencia en el sector
- Inversión inicial elevada
- Competencia en el mercado

No obstante, cabe destacar que en el mercado español no existe ninguna aplicación con los mismos servicios que *SAFE FOOD*. Sí que hay varias aplicaciones como Food Allergy Translate que ayuda a las personas con intolerancias o alergias que estén en un país con un idioma desconocido a aportar información en restaurantes, o Celicity, una aplicación muy similar a *SAFE FOOD*, también permite encontrar establecimientos mediante geolocalización, pero en este caso está dedicado en exclusiva a personas con intolerancia o sensibles al gluten. Al haber tan pocas barreras de entrada, a la hora de crear la aplicación, se tendrá que estudiar qué protección es necesaria para evitar el plagio.

Cabe destacar además que es un mercado que está en auge, e impulsado por la digitalización que ha supuesto la llegada del COVID-19.

La propuesta de valor de *SAFE FOOD* que, además, también es el principal elemento diferenciador, es agilizar y mejorar la experiencia de los usuarios de la misma permitiéndoles además disfrutar de restaurantes a los que quizá nunca habrían ido por precaución o por desconocimiento. Permitiendo además a los restaurantes usarla como medio de publicidad para ampliar su público y quizá motivándoles a que incluyan más platos libres de los alérgenos más comunes, como es el gluten o el huevo, o adaptando los que ya tienen según las necesidades de sus clientes. Esta estrategia de diferenciación, permite a *SAFE FOOD* la aportación de valor de forma innovadora.

Como se puede comprobar, *SAFE FOOD* es capaz de cubrir una necesidad real detectada tanto por los restaurantes y bares como por sus clientes. Por lo tanto, sí tenemos un mercado para *SAFE FOOD* que además es extenso

## Capítulo 4. PLAN DE ESTRATEGIA

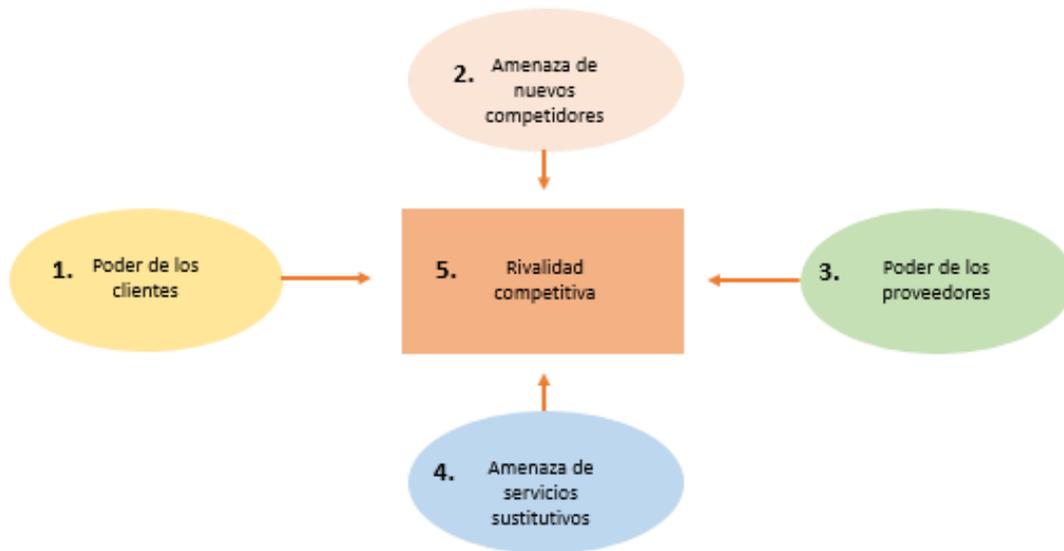
El plan estratégico se define a cinco años vista, en el que se detallan las acciones a realizar anualmente y los indicadores para estudiar si se cumplen los objetivos, si las medidas están cumpliendo el rendimiento requerido y el presupuesto.

Para definir la estrategia, se estudiarán previamente un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un DAFO:

### **4.1 Análisis Porter**

El análisis del sector se realizará a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter. Una herramienta estratégica para analizar y evaluar las fuerzas competitivas cercanas a la actividad de la empresa. Se dividen en:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de servicios sustitutivos
5. Rivalidad entre competidores existentes



*Figuras 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se procede a su análisis por separado:

#### **4.1.1 Poder de negociación de los clientes:**

Como se ha mencionado previamente, *SAFE FOOD* cuenta con dos tipos de clientes, los restaurante y bares, y sus clientes. A continuación, se describe el poder de negociación que podrían llegar a tener:

- Usuarios que se descargan *SAFE FOOD*: aunque no existen aplicaciones que ofrezcan los mismos servicios, el cliente puede optar por invertir su tiempo en realizar las búsquedas precisas de manera gratuita a través de internet o llamando a los diferentes restaurantes para preguntar por su carta de alérgenos. O, en caso de que los usuarios sean celíacos, es probable que tengan aplicaciones específicas como Celicity. Sin embargo, en ella solo figuran los restaurantes que son específicos para ellos. Sin embargo, si desean disfrutar de los servicios y ampliar su oferta a aquellos locales que no figuran en esa App o que no cuentan con página web o medios para promocionarse aún teniendo opciones para este público, los usuarios deberán adaptarse al precio establecido para *SAFE FOOD* que se especificará más adelante en el estudio económico.
- Restaurantes y bares: en este caso, cabe la posibilidad de que no estén interesados en ofrecer su compromiso o que no puedan garantizar que en sus cocinas no exista la

contaminación cruzada. Sin embargo, es una gran oportunidad para darse a conocer a este sector población de manera, además, gratuita. Además, cabe destacar que todos los hosteleros en España tienen la obligación de informar sobre los alérgenos (numerados previamente, según el Anexo II del Reglamento (UE) N0 1169/2011) presentes en sus platos. Puesto que es de obligado cumplimiento, esta aplicación es muy buena opción para darlos a conocer.

#### **4.1.2 Amenaza de nuevos competidores:**

Se entiende como competidor todo producto que esté dedicado a satisfacer necesidades similares a las que cubre la empresa. Esta fuerza, es un indicador de las barreras de entrada que pueden existir para implementar el negocio y por lo tanto la dificultad que supone la entrada al mercado.

Sin embargo como se ha mencionado previamente, en la actualidad, existen aplicaciones que ayudan a las personas con intolerancias y alergias a identificar productos alimenticios, pero en el caso de los establecimientos, se encuentra centrado en la celiacía. Por lo tanto, no existe ninguna que pueda considerarse como competencia directa.

Por lo tanto, hay muy pocas barreras de entrada. Esto puede ser un inconveniente ya que, al ser una idea tan novedosa, es posible que cuando la aplicación se lance al mercado, otras personas la copien. Además de la barrera de entrada creada a posibles competidores gracias a la fidelización de los locales y la obtención de datos relevantes y muy valiosos para este servicio, conseguida a través de las visitas de los comerciales dificultará la tarea al resto.

#### **4.1.3 Poder de negociación de los proveedores:**

Este es un punto muy interesante para analizar en el caso en el que la demanda es más elevada que la oferta con el fin de comprobar con qué control y/o poder pueden llegar a contar para poder incrementar sus precios.

En este caso, los proveedores de la aplicación serán las empresas subcontratadas de informática, que se encargarán del mantenimiento y desarrollo de la aplicación, y de publicidad y marketing.

Por otro lado, los restaurantes y bares, serán más bien unos socios colaboradores, con los que se llega al acuerdo de no pagarles con dinero a cambio de la donación de los datos de sus cartas, pero sí a través de publicidad, ya que podrán utilizar la aplicación como plataforma de publicidad para darse a conocer y publicitar sus ofertas y promociones, además de ampliar el sector de sus clientes, ya que a través de ella.

Serán estos últimos los que tienen más relevancia en este punto, puesto que los servicios ofrecidos por la aplicación se basan en el poder de decisión que estos tienen a la hora de decidir si quieren participar en la aplicación.

#### **4.1.4 Amenaza de servicios sustitutivos:**

Debido a que nos encontramos en una era que cada vez está más digitalizada, los restaurantes, también están cambiando y adaptándose al mercado, especialmente a raíz de la COVID-19, que ha supuesto un impulso en este sector en lo que se refiere a la digitalización, más concretamente de sus cartas.

Aunque esto es muy positivo, uno de los servicios más diferenciados que ofrece la aplicación, es poner a disposición del cliente las cartas de los restaurantes que aún no la tienen disponible online, o, al menos la carta de alérgenos, sin embargo, este número cada vez será más reducido en el futuro, puesto que es la evolución natural a la que estamos dirigidos.

Además, el número de personas con alergias e intolerancias es cada vez más común, por lo que poco a poco, los restaurantes tendrán que ir especializándose cada vez más a estas necesidades, y probablemente, busque la manera de facilitar a los clientes la identificación de los alérgenos.

No obstante, *SAFE FOOD* sigue ofreciendo un servicio que seguiría siendo diferenciador, y la facilidad al usuario para encontrar los establecimientos, y además

Noelia Hurtado Muiña

de manera personalizada en función de las necesidades del usuario. Y aunque no es fácil intuir por ahora posibles sustitutivos, habrá que estar muy atentos dada la rápida evolución de la tecnología

#### 4.1.5 Rivalidad competitiva:

Actualmente, en el mercado, como ya se ha mencionado anteriormente, existen varias aplicaciones con unos servicios similares a los que ofrece *SAFE FOOD*, sin embargo, solo cubren el alérgeno del gluten, a continuación, se muestra un cuadro comparativo con las dos aplicaciones seleccionadas y la nuestra:

	Gratuita para usuarios de la App	Geolocalización de restaurantes aptos	Disponibles todos los alérgenos
Celicity	SÍ	SÍ	NO
Celicidad	SÍ	SÍ	NO
<i>SAFE FOOD</i>	NO	SÍ	SÍ

Tabla 6: Resumen de funciones de empresas que pueden ser competencia Fuente: Elaboración propia

Dado que no están disponibles todos los alérgenos, se procede a analizar la población que padece intolerancia al gluten, para ver qué porcentaje representan sobre el total de las personas que padecen alguna otra intolerancia.

Según la Federación de Asociaciones de Celíacos en España (FACE) actualmente esta enfermedad afecta al 1% de la población española, que, sobre los 144.689 n° de habitantes estimados como usuarios potenciales en Madrid en el apartado 3.2, supondría un total de 63.259 personas que podrían optar utilizar alguna de las aplicaciones mencionadas en lugar de *SAFE FOOD*.

Total nº de habitantes 1 de enero de 2022 en Madrid	Total nº de habitantes con celiaquía
6.325.918	63.259

Tabla 7: Nº de personas con celiaquía en Madrid Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, es frecuente que los celíacos padezcan alguna otra alergia alimentaria que no cubre ninguna de las aplicaciones de la competencia. Además, en estas son muy pocos los restaurantes que tienen y la mayoría, para la población celíaca, ya son conocidos, por lo que tampoco permite conocer locales nuevos.

Una de las ventajas competitivas con las que cuentan estas aplicaciones frente a *SAFE FOOD* es que son gratuitas, sin embargo, esta aplicación ofrece unos servicios diferenciados que el resto no tienen.

#### 4.1.6 Resumen de las 5 fuerzas de Porter:

Poder negociación de los clientes	Baja		
Amenaza de nuevos competidores			Alta
Poder de negociación de los proveedores			Alta
Amenaza de servicios sustitutivos		Media	
Rivalidad competitiva	Baja		

Figuras 3: Resumen de las cinco fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia

## **4.2 Análisis DAFO**

El DAFO, es una herramienta estratégica para analizar el entorno y tomar decisiones en cualquier tipo de empresas. Consta de un análisis externo en que se estudian amenazas y oportunidades y uno interno en el que se analizan debilidades y fortalezas, en el que se va a desarrollar la actividad del negocio para mejorar la rentabilidad, funcionamiento y su posición en el mercado.

En este caso, una vez realizado el análisis de mercado, se identifican en el DAFO algunas de las conclusiones obtenidas, para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones:

### **4.2.1 Debilidades:**

Son los aspectos negativos que afectan internamente a la empresa y que dependen de la gestión y la organización a nivel interno.

- **Aplicación de pago:** una de las principales debilidades de esta aplicación es que tiene un coste, aunque es un precio reducido, no puede competir con *Celicity* o *Celicidad* ya que estas son gratuitas. Sin embargo, *SAFE FOOD* es una aplicación más completa porque tiene disponibles todos los alérgenos, por lo tanto en caso de tener una alergia o intolerancia a parte del gluten, esta cubrirá por completo las necesidades del cliente.
- **Mala gestión de estrategia de marketing y/o publicidad:** esta es otra debilidad interna que puede afectar a la empresa. En caso de hacer una mala gestión del plan de marketing, ya sea por un enfoque que no es el adecuado para captar al público que se busca o por publicidad insuficiente. Esto podría generar no tener suficientes usuarios para lograr tener una rentabilidad positiva.

### **4.2.2 Amenazas:**

Las amenazas, a diferencia de las debilidades, se producen a nivel externo, son factores que no podemos controlar pero que pueden tener potencial de crear problemas en la empresa.

A causa del elevado ritmo de cambio que se produce en el mercado, no solo en cuanto al crecimiento, en su atractivo, las probabilidades de que aparezcan competidores nuevos se multiplica. La única manera de adaptar la empresa a este ritmo es la mejora continua, adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores.

El plagio también es una de las principales amenazas para la empresa. El plagio o la imitación de la aplicación. Resulta sencillo que otra empresa incluya en su aplicación estos servicios. Para disminuir en la medida de lo posible esta posibilidad, se debe tener un sistema de patentes.

### **4.2.3 Fortalezas**

Las fortalezas son las características o los aspectos que permiten a la empresa diferenciarse y posicionarse entre sus competidores.

Las principales en este análisis son las siguientes:

- Diferenciación en el mercado: esta es la principal fortaleza interna de la empresa, ofrece unos servicios que actualmente no existen en ninguna otra aplicación. Por lo tanto, hay muy poca competencia, al menos en el mercado actual.
- Disponibilidad para todos los sistemas operativos, estará tanto en *Play Store* como en *Apple Store*.

### **4.2.4 Oportunidades**

Las oportunidades serán las iniciativas externas que se puedan dar a la empresa, que ayuden a mejorar su posición competitiva.

Las principales oportunidades son las siguientes:

Noelia Hurtado Muiña

- Expansión a nivel nacional de la aplicación: una vez consolidada la aplicación en la Comunidad de Madrid, que era la idea inicial de la idea de negocio, se ampliará a toda España. Esto abrirá y ampliará mucho el nº de descargas de la aplicación, y además sin añadir demasiado coste, ya que la aplicación ya estará creada y diseñada.
- Establecimientos con los restaurantes y bares para que ofrezcan ofertas exclusivas en la aplicación para sus clientes: esta aplicación brinda la oportunidad a los restaurantes de que publiquen sus propias ofertas o promociones, esto incitará a la gente a ir a su restaurante y además beneficiará a *SAFE GOOD* puesto que si son bastantes los restaurantes que deciden llevar esto a cabo, será otro atractivo para incitar a la gente a obtener la aplicación.

A continuación, se muestra un resumen de este análisis:

Debilidades	Amenazas
<p>Aplicación de pago</p> <p>Mala gestión de estrategia de marketing y/o publicidad mal enfocada o insuficiente que impida obtener una rentabilidad positiva</p>	<p>Aparición de nuevos competidores</p> <p>Mercado cambiante</p> <p>Plagio o imitación</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Diferenciación en mercado, servicios ofrecidos no existentes en otras aplicaciones.</p> <p>Sistema operativo disponible para Android e IOS</p>	<p>Expansión a nivel nacional de la aplicación.</p> <p>Establecimientos con los restaurantes y bares para que ofrezcan ofertas exclusivas en la aplicación para sus clientes.</p>

Tabla 8: Análisis DAFO Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Planificación de acciones previstas

Teniendo en cuenta estos análisis, se procede a analizar las acciones que se prevén emprender cada año:

	2023	2024	2025	2026	2027
Creación de la aplicación	X				
Lanzamiento del plan de marketing para captar restaurantes	X				
Desarrollo de la aplicación	X				
Desarrollo del plan de marketing	X				
Lanzamiento del plan de marketing para captar usuarios	X				
Lanzamiento de la aplicación a distritos de Madrid		X			
Lanzamiento de la aplicación al resto de la Comunidad de Madrid			X		
Lanzamiento de la aplicación a toda España				X	
Asentamiento de la aplicación				X	
Incorporación de nuevos servicios en la aplicación					X
Mejora de la aplicación por el feedback de los usuarios		X	X	X	X

Tabla 9: Planificación de acciones previstas Fuente: elaboración propia

#### Año 2023:

Este año será dedicado especialmente a crear y desarrollar la aplicación y a implementar todos los servicios definidos objeto de *SAFE FOOD*. Por otro lado, se comenzará a trabajar en el plan de marketing para comenzar a implementarlo en el

Noelia Hurtado Muiña

---

último trimestre de cara a los futuros usuarios. De esta forma, nos aseguramos de que nadie nos copia ya que la aplicación se lanzará solo unos meses después.

Sin embargo, el plan de marketing para captar y afianzar establecimientos que colaboren en la aplicación se llevará a cabo mucho antes, para que cuando llegue el momento de lanzarla, ya dispongamos de bastantes restaurantes.

### **Año 2024:**

Será en enero del año siguiente cuando la aplicación saldrá al mercado en la Comunidad de Madrid pero solo a los tres distritos señalados.

Durante 2024 el plan de marketing seguirá en marcha para seguir captando clientes y mejorar en función de la aceptación del público. Además, a través del análisis de esta aceptación, la aplicación se mejorará y adaptará a lo que requiera el cliente a través de su *feedback* y de esta manera mejorar la experiencia del usuario.

### **Año 2025**

Durante este año, la aplicación ampliará su radio al resto de la Comunidad de Madrid ya que, en este punto, ya se habrá afianzado la aplicación a nivel usuario, y habrá habido tiempo suficiente para poder captar la atención de restaurantes que quieran participar en la aplicación así como de usuarios que la conozcan.

### **Año 2026:**

En este año, la aplicación ampliará su radio a toda España. Aunque la aplicación estará en constante cambio para ajustarse a las necesidades del cliente a través de su *feedback*, seguiremos con el foco puesto en aumentar y mantener el número de usuarios de la aplicación. Sin embargo, la aplicación ya estará asentada y aceptada por el cliente.

**Año 2027:**

A lo largo de este año se añadirán nuevos servicios a la aplicación, como poder reservar directamente desde la misma o añadirle un lector de código de barras para escanear los alimentos envasados e identificar sus alérgenos.

## Capítulo 5. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones desarrollado se basa en un conjunto de fases estructuradas y diferenciadas. Estas se desarrollarán principalmente durante el año 2023 donde se creará y desarrollará la aplicación y enero de 2024 que será cuando se lance al mercado.

La primera fase será la más sencilla para, a partir de ahí a través del *feedback* de los clientes y el aprendizaje de nuestros propios errores desarrollar el negocio con la creación de una aplicación más adaptada a las necesidades del mercado actual.

Antes de crear un plan de operaciones, se ha hecho un análisis de mercado para asegurar que existe un mercado interesado de calidad.

El plan de operaciones cuenta con tres fases, se procede a definir en lo que consiste cada una de ellas, y posteriormente se hará una estimación de los costes mensuales que se prevén. Más adelante, en el **Capítulo 9**, se desglosará y explicará cada coste.

### **Fase 1:**

Simulación de funcionamiento de *SAFE FOOD*. Durante el mes de diciembre de 2022, antes de realizar el lanzamiento de la app, se pretende imitar las funciones de esta de manera casera. El modo de proceder será ponernos en contacto con al menos 10 personas que padezcan alguna intolerancia o alergia alimentaria, y quieran salir a comer.

En función de la zona que les interese (dentro de Madrid) y el tipo de comida y los alérgenos que deban evitar, se les presentarán diversas opciones de platos y restaurantes a los que puedan acudir que previamente se habrán acordado con estos últimos.

El objetivo principal de esta primera fase es obtener un *feedback* basado en una experiencia real.

### **Fase 2:**

En esta segunda fase, durante el comienzo del año 2023, en los meses de enero, febrero, marzo y abril se creará la aplicación con un coste estimado de 18.600€. Inicialmente, la aplicación tendrá las funciones básicas.

En paralelo, se pondrá en marcha el plan de marketing captando la atención de los restaurantes y bares que quieran participar junto con sus clientes de esta actividad, se encargará un comercial al que contrataremos y supondrá 21.720€ por todo el año. Esto se realizará mediante la visita uno a uno de dichos restaurantes para ofrecerles nuestro servicio.

También comenzaremos con la investigación de *influencers* ``*foodies*`` o relacionados con el contenido de la aplicación, que estén interesados en publicitar nuestra aplicación.

### **Fase 3:**

Durante los meses de mayo, junio, julio y agosto se mejorará la aplicación añadiendo ya todos los servicios de la idea de negocio *SAFE FOOD*. Por otro lado, el plan de captación de restaurantes llevado a cabo por el comercial continuará hasta final de año.

Será en el último trimestre del año cuando se lanzará el plan de marketing a los futuros usuarios de la aplicación a través de las RRSS y poder ir anunciando el lanzamiento de la misma que será en enero de 2024 .

## 5.1 Cronograma y estimación de costes del Plan de Operaciones

	Actividad	Cronograma de 2022/2023/2024														Factor indicador	Objetivo	Presupuesto	
		Dic.	En.	Feb	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul.	Ag.	Set.	Oct	Nov	Dic.	En.				
<b>FASE 1</b>	Creación de simulacro de la app orientado a usuarios	x															Simulación del servicio de la aplicación	10 personas	- €
<b>FASE 2</b>	Creación sencilla de la app		x	x	x	x											Calidad de la aplicación	Que funcione bien	9.300,00 €
	Lanzamiento del plan de marketing con restaurantes (se inician visitas por comercial en barrios de Salamanca, Centro, Chamberí)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Afianzar clientes	40	21.720,00 €
	Investigación de Influencers que publiciten la App		x	x	x	x											Nº de seguidores/ temática del		- €
<b>FASE 3</b>	Desarrollo y mejora de la app						x	x	x	x							Calidad de la aplicación	Que funcione bien	9.300,00 €
	Lanzamiento del plan de marketing a los usuarios en RRSS														x	x	Nº de visualizaciones	Afianzar usuarios	8.300,00 €
	Lanzamiento al mercado de la aplicación (registro, inscripción, protección, posicionamiento SEO...)															x	Nº de descargas	100	3.734,00 €

Tabla 10: Cronograma y estimación de costes del Plan de Operaciones Fuente: elaboración propia

# Capítulo 6. PLAN DE MARKETING

## 6.1 Razón de ser, misión, visión y valores de la empresa

### 6.1.1 Razón de ser

La razón que lleva a crear esta aplicación es ayudar a la población que padece intolerancias y alergias a encontrar de manera más eficiente y rápida restaurantes a los que pueden acudir con la total tranquilidad de poder comer tranquilos, ya que se aseguran que cuentan con el compromiso de los restaurantes para evitar cualquier tipo de contaminación directa o cruzada.

Se trata de un modelo de relación WIN-WIN entre los dos tipos de clientes que tiene, por un lado, para las empresas que participan en la aplicación, ya que es un medio de publicidad totalmente gratuito para ellos, y por otro lado para el usuario final, que puede beneficiarse de los servicios de la misma a un coste reducido, y además obtener descuentos o promociones de los restaurantes que participan en la misma.

### 6.1.2 Misión

La misión principal de esta empresa es crear una aplicación que facilite a la población con intolerancias y/o alergias alimentarias las opciones de los restaurantes que pueden visitar a través del filtro que establezcan en la app por alérgeno a evitar, geolocalización y/o tipo de comida. Todo esto, mediante una aplicación accesible y visual de manera personalizada y adaptándose a las necesidades del usuario.

### 6.1.3 Visión

En un futuro, se pretende ampliar el mercado a nivel nacional consiguiendo que sea considerada como una aplicación de referencia para el público con intolerancias y/o alergias al que está dirigida como la manera de elegir rápido y fácilmente los restaurantes a los que van a comer.

#### **6.1.4 Valores**

Los valores se basan en la transparencia con los clientes mediante la descripción detallada de los servicios ofrecidos y las condiciones.

Además, está enfocada a la mejora continua mediante el *feedback* recibido de los usuarios para que se adapte en la medida de lo posible a sus necesidades.

#### **6.2 Logotipo de la empresa**

A continuación, se muestra el logotipo de *SAFE FOOD*:



*Figuras 4: Logo de la empresa Fuente: Elaboración propia*

#### **6.3 Medios de comunicación y canales de venta**

Para dar a conocer *SAFE FOOD*, uno de los objetivos es que esté presente en las redes sociales.

De cara a los usuarios o potenciales usuarios, se centrará en desarrollar la campaña comercial por medios de anuncios en *Instagram* y *Facebook*. Para ello, se abrirán canales específicos

donde no solo se explicarán las funciones de la aplicación, sino que también se dará visibilidad a los diferentes tipos de alérgenos que existen y el porcentaje de incidencia sobre cada uno de ellos en el capítulo 9, se indica el presupuesto que se dedicará a esta actividad.

Además, se contratarán *influencers*, para que promocionen los perfiles de *SAFE FOOD*. Estas *influencers* especialmente serán las conocidas como foodies, es decir, las que dedican su perfil al mundo de la comida u el de otros perfiles en los que también traten el tema de las alergias y las intolerancias. Pero, sobre todo, se centrará en perfiles de personal de la salud o personas con intolerancias que dediquen sus cuentas a enseñar restaurantes, comidas, etc.

Estas campañas, irán destinadas a captar la atención de clientes potenciales. El motivo por el que se han elegido estas dos redes sociales es para abarcar un rango de edad mayor. Mientras que *Instagram* cuenta con un público más joven que cada vez se abre más a personas en mediana y avanzada edad, *Facebook* está más obsoleto para estos, sin embargo, es muy conocido y mucho más común entre las personas de avanzada edad.

Otro punto importante para dar a conocer una aplicación como esta, que está comenzando, es a través de la gente, lo que se conoce como ``boca a boca´´. Además de esto, también los propios restaurantes pueden colaborar presentando esta aplicación a sus clientes. Además, sería un punto importante, cuando la aplicación esté asentada, ponernos en contacto con asociaciones de celíacos y alérgicos para ayudar a dar visibilidad a la aplicación.

Al finalizar la Fase 3 del plan de operaciones, se promoverá en los restaurantes la publicación en la app de ofertas y promociones que realicen exclusivamente con esta.

Será a partir del segundo año de lanzamiento cuando se externalicen estos servicios a una empresa especializada en publicidad y marketing, aunque la presencia de las redes sociales y los *influencers* seguirán estando presentes.

En cuanto a los medios de venta, a partir de su lanzamiento, la aplicación estará disponible para que todos los usuarios puedan descargarla en sus dispositivos móviles con cualquier sistema operativo,

Para la atención al cliente, se dispondrá de una línea de teléfono, un correo electrónico y un chat en la aplicación que estará al servicio del cliente en un horario definido de 8:00h a 17:00h horas.

Para dudas referentes al funcionamiento del sistema, serán los informáticos los que las atenderán, para el resto, será la empresa de publicidad y marketing contratada y la Community Manager durante 2024.

## Capítulo 7. MODELO DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La aplicación, es en realidad un intermediario entre los restaurantes y los usuarios finales, por lo que la relación entre ambos dependerá en gran medida de la confianza depositada por parte de estos últimos en las empresas participativas. Será posible analizar esta confianza a través de los comentarios y la puntuación que los usuarios dejen en cada restaurante que visiten.

En caso de que alguna de las empresas que participe reciba malas puntuaciones frecuentemente, se analizará cuál es el problema y se tomará la decisión de si es seguro para sus clientes y por lo tanto puede permanecer en la aplicación, o si por el contrario no lo es y debe eliminarse.

Los aspectos a puntuar de cada local por el usuario (aunque luego pueden añadir en comentarios lo que consideren) son los siguientes:

- Personal cualificado para atender alergias e intolerancias (indicar alérgeno)
- Existencia de contaminación cruzada
- Buen servicio
- Buen ambiente
- Relación calidad/precio de la comida

### 7.1 Promociones

Como se ha comentado anteriormente, los restaurantes podrán usar la aplicación para publicar sus ofertas y promociones de manera gratuita.

## Capítulo 8. GESTIÓN DE TALENTO

La gestión del talento se refiere al capital humano con el que cuenta la empresa, es decir, el valor que le aportan los trabajadores y el cuidado que reciben.

Es la parte más importante de cualquier empresa, puesto que de ellos depende la gestión del negocio que es fundamental e interfiere directamente en que el crecimiento sea positivo y la actividad se desarrolle de manera óptima.

Concretamente, en este modelo de negocio intervienen varios tipos de empleados, que serán fijos o variables, y sus funciones y roles principales son las siguientes:

- **Informático:** se encargará de la creación y programación de la aplicación en el año 2023.
- **Empresa informática:** a partir del año del lanzamiento de la aplicación, se externalizará el desarrollo y el mantenimiento de la aplicación a una empresa informática, ellos se encargarán de la gestión del servidor, serán responsables de la ciberseguridad y darán soporte a los usuarios de la aplicación en todas las cuestiones que tengan que ver con el funcionamiento.
- **Comerciales:** serán los encargados de ponerse en contacto con los restaurantes y bares para lograr que participen en la aplicación.
- **Community Manager:** será la encargada de gestionar las redes sociales a través de la gestión de las comunidades tanto de *Instagram* como de *Facebook*, diseñando una estrategia correcta para asegurarse de llegar a nuestro público objetivo. Además, también se encargará de atender las dudas en las redes sociales de los usuarios o potenciales clientes durante 2024, a partir del segundo año se externalizará esta función a una empresa especializada

En cuanto a la selección y captación del talento del resto de los empleados, se han establecido cinco fases para simplificar el proceso:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	fase 4	Fase 5
Reclutamiento	Adaptación	Desarrollo	Evaluación	Retención
Selección de candidatos que cuenten con características y formación compatible con los puestos requeridos.	Formación de los empleados sobre las funciones que desempeñarán, así como de los objetivos que persigue la empresa	Desarrollo de las habilidades y los conocimientos específicos que necesitan para desarrollar sus funciones	Evaluación del desempeño efectivo del trabajo	Cuidado del personal para retener el talento y crecer juntos

*Tabla 11: Fases de selección y captación del talento Fuente: Elaboración propia*

Cabe destacar, que el trabajo que desempeñarán será en remoto, por lo que será imprescindible realizar al menos una reunión diaria para mantener la comunicación entre todos.

## 8.1 Organigrama de la empresa

Durante las tres fases definidas previamente en el Modelo de Operaciones y que culminan en 2023, se contratará a un informático para la creación de la aplicación y un comercial que irá visitando uno a uno los restaurantes para conseguir su participación.

Mi hermano será socio colaborador y fundador de la empresa junto conmigo, el se encargará de la Dirección de Sistemas del departamento informático, que es toda la parte de la creación de la aplicación y el diseño gráfico de la misma, y en paralelo yo, cumpliré con las funciones de de *Community Manager* y gestión de redes sociales el primer año.

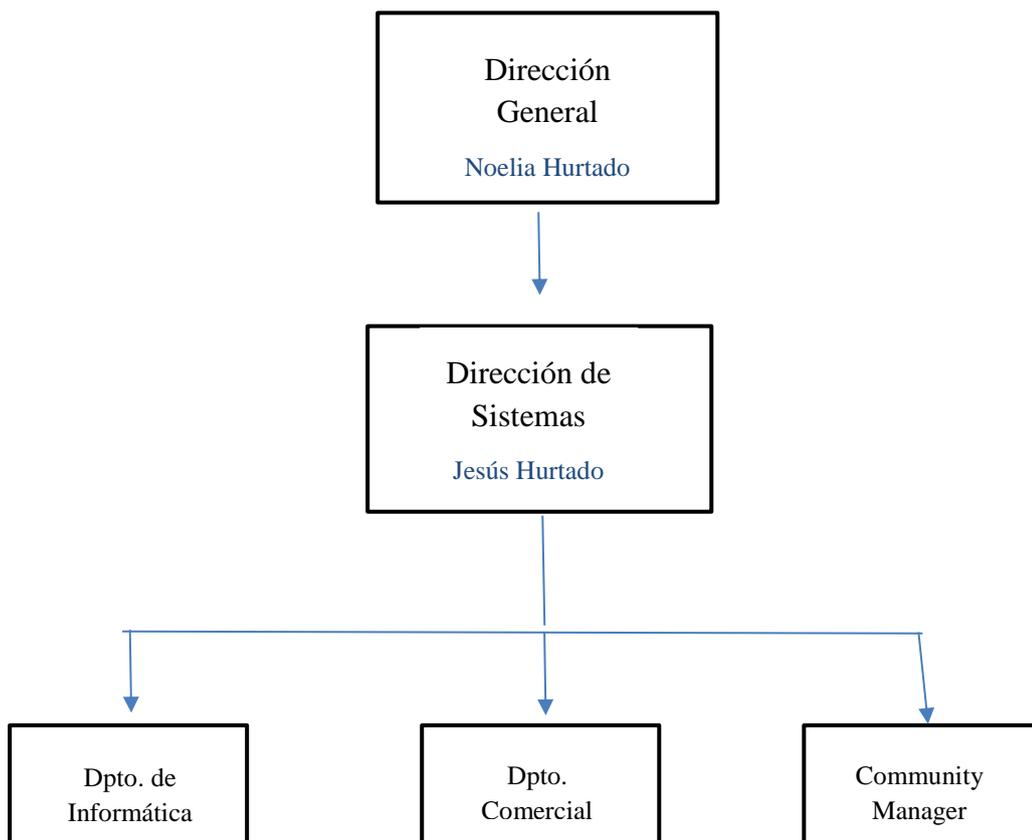
Sin embargo, tras el lanzamiento de la aplicación al mercado, en enero de 2024, se contratarán a varios empleados, por un lado, una persona que me de soporte con las funciones de *Community Manager* a mí, que será contratado solo durante media jornada y un comercial con jornada completa y otro con media, especializados.

A modo de resumen, durante los años 2023 y 2024 con el lanzamiento de la aplicación, el equipo estará formado por:

Noelia Hurtado Muiña

---

- Comerciales: 1 en 2023 y 1,5 en 2024 (media jornada) (incluyendo fijo y máximo obtenido de comisiones: 21.720€, la mitad paraa media jornada)
  - Community Manager: media jornada en 2024 (10.800€)
  - Informático para la creación de la App en 2023 (18.600€)
  - Externalización desarrollo y mantenimiento informático de la app a una empresa: 25.000€
- Teniendo en cuenta esto, el organigrama durante estos dos años quedaría así:



*Figuras 5: Organigrama de la empresa 2023 y 2024*  
*Fuente: Elaboración propia*

## Capítulo 9. MODELO ECONÓMICO

Teniendo en cuenta todas las acciones que SAFE FOOD emprenderá, a continuación, se desarrolla un plan financiero que permitirá conocer cuáles serán los beneficios en los próximos años.

Las características de la aplicación serán las siguientes:

- Aplicación Android + IOS
- Aplicación de pago: 1€/ mes
- *login* por correo electrónico
- Creación del perfil de los usuarios
- Disponible en dos idiomas, inglés y español

Coste estimado de creación: 18.600€

### 9.1 Gastos previstos

A continuación, se realiza una estimación de los costes que tendrá la empresa del año 2023 al 2027.

El capital inicial son 150.000€ en efectivo que los creadores de la app invierten.

Además, previo al análisis anual, se procede a explicar qué coste supondrá subir la aplicación a Apple Store y a Google Play y el coste del servidor que se incluye en el coste de mantenimiento, contemplado en el presupuesto de '*empresa informática*'

También se detalla la media de los salarios de los empleados según la actividad desempeñada:

#### Play Store

Por registrar la aplicación y crear una cuenta se paga una única tasa de 22 € que no hay que renovar.

### **Apple Store**

Por registrar la aplicación y crear una cuenta se paga una tasa de aproximadamente 90€ que hay que renovar anualmente.

### **Salarios de empleados y empresas contratadas:**

- Empresa informática: 25.000€ anuales
- Empresa externa Community Manager: 20.000€ anuales
- Contrato de media jornada Community Manager (externo): 900€ mensuales
- Diseñador gráfico (externo) : 70€/h
- Comercial: 1600€ brutos fijos + comisiones mensuales (6€ por restaurante hasta un máximo de 210€)
- Renting de coche: 700€/mes por cada coche (cada comercial contará con uno para los desplazamientos, se incluyen gastos de gasolina)
- Coste estimado de contratación de publicación por *influencer*: 150€/ publicación
- Coste por cada línea móvil: 25€/mes
- Coste por móvil: 200€/móvil (cada comercial tendrá el suyo)

### **Posicionamiento SEO**

Se contrata un plan de posicionamiento SEO con un coste de 200€/mes durante todos los años a partir del año del lanzamiento, que incluye los siguientes servicios:

- *Ayuda a mejorar su apariencia en los buscadores (CTR) (Prismalia, s.f.)*

- *Correcto rastreo en Google* (Prismalia, s.f.)
- *Análisis de las palabras clave* (Prismalia, s.f.)
- *Estudio de competencia* (Prismalia, s.f.)
- *Optimización de los contenidos* (Prismalia, s.f.)
- *Dashboard y Panel SEO que cuenta con estadísticas interactivas* (Prismalia, s.f.)
- *Optimización de la carga de la web y mejoras en las adaptaciones responsive de tablets y móviles* (Prismalia, s.f.)
- *Informes mensuales* (Prismalia, s.f.)

### **Creación de la aplicación:**

- Coste estimado de creación: 18.600€

#### **9.1.1 Inversión en el año 2023**

Cabe destacar que el trabajo previo a lanzar la aplicación que se desempeñará entre los meses de enero a diciembre de 2023 implicará algunos gastos iniciales extra para dar de alta la aplicación y cubrir otros factores como comerciales, y gastos de publicidad.

Además, como no será hasta el siguiente año en el que la aplicación se lanzará, no contaremos con beneficios. Es por este motivo por el que las funciones de *Community Manager* estarán delegadas en mí y en mi hermano, y no cobraremos por ello.

Se contratará un informático para que cree la aplicación, con un coste estimado de 18.600€ con las características indicadas en el comienzo de este capítulo.

Además, se contratará a un Comercial que se encargue de hacer visitas a los restaurantes y bares para enseñarles los servicios de la aplicación e invitarles a participar, que contará con un móvil de empresa y un coche con gastos de gasolina incluidos.

Además, hay que tener en cuenta los siguientes costes iniciales:

- Protección de la propiedad intelectual y de la interfaz
- Registro del nombre de la aplicación
- Telefonía: Dos móviles de empresa con su correspondiente línea

A continuación, se resume en una tabla:

RESUMEN GASTOS 2023	
<b>Inversión inicial</b>	100.000,00 €
<b>Salario</b>	19.200,00 €
Comercial	19.200,00 €
<b>Comisiones comercial</b>	2.520,00 €
<b>Publicidad</b>	8.300,00 €
<b>Protección y registro App</b>	1.200,00 €
<b>Gastos comerciales</b>	8.900,00 €
Telefonía	500,00 €
Transporte	8.400,00 €
<b>Creación de la App</b>	18.600,00 €

*Tabla 12: Resumen gastos 2023 Fuente: elaboración propia*

### 9.1.2 Gastos en el año 2024

En este segundo año, se procederá a lanzar la aplicación al mercado. Esto supondrá una ampliación de la plantilla, la parte del desarrollo de la aplicación se externalizará a una empresa informática y se encargarán del mantenimiento de la aplicación y de la atención a los clientes en cuestiones que estén relacionadas con el funcionamiento de la aplicación.

Por otro lado, se seguirá con el emprendimiento de la aplicación intentando estar más presentes en las redes sociales, también se intentará participar en ferias o campañas publicitarias, para esto, se contratará a un Community Manager externo que me dará soporte temporal de media jornada con un salario de 900€ y se invertirá más capital en contratación de publicaciones de *Instagramers* y anuncios.

En la parte comercial, se contratará a otra persona, pero con un contrato de media jornada (750€ fijos + comisión de máximo 210€) que también contará con un coche.

En la parte informática, a partir de este año, se subcontratará una empresa que se encargará del desarrollo y el mantenimiento, en esta se incluirá también el servidor.

A partir de este año, se incluirá también un gasto de 200€/mensuales en concepto de *‘posicionamiento SEO’*

A continuación, se muestra una tabla como resumen:

RESUMEN GASTOS 2024	
<b>Salarios</b>	43.380,00 €
Community Managers	10.800,00 €
Comercial	28.800,00 €
Comisiones comercial	3.780,00 €
<b>APP</b>	27.524,00 €
Desarrollo y mantenimiento de App	25.000,00 €
Posicionamiento SEO	2.400,00 €
Inscripción App Store	124,00 €
<b>Publicidad</b>	8.300,00 €
<b>Gastos Comerciales</b>	17.050,00 €
Transporte	16.800,00 €
Telefonía	250,00 €

*Tabla 13: Resumen gastos 2024 Fuente: elaboración propia*

### 9.1.3 Gastos en el año 2025

Noelia Hurtado Muiña

---

Durante este año se prevé expandir la aplicación a toda la Comunidad de Madrid, por este motivo será necesaria la contratación de más empleados.

Se ampliará el contrato de media jornada del comercial contratado en el año anterior y se contratarán dos comerciales más, es decir, un total de 3 comerciales, cada uno con su coche y su móvil para poder trabajar.

La actividad del *Community Manager* se externalizará a una empresa especializada en Marketing y publicidad.

Por otro lado, se prevé también ampliar presupuesto destinado a publicidad y marketing, a continuación, se muestra un cuadro resumen:

RESUMEN GASTOS 2025	
<b>Salarios</b>	65.160,00 €
Comercial	57.600,00 €
Comisiones comercial	7.560,00 €
<b>APP</b>	27.499,00 €
Empresa desarrollo y mantenimiento de App	25.000,00 €
Posicionamiento SEO	2.400,00 €
Inscripción App Store	99,00 €
<b>Publicidad</b>	50.000,00 €
Empresa marketing	20.000,00 €
Publicidad,RRPP	30.000,00 €
<b>Gastos Comerciales</b>	25.475,00 €
Transporte	25.200,00 €
Telefonía	275,00 €

*Tabla 14: Resumen gastos 2025 Fuente: elaboración propia*

#### 9.1.4 Gastos en el año 2026

Noelia Hurtado Muiña

---

Durante este año, se prevé expandir la aplicación a toda España, sin embargo, se estima que en este punto la aplicación ya estará estabilizada y aceptada por el cliente, es por eso que no se ampliará la plantilla a excepción de los comerciales, y también se destinará más dinero a la publicidad.

Se contratarán a más comerciales para que se encarguen de hacer las visitas pertinentes y captar a restaurantes y bares. Cada uno contará con coche y móvil de empresa. Además de visitas, también contactarán a través de correo electrónico. El total de comerciales contratados serán 3 por cada región española, que son 17. Somos conscientes de que esto supone una inversión muy cuantiosa, pero se quiere hacer un esfuerzo para expandirnos por todo el país.

RESUMEN GASTOS 2026	
<b>Salarios</b>	1.107.720,00 €
Comercial	979.200,00 €
Comisiones comercial	128.520,00 €
<b>APP</b>	27.499,00 €
Empresa desarrollo y mantenimiento de App	25.000,00 €
Posicionamiento SEO	2.400,00 €
Inscripción App Store	99,00 €
<b>Publicidad</b>	65.000,00 €
Empresa marketing	20.000,00 €
Publicidad,RRPP	45.000,00 €
<b>Gastos Comerciales</b>	453.300,00 €
Transporte	428.400,00 €
Telefonía	24.900,00 €

*Tabla 15: Resumen gastos 2026 Fuente: elaboración propia*

### 9.1.5 Gastos en el año 2027

Los costes serán muy parecidos a los del año anterior, sin embargo, se va a invertir en mejorar la aplicación con nuevos servicios y funciones, por lo que los gastos incluidos en el concepto de ‘*empresa desarrollo y mantenimiento de la App*’ pasarán a ser de 30.000€.

Resumen gastos 2027	
<b>Salarios</b>	1.476.960,00 €
Comercial	1.305.600,00 €
Comisiones comercial	171.360,00 €
<b>APP</b>	32.499,00 €
Empresa desarrollo y mantenimiento de App	30.000,00 €
Posicionamiento SEO	2.400,00 €
Inscripción App Store	99,00 €
<b>Publicidad</b>	65.000,00 €
Empresa marketing	20.000,00 €
Publicidad,RRPP	45.000,00 €
<b>Gastos Comerciales</b>	295.800,00 €
Transporte	285.600,00 €
Telefonía	10.200,00 €

*Tabla 16: Resumen gastos 2027 Fuente: elaboración propia*

### 9.1.6 Resumen de gastos

A continuación, se presenta la estructura de costes de los años analizados previamente. La mayoría de los gastos que se presentan en SAFE FOOD son costes fijos y siendo la parte variable solo las comisiones que se llevan los comerciales que representará un 30% de su sueldo total, esto se debe a que los costes no variarán dependiendo del volumen de la actividad:

Noelia Hurtado Muiña

	RESUMEN GASTOS 2023	RESUMEN GASTOS 2024	RESUMEN GASTOS 2025	RESUMEN GASTOS 2026	RESUMEN GASTOS 2027
<b>Creación de la App</b>	<b>18.600,00</b> €	- €	- €	- €	- €
<b>Salarios</b>	<b>21.720,00</b> €	<b>43.380,00</b> €	<b>65.160,00</b> €	<b>1.107.720,00</b> €	<b>1.476.960,00</b> €
Community Managers	- €	10.800,00 €	- €	- €	- €
Comercial	19.200,00 €	28.800,00 €	57.600,00 €	979.200,00 €	1.305.600,00 €
Comisiones comercial	2.520,00 €	3.780,00 €	7.560,00 €	128.520,00 €	171.360,00 €
<b>APP</b>	- €	<b>27.524,00</b> €	<b>27.499,00</b> €	<b>27.499,00</b> €	<b>27.499,00</b> €
Empresa desarrollo y mantenimiento de App	- €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	30.000,00 €
Posicionamiento SEO	- €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Inscripción App Store	- €	124,00 €	99,00 €	99,00 €	99,00 €
Protección y registro App	1.200,00 €	- €	- €	- €	- €
<b>Publicidad</b>	<b>8.300,00</b> €	<b>8.300,00</b> €	<b>50.000,00</b> €	<b>65.000,00</b> €	<b>65.000,00</b> €
Empresa marketing	- €	- €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Publicidad,RRPP	8.300,00 €	8.300,00 €	30.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>8.900,00</b> €	<b>17.050,00</b> €	<b>25.475,00</b> €	<b>453.300,00</b> €	<b>295.800,00</b> €
Transporte	500,00 €	16.800,00 €	25.200,00 €	428.400,00 €	285.600,00 €
Telefonía	8.400,00 €	250,00 €	275,00 €	24.900,00 €	10.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>57.520,00</b> €	<b>96.254,00</b> €	<b>168.134,00</b> €	<b>1.653.519,00</b> €	<b>1.870.259,00</b> €

Tabla 17: Resumen de estimación de gastos Fuente: elaboración propia

## 9.2 Ingresos previstos

Noelia Hurtado Muiña

En este apartado se tienen en cuenta los ingresos previstos que provienen de las descargas directas de los usuarios, teniendo en cuenta que el coste de aplicación es de 1€/mes.

Se estudian los tres escenarios posibles, previsiones negativas, positivas y neutras, no obstante, todo el análisis financiero se realizará solo con las previsiones neutras, por ser las más probables.

### **Ingresos previstos en 2024:**

Para realizar este cálculo, en primer lugar, hay que tener clara cuál es la estimación de usuarios previstos en diferentes escenarios.

Esto lo hemos podido analizar previamente en el punto **3.2 Clientes potenciales**; sin embargo, durante este año solo se realizará el lanzamiento de la aplicación a tres zonas de Madrid, por lo que se procede a realizar un cálculo aproximado para estas:

	<b>Total nº de habitantes en las zonas de Centro, Chamberí y Salamanca</b>	<b>Total nº de habitantes intolerancias/alergias</b>
2-14 años (8%)	59.629	4.770
15-80 años (2-3%)	366.290	9.157
<b>TOTAL:</b>		<b>13.928</b>

*Tabla 18: Ingresos previstos en 2024 Fuente: elaboración propia*

A continuación, se contemplan los tres escenarios, en los que se estima el nº de esos clientes potenciales que se descargarán la aplicación y el importe total recaudado teniendo en cuenta que el coste de la aplicación es de 1€/mes:

		Escenario negativo (5%)	Escenario neutro (20%)	Escenario positivo (35%)
<b>Año 2024</b>	Nº de usuarios	696	2786	4875
	Total recaudado	8.356,80 €	33.427,20 €	58.497,60 €

*Tabla 19: Ingresos previstos en 2024 en diferentes escenarios Fuente: elaboración propia*

### **Ingresos previstos en 2025, 2026 y 2027:**

Teniendo en cuenta que en 2025 la expansión será en la Comunidad de Madrid y en los siguientes en toda España:

		Escenario negativo (5%)	Escenario neutro (20%)	Escenario positivo (35%)
<b>Año 2025</b>		7234	28938	50641
		86.813,40 €	347.253,60 €	607.693,80 €
<b>Año 2026</b>		72928	291714	510499
		875.140,80 €	3.500.563,20 €	6.125.985,60 €
<b>Año 2027</b>		76575	350056	689173
		918.897,84 €	4.200.675,84 €	8.270.080,56 €

*Tabla 20: Ingresos previstos en 2025, 2026 y 2027 en diferentes escenarios Fuente: elaboración propia*

### **9.3 Balance de situación**

En este apartado, se lleva a cabo el análisis de los balances de situación de los cinco años, 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027.

En el activo, se situarán los derechos y bienes de la empresa y en el pasivo las deudas y obligaciones que la empresa contrae.

La creación de la empresa, que supone un gasto de 18.600€, se amortizará en tres años, reflejado como activo inmovilizado, el resto de gastos saldrán directamente de la caja. El

impuesto fijado es del 25%, sin embargo, dado que los resultados de los dos primeros años son negativos, no se aplicarán, y a consecuencia, en el año 2025 se verán reducidos.

### 9.3.1 Balance de situación del año 2023

El balance de situación está indicado en el Anexo 1 (Balance de situación de 2023).

A continuación, se muestra un resumen de los resultados:

Caja	82.880,00 €	Capital social	150.000,00 €
Inmovilizado	12.400,00 €	Reservas	-
		Impuestos	- €
<b>ACTIVO:</b>	<b>95.280,00 €</b>	<b>PASIVO + PN:</b>	<b>95.280,00 €</b>

Tabla 21: Resumen balance de situación 2023 Fuente: elaboración propia

En este primer año, no habrá beneficio, dado que la aplicación no se habrá lanzado todavía.

En el apartado de inmovilizado están reflejados los 12.400€ del coste de la creación de la aplicación, que eran 18.900€.

### 9.3.2 Balance de situación del año 2024

El balance de situación está indicado en el Anexo 2 (Balance de situación de 2024).

A continuación, se muestra un resumen de los resultados:

Caja	20.053,20€	Capital social	150.000,00 €
Inmovilizado	6.200,00 €	Reservas	- 123.746,80 €
		Impuestos	- €
<b>ACTIVO:</b>	<b>26.253,20€</b>	<b>PASIVO + PN:</b>	<b>26.253,20 €</b>

Tabla 22: Resumen balance de situación 2024 Fuente: elaboración propia

En este año, se lanza la aplicación, los ingresos recibidos son de 33.427,20€, sin embargo, no se obtiene beneficio, sino unas pérdidas de 69.026,8€.

En el inmovilizado se ven reflejados los 6.200€ que quedan del pago de la creación de la aplicación y las reservas incrementan negativamente.

### 9.3.3 Balance de situación del año 2025

El balance de situación está indicado en el Anexo 3 (Balance de situación de 2025).

A continuación, se muestra un resumen de los resultados:

Caja	199.172,80 €	Capital social	150.000,00 €
Inmovilizado	- €	Reservas	36.879,60 €
		Impuestos	12.293,20 €
<b>ACTIVO:</b>	<b>199.172,80 €</b>	<b>PASIVO + PN:</b>	<b>199.172,80 €</b>

Tabla 23: Resumen balance de situación 2025 Fuente: elaboración propia

Noelia Hurtado Muiña

---

En este año, las reservas se tornan positivas gracias a el beneficio neto obtenido de 160.626,40€.

Este es el año en el que se producirá el payback dado que los beneficios obtenidos superan a la inversión inicial que era de 150.000€.

El impuesto aplicado se reduce a consecuencia de las pérdidas de los años anteriores.

### 9.3.4 Balance de situación del año 2026

El balance de situación está indicado en el Anexo 4 (Balance de situación de 2026).

A continuación, se muestra un resumen de los resultados:

Caja	1.687.603,01€	Capital social	150.000,00 €
Inmovilizado	- €	Reservas	1.075.841,96€
		Impuestos	461.761,05 €
<b>ACTIVO:</b>	<b>1.687.603,01€</b>	<b>PASIVO + PN:</b>	<b>1.687.603,01€</b>

Tabla 24: Resumen balance de situación 2026 Fuente: elaboración propia

A consecuencia de la expansión de la aplicación a toda España, aunque los gastos también se disparan, se obtiene un beneficio neto exponencialmente más alto que el año anterior, en concreto 1.687.603€

En las reservas solo se ven reflejadas tres cuartas partes de este beneficio, ya que el resto se destina a los dividendos, es decir, a los accionistas.

### 9.3.5 Balance de situación del año 2027

El balance de situación está indicado en el Anexo 5 (Balance de situación de 2027).

A continuación, se muestra un resumen de los resultados:

Caja	3.119.305,65€	Capital social	150.000,00 €
Inmovilizado	- €	Reservas	2.386.701,44€
		Impuestos	582.604,21 €
<b>ACTIVO:</b>	<b>3.119.305,65€</b>	<b>PASIVO + PN:</b>	<b>3.119.305,65€</b>

Tabla 25: Resumen balance de situación 2027 Fuente: elaboración propia

El este último año, el beneficio neto será de 1.747.812,63€, este incremento se debe a la previsión del aumento de número de usuarios de la aplicación, al igual que el año pasado, una cuarta parte irá destinada a dividendos.

## 9.4 Análisis de cuenta de pérdidas y ganancias

En este apartado se analizan las cuentas de pérdidas y ganancias obtenidas en todos los años, teniendo en cuenta los ingresos y gastos que se han producido.

### 9.4.1 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2023

En este primer año, dado que la aplicación aún no habrá salido al mercado, no se producirán ventas. Sin embargo, como se observa en la siguiente tabla, aunque el resultado es negativo, es inferior al capital invertido inicialmente de 150.000€

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias</b>	
Ventas	- €
CMV	- 2.520,00 €
Margen bruto	- 2.520,00 €
EBITDA	- 46.000,00 €
EBIT	- 52.200,00 €
Impuestos	
<b>Beneficio neto</b>	<b>- 52.200,00 €</b>

*Tabla 26: Cuenta de resultados 2023 Fuente: elaboración propia*

- En el CMV (Costes Asociados a Mercancías Vendidas) se ven reflejados los costes variables que son las comisiones de los comerciales, en este caso solo hay uno contratado por lo tanto son 2.520€.
- El margen bruto, en este caso es el mismo que los costes variables en negativo, ya que no ha habido ventas.
- EBITDA: es la diferencia entre el margen bruto y todos los costes no asociados a las mercancías vendidas, (salarios, gastos asociados de la App y a los comerciales, y publicidad), se obtiene un resultado negativo de 46.000€
- EBIT: es la diferencia entre el EBITDA calculado menos el coste de la amortización de este año, que han sido 6.200€, y se obtiene como resultado en negativo 52.200€
- Impuestos: en este caso, como no ha habido beneficios no hay.

#### **9.4.2 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2024**

En el transcurso del segundo año, se observa que el flujo de caja es negativo, no obstante, no es un escenario alarmante ya que se recuperará en el siguiente año

Cuenta de pérdidas y ganancias	
Ventas	33.427,20 €
CMV	3.780,00 €
Margen bruto	29.647,20 €
EBITDA	62.826,80 €
EBIT	69.026,80 €
EBT	69.026,80 €
Impuestos	- €
<b>Beneficio neto</b>	<b>69.026,80 €</b>

Tabla 27: Cuenta de resultados 2024 Fuente: elaboración propia

- Ventas: en este primer año del lanzamiento de la aplicación, se obtienen unas ventas de 33.427,20€
- En el CMV (Costes Asociados a Mercancías Vendidas) se ven reflejados los costes variables que son las comisiones de los comerciales, en este caso solo hay uno contratado a jornada completa y otro a media jornada, por lo tanto son 3.780€.
- El margen bruto, es la diferencia entre las ventas y el CMV, obteniendo 29.647,2€
- EBITDA: es la diferencia entre el margen bruto y todos los costes no asociados a las mercancías vendidas, (salarios, gastos asociados de la App y a los comerciales, publicidad y empresa de marketing), se obtiene un resultado negativo de 62.826,8€
- EBIT: es la diferencia entre el EBITDA calculado menos el coste de la amortización de este año, que han sido también 6.200€, y se obtiene como resultado en negativo 62.826,8€
- EBT: es el mismo que el EBIT
- Impuestos: en este caso, como no ha habido beneficios no hay.

### 9.4.3 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2025

En el caso de este año, los resultados son muy positivos y, de hecho, cubren perfectamente la casuística de que en el año se produjese una deuda.

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias</b>	
Ventas	347.253,60 €
CMV	
Margen bruto	347.253,60 €
EBITDA	179.119,60 €
EBIT	172.919,60 €
Impuestos	12.293,20 €
<b>Beneficio neto</b>	<b>160.626,40 €</b>

Tabla 28: Cuenta de resultados 2025 Fuente: elaboración propia

- Ventas: en este año la aplicación se amplía a toda la Comunidad de Madrid, y por lo tanto las ventas aumenta, sumando 347.253,60 €
- En el CMV (Costes Asociados a Mercancías Vendidas) se ven reflejados los costes variables que son las comisiones de los comerciales, en este se contratan a tres personas, por lo tanto, son 7.560€.
- El margen bruto, es la diferencia entre las ventas y el CMV, obteniendo 347.253,60 €
- EBITDA: es la diferencia entre el margen bruto y todos los costes no asociados a las mercancías vendidas, (salarios, gastos asociados de la App y a los comerciales, publicidad y empresa de marketing), se obtiene un resultado positivo de 179.119,60€
- EBIT: es la diferencia entre el EBITDA calculado menos el coste de la amortización de este año, que han sido también 6.200€, y se obtiene como resultado positivo de 172.919,60€
- Impuestos: en este caso, como los dos años anteriores no se han producido beneficios, solo pérdidas, el 25% de impuestos no se aplica sobre el EBIT directamente, sino sobre la diferencia entre este y la acumulación de reservas del año anterior, y se obtienen 12.293,20€

- Beneficio neto: este es la diferencia entre el EBIT y los impuestos aplicados, se obtiene un beneficio de 160.626,40€

#### 9.4.4 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2026

EL lanzamiento de la aplicación a la Comunidad de Madrid es muy positivo en la obtención de los beneficios, incluso abaratando el coste para el usuario de la aplicación a la mitad

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias</b>	
Ventas	3.500.563,20 €
Costes variables	- 128.520,00 €
Margen bruto	3.372.043,20 €
EBITDA	1.847.044,20 €
EBIT	1.847.044,20 €
Impuestos	461.761,05 €
<b>Beneficio neto</b>	<b>1.385.283,15 €</b>

Tabla 29: Cuenta de resultados 2026 Fuente: elaboración propia

- Ventas: en este año la aplicación se amplía a toda España, y por lo tanto las ventas aumentan exponencialmente, sumando 3.500.563,20 €
- En el CMV (Costes Asociados a Mercancías Vendidas) se ven reflejados los costes variables que son las comisiones de los comerciales, en este se contratan a tres personas por región de España, por lo tanto, son 128.520€.
- El margen bruto, es la diferencia entre las ventas y el CMV, obteniendo 3.372.043,20 €
- EBITDA: es la diferencia entre el margen bruto y todos los costes no asociados a las mercancías vendidas, (salarios, gastos asociados de la App y a los comerciales, publicidad y empresa de marketing), se obtiene un resultado positivo de 1.847.044,20 €

Noelia Hurtado Muiña

---

- EBIT: es la diferencia entre el EBITDA calculado menos el coste de la amortización de este año, pero como ya se han pasado los tres años de periodo de amortización, el EBIT obtenido es igual al EBITDA
- Impuestos: se aplica el 25% de impuestos sobre el EBIT, obteniendo 461.761,05 €
- Beneficio neto: este es la diferencia entre el EBIT y los impuestos aplicados, se obtiene un beneficio de 1.385.283,15 €

#### 9.4.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del 2027

Finalmente, en este último año, los resultados han incrementado respecto al año pasado, aunque los gastos son muy similares, gracias al aumento de descargas de la aplicación previsto.

Cuenta de pérdidas y ganancias	
Ventas	4.200.675,84 €
Costes variables	- 171.360,00 €
Margen bruto	4.029.315,84 €
EBITDA	2.330.416,84 €
EBIT	2.330.416,84 €
Impuestos	582.604,21 €
<b>Beneficio neto</b>	<b>1.747.812,63 €</b>

Tabla 30: Cuenta de resultados 2027 Fuente: elaboración propia

- Ventas: en este año las ventas obtenidas son 4.200.675,84 €
- En el CMV (Costes Asociados a Mercancías Vendidas) se ven reflejados los costes variables que son las comisiones de los comerciales, se mantienen las personas contratadas del año anterior, sumando 171.360€.
- El margen bruto, es la diferencia entre las ventas y el CMV, obteniendo 4.029.315,84 €

Noelia Hurtado Muiña

- EBITDA: es la diferencia entre el margen bruto y todos los costes no asociados a las mercancías vendidas, (salarios, gastos asociados de la App y a los comerciales, publicidad y empresa de marketing), se obtiene un resultado positivo de 2.330.416,84 €
- EBIT: el mismo que el EBITDA
- Impuestos: se aplica el 25% de impuestos sobre el EBIT, obteniendo 582.604,21 €
- Beneficio neto: este es la diferencia entre el EBIT y los impuestos aplicados, se obtiene un beneficio de 1.747.812,63 €

## 9.5 Cálculo del VAN y la TIR

El VAN y la TIR son dos fórmulas que se utilizan para analizar la rentabilidad y la viabilidad económica de un plan de negocio. (OBS, s.f.)

Por un lado, el VAN, Valor Actual Neto, nos permitirá analizar si el negocio es viable, pues este se obtiene analizando la diferencia entre los ingresos de la empresa y la inversión que se ha hecho, y por otro lado, la TIR, Tasa Interna de Retorno nos indicará la rentabilidad que tiene el proyecyo.

Tanto el VAN como la TIR se han calculado en Excel con las fórmulas correspondientes, los resultados obtenidos son los siguientes:

CI	150.000,00 €	VA	
Qs1 (2023)	- 52.200,00 €		2.227.754,10 €
Qs2(2024)	- 69.026,80 €		
Qs3(2025)	160.626,40 €	TIR	
Qs4(2026)	1.385.283,15 €		91%
Qs5 (2027)	1.747.812,63 €		
n	5	VAN	
i (8%)	0,08		2.077.754,10 €

Tabla 31: flujos de caja y cálculo del VAN y el TIR

Noelia Hurtado Muiña

---

Siendo:

$Q_s$  = flujo de caja del momento de cada año

CI = capital inicial

$n$  = nº de años (5)

$i$  = rentabilidad mínima que exigimos a la inversión (8%)

Como se observa, el valor obtenido del TIR es positivo, muy por encima del 8% que es el valor establecido como indicativo de que el proyecto sí es rentable, es de hecho muy elevado, esto se debe a los ingresos producidos en los dos últimos años, pues crecen exponencialmente por la expansión de la aplicación a toda España. De no haber sido por esto, el crecimiento habría sido parecido al producido en 2025 y el TIR tendría un valor mucho más bajo, aunque seguiría siendo positivo, teniendo en cuenta la tendencia de aumento que se contemplaría, aunque solo fuese en la Comunidad de Madrid.

Por otro lado, el VAN se obtiene restándole al VA el capital inicial, en este caso, el VAN es positivo, esto indica que el proyecto es rentable y está generando una rentabilidad que es mejor que la que se ha exigido en la tasa de descuento ( $i$ ) del VAN que era del 8%.

## Capítulo 10. CONCLUSIONES

### 10.1 RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se estudia la viabilidad de la creación y lanzamiento de *SAFE FOOD*, una aplicación basada en una idea de negocio que aporta soluciones a una problemática real por la que se ve afectada una gran parte de la población española. Una idea ambiciosa y nueva, que permite la diferenciación de la aplicación en el mercado.

La problemática a la que nos referimos es que más de un millón y medio de la población española padece de alguna alergia o intolerancia alimentaria, tendencia que además está en crecimiento, pues en los últimos 10 años se ha duplicado en los países industrializados (PREVENSYSTEM, s.f.). Sin embargo, los establecimientos de restauración, no siempre cuentan con su carta de alérgenos online, lo que dificulta la tarea de búsqueda para salir a comer a este sector de la población, e incluso, aunque la tengan, tienen que invertir más tiempo que el resto para encontrar opciones aptas para ellos.

Y bien es sabido, que España es un país en el que el sector de la restauración es uno de los grandes impulsores de la economía y uno de los que más PIB y empleo aportan en el país gracias, en parte, por lo que les gusta a sus habitantes salir a comer, cenar o hacer alguna de las comidas del día fuera de casa, o los que simplemente lo hacen por comodidad. De hecho, según un estudio realizado en los últimos años, por la Sociedad Española de Obesidad (SEEDO-SEO), el 77% de la población, realiza al menos una de las tres comidas principales fuera de casa (Alimentaria R. , s.f.) esto supone una aportación de seguridad en el negocio a largo plazo.

Todo esto, posiciona al cliente objetivo como estable, aportando seguridad al negocio.

SAFE FOOD ofrece a sus clientes un servicio personalizado, que se adapta a sus necesidades particulares ofreciéndoles siempre las opciones disponibles en función de los parámetros que ellos seleccionen en la aplicación:

- Alérgenos
- Ubicación

- Tipo de comida o servicio

Además, les permite también ver las opiniones de otros clientes que ya han estado, y por supuesto, poner la suya propia.

Por otro lado, los restaurantes que participarán en la aplicación, lo harán de manera gratuita, y además podrán utilizarlo como medio de publicidad para poner anuncios o promociones. Actualmente, de acuerdo a la Normativa 1169/2011 (Alimentaria L. d., s.f.), todos los establecimientos de comida deberán tener identificados los alérgenos de sus platos, esto facilitará mucho la tarea, pues solo la tendrán que poner a disposición del comercial que les atiende y *SAFE FOOD* se ocupará de subirla a la aplicación.

En base al estudio del plan estratégico y de operaciones realizado, se ha determinado que la estará lista para lanzarla al mercado en 2024 en tres zonas de Madrid, para en el siguiente año, externalizarla a toda la Comunidad, y finalmente a toda España.

Además, según el análisis financiero realizado, se obtienen unos resultados muy positivos, sobre todo a partir del lanzamiento de la aplicación a toda la Comunidad de Madrid donde los beneficios crecen exponencialmente, y continúan aumentando en los siguientes años con su ampliación en toda España

Esta idea de negocio será muy novedosa cuando salga al mercado, ya que no existe ninguna actualmente que ofrezca sus servicios. Será esperada y muy bien recibida entre el sector de la población a la que está dirigida, y servirá de incentivo para todos los restaurantes para que puedan digitalizar sus cartas de alérgenos, estén más concienciados y amplíen su cartera de clientes.

## **10.2 Conclusiones generales**

En este Trabajo de Fin de Máster se ha conseguido realizar un plan de negocio de una empresa que me encantaría poder lanzar en un futuro.

Noelia Hurtado Muiña

---

Se ha demostrado que esta posible empresa es rentable y que conseguiría cumplir una labor para la sociedad a través de una aplicación como esta, que ayude a las personas con intolerancias o alergias alimentarias.

Además, he decidido elegir esta idea de negocio, porque como persona celíaca me siento reflejada en las necesidades que la aplicación cubre, que también he compartido con personas de mi entorno con este tipo de problemas, por lo que realmente creo que esta aplicación sería muy bien recibida por el público al que está dirigido, tanto para las que los padecen en primer grado como para los padres de niños que las tienen. Si la aplicación cubre todos los servicios descritos en el proyecto, nos facilitará mucho la vida.

Y, por último, también me gustaría destacar que este proyecto me ha servido para recordar y poner en práctica los conocimientos obtenidos en el Máster Habilitante de Ingeniería Industrial, especialmente de las asignaturas de dirección de proyectos y gestión de empresas.

## Capítulo 11. LINEAS FUTURAS

Tal y como se ha analizado en el **Capítulo 9**, con este plan de negocio se estima un balance positivo en el que se obtendrán grandes beneficios.

Sin embargo, para impulsar el éxito de la aplicación e incrementar este margen, se procede a analizar varios escenarios a medio plazo, cuando la App ya esté asentada en el mercado y externalizada en toda España que lo hagan posible.

### 11.1 Externalización de la aplicación a Europa

En el análisis financiero realizado en este plan de negocio, se ha observado que, al externalizar la aplicación de la Comunidad de Madrid a toda España, se han obtenido unos beneficios exponencialmente más altos, en torno al 90%.

Si esta aplicación funciona tan bien en España, podría hacerlo también en el resto de Europa. Actualmente, no existe o no se ha encontrado ninguna aplicación con los servicios que ofrece *SAFE FOOD*, esto es un punto importante a favor, sin embargo, como se ha comentado previamente, estamos en una sociedad en el que el mercado está en constante movimiento y, además, cada vez es más tecnológico, por lo tanto es probable que surjan otras aplicaciones similares a la nuestra. Por eso, esta idea debería desarrollarse tan pronto como fuese posible.

Según los datos ofrecidos por la *Fundación de Seguridad Alimentaria y Prevención de Alergias* (FSA, s.f.) en Europa hay más de 17 millones de personas que sufren alguna alergia alimentaria, 3,5 millones de estos tienen menos de 25 años. (FSA, s.f.)

El mayor incremento de personas que lo padecen se ve en los niños y en los jóvenes, siendo además mucho más frecuente las reacciones alérgicas potencialmente mortales en niños, de hecho, en Europa esta dolencia es la causa principal de asfixia en niños con edades comprendidas entre los 0 y los 14 años. (FSA, s.f.)

Noelia Hurtado Muiña

---

De hecho, en los últimos 10 años, según los datos hospitalarios, se ha producido un incremento de 7 veces en los ingresos en hospitales por reacciones alérgicas graves en niños. (FSA, s.f.)

En los últimos 10 años, se han duplicado el número de personas con alergias e intolerancias (PREVENSYSTEM, s.f.)

El motivo de este incremento, es la gran protección del sistema inmunológico que se da especialmente en personas que habitan en países industrializados, por el uso de vacunas, excesiva higiene y el consumo de medicamentos, esto hace que nuestro sistema inmunitario cambie y se haga más propenso a desarrollar alergias. (PREVENSYSTEM, s.f.)

Por otro lado, en el caso de las intolerancias, aunque no hay una hipótesis que esté comprobada el 100%, la más fiable es que cada vez hay más por el aumento del hábito del consumo de ciertos alimentos, por ejemplo, la sobre-exposición al consumo de trigo, genera cada vez más celíacos, sobre todo en países donde más se consumen (en Italia hay un porcentaje muy elevado de estos pacientes), lo mismo pasa con la leche, por ejemplo. (PREVENSYSTEM, s.f.)

Con estos datos, lo que se pretende analizar es que el público objetivo al que está dirigido la aplicación es muy cuantioso, y además está en aumento. Las mismas necesidades, o muy parecidas, que cubre la aplicación en España, se pueden extrapolar al resto de Europa, por lo tanto, si la evolución aquí es favorable, podría serlo también si se externaliza.

Analizando los datos que hemos obtenido de los beneficios en España con 1.458.568 millones de habitantes, y teniendo en cuenta los clientes potenciales de toda Europa (17.000.000 de habitantes) en un escenario positivo, estos podrían incrementar en más de un 90%.

Para externalizar la aplicación, habría que hacer un estudio de mercado de todos los países y un trabajo previo importante de marketing y de captación de restaurantes que quisiesen participar en la aplicación. Analizando con ello a qué países se aplica primero, o si se hace en todo el continente a la vez.

Todo esto, tendría que estar apoyado por empresas contratadas por *SAFE FOOD*, de marketing y publicidad, de informática, comercial, diseño gráfico y todo lo necesario para poder emprender estas acciones con éxito y lograr el objetivo de este planteamiento de línea de futuro, que es convertir a *SAFE FOOD* como una de las principales aplicaciones de referencia para todas las personas con intolerancias y alergias a la hora de comer fuera, así como para los restaurantes ser un medio útil para dar a conocer sus cartas y publicitar sus ofertas y promociones.

## **11.2 Venta/colaboración de la aplicación**

En el estudio que se ha hecho a lo largo de este proyecto, una de las cosas más ``peligrosas`` o que está más alejada de nuestro control, es el plagio o la imitación de los servicios que *SAFE FOOD* ofrece.

La barrera de entrada más importante con la que cuenta la App es que gracias al trabajo comercial desarrollado para captar a los restaurantes, se ha obtenido una fuente de datos muy valiosa que aporta diferenciación y valor frente a otras empresas que puedan llegar a intentar copiarla.

Sin embargo, ni eso ni una protección de la patente de la app garantiza que esto no vaya a suceder.

Existen aplicaciones en el sector de la restauración que tienen mucho éxito, experiencia y están muy asentadas en la sociedad, como *TheFork*, *empresa líder de reservas online de restaurantes en más de 22 países con más de 80.000 restaurantes del mundo* (TheFork, s.f.) a la que no le costaría un gran esfuerzo adoptar los servicios de nuestra aplicación.

Como línea de futuro, se contempla la opción de colaborar con empresas como esta u otra a la que le parezcan atractivos los servicios ofrecidos por *SAFE FOOD*. Esto sería una muy buena opción para aliarse con una empresa que nos garantice un éxito asegurado gracias a la infraestructura y los clientes con las que ya cuentan.

Otra opción, también puede ser vender directamente los servicios que la aplicación ofrece. Para contemplar llevar a cabo cualquiera de estas dos opciones, habría que hacer un estudio detallado de qué puede ser más interesante para nosotros, y por otro lado, cuál es la opción que podrían estar dispuestos a aceptar alguna de estas grandes empresas.

Para poder llegar a plantear llevar a cabo esta línea de futuro, *SAFE FOOD* deberá tener una gran aceptación por nuestros clientes en toda España como consolidación y garantía de que los servicios ofrecidos realmente cubren las necesidades de una gran parte de la sociedad. Realmente, esto puede resultar muy atractivo para estas empresas, ya que es un servicio muy valorado que facilita e incluye a todo el sector de la población, cada vez más amplio, con alergias e intolerancias a la hora de salir a hacer alguna de las comidas fuera de casa.

### **11.3 Ampliación y mejora de servicios**

Otra línea de futuro que podemos contemplar es la ampliación de los servicios establecidos como objetivo en este proyecto.

En el apartado *9.1.5 Gastos en el año 2027* ya se ha comentado que, durante este año, dado que la aplicación ya estará completamente estabilizada y con un margen de beneficios muy alto, se planea introducir nuevos servicios.

Como la aplicación debe estar en un proceso de mejora continua constante, para mantenerse siempre al alza dentro de este sector en el mercado, es muy importante ir analizando las opciones a través de las cuales se puede llegar a lograr esto.

Una de ellas es ampliando los servicios que se ofrecen al mismo precio para el usuario.

Algunos de los servicios que podrían adoptarse en la App son los siguientes:

- Reserva y pago directamente a través de la aplicación: Una vez seleccionado el restaurante o local al que se va a visitar, la App dará la opción de reservar directamente según el nº de comensales, la hora y la preferencia de la mesa. Además de esto, se incorporará el servicio de pago a través de la app una vez finalizada la comida.
- Escaneo de códigos de alimentos envasados: mediante el escaneo del código de barras de los alimentos ya envasados, se podrán identificar los alérgenos que el usuario quiera evitar, en caso de que el producto los contenga. Aunque ya es obligatorio indicar los alérgenos en todos los alimentos, al menos en España, esto es una opción mucho más rápida para el cliente.

## Capítulo 12. Bibliografía

Alimentaria, L. d. (s.f.). Obtenido de <https://manipulador-de-alimentos.com/ley-de-informacion-alimentaria-alergenos/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20Normativa,sistema%20que%20permita%20identificarlos%20claramente.>

Alimentaria, R. (s.f.). Obtenido de <https://revistaalimentaria.es/opinion/entrevistas/el-77-de-la-poblacion-hace-una-comida-fuera-de-casa-diariamente>

*BOE*. (s.f.). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-2293>

Businessinsider. (2022). Obtenido de <https://www.businessinsider.es/espana-hay-bares-habitante-camas-hospital-997873>

Coformación. (s.f.). Obtenido de <https://manipulador-de-alimentos.com/ley-de-informacion-alimentaria-alergenos/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20Normativa,sistema%20que%20permita%20identificarlos%20claramente.>

Economía. (s.f.). Obtenido de <https://economia3.com/barreras-entrada-definicion/>

Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>

España, I. y. (s.f.). Obtenido de <https://www.topdoctors.es/articulos-medicos/las-intolerancias-alimentarias-estan-presentes-en-el-30-de-la-poblacion-espanola#:~:text=De%20hecho%20se%20calcula%20que,del%2030%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n.>

FSA. (s.f.). Obtenido de <https://funsapa.org/alergia-alimentaria/incidencia/>

Noelia Hurtado Muiña

---

Gabilos. (s.f.). Obtenido de [https://www.gabilos.com/calculadoras/van\\_tir/definiciones\\_van\\_tir.htm](https://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/definiciones_van_tir.htm)

<https://curso-alergenos.com/lecciones/los-14-alergenos-principales/>. (s.f.).

INE. (s.f.). Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)

InfoHoreca. (s.f.). Obtenido de <https://www.infohoreca.com/noticias/20220602/the-fork-15-aniversario-evolucion-restauracion#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20TheFork%20cuenta,datos%20internos%20de%20la%20plataforma.>

Integracional, S. (s.f.). Obtenido de <https://solidaridadintergeneracional.es/wp/los-smartphones-todavia-no-seducen-a-los-mayores-en-espana/>

*Los 14 alérgenos principales.* (s.f.). Obtenido de <https://curso-alergenos.com/lecciones/los-14-alergenos-principales/>

OBS. (s.f.). Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>

PREVENSYSTEM. (s.f.). Obtenido de <https://www.prevensystem.com/internacional/362/noticia-cada-vez-somos-mas-alergicos-e-intolerantes-alimentarios.html>

Prismalia. (s.f.). Obtenido de <https://prismalia.com/blog/precio-seo/>

Simla. (s.f.). Obtenido de <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

Statista. (s.f.). Obtenido de <https://es.statista.com/temas/4086/consumo-y-uso-de-smartphones-en-espana/#dossierKeyfigures>

*STATISTA*. (s.f.). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/645161/restauracion-evolucion-trimestral-de-las-ventas-en-espana/>

Tangram. (s.f.). Obtenido de <https://tangramconsulting.es/noticias/donde-conseguir-ayudas-y-subsidios-para-crear-una-app-en-2021>

Tangram. (s.f.). Obtenido de <https://tangramconsulting.es/noticias/cuales-son-las-leyes-que-afectan-las-aplicaciones-moviles-en-espana>

Tangram. (s.f.). Obtenido de <https://tangramconsulting.es/noticias/cuales-son-las-leyes-que-afectan-las-aplicaciones-moviles-en-espana>

TheFork. (s.f.). Obtenido de <https://www.thefork.es/blog/estrenamos-nombre-el-tenedor-ahora-es-thefork-en-todo-el-mundo>

*Topdoctor*. (s.f.). Obtenido de <https://www.topdoctors.es/articulos-medicos/las-intolerancias-alimentarias-están-presentes-en-el-30-de-la-población-española#:~:text=De%20hecho%2C%20se%20calcula%20que,del%2030%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n.>

## Capítulo 13. Anexos

### 13.1 Balance de situación del año 2023

BALANCE DE SITUACIÓN 2023 (escenario neutro)	
<b>Activo</b>	<b>PASIVO + PN</b>
<b>Cajas</b>	<b>Pérdidas y ganancias</b>
150.000,00 €	- 19.200,00 €
- 19.200,00 €	- 2.520,00 €
- 1.200,00 €	- 1.200,00 €
- 8.300,00 €	- 8.300,00 €
- 2.520,00 €	- 2.520,00 €
- 8.900,00 €	- 8.900,00 €
- 8.400,00 €	- 8.400,00 €
- 18.600,00 €	- 6.200,00 €
<b>82.880,00 €</b>	<b>Amorti-</b>
	- 6.200,00 €
	- €
	<b>TOTAL PASIVO + PN</b>
	<b>95.280,00 €</b>
	<b>Capital social</b>
	150.000,00 €
	<b>Reservas</b>
	- 54.720,00 €
	- 54.720,00 €
	<b>TOTAL ACTIVO</b>
<b>95.280,00 €</b>	

### 13.2 Balance de situación del año 2024

BALANCE DE SITUACIÓN 2024 (escenario neutro)	
ACTIVO	PASIVO + PN
Cajas	Pérdidas y ganancias
82.880,00 € - 43.380,00 €	- 39.600,00 € 33.427,20 €
33.427,20 € - 27.524,00 €	CMV - 3.780,00 € 69.026,80 €
- 8.300,00 €	- 27.524,00 €
- 17.050,00 €	- 8.300,00 €
20.053,20 €	- 17.050,00 €
	Amortiz. - 6.200,00 €
	3.780,00 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PASIVO + PN</b>
<b>26.253,20 €</b>	<b>26.253,20 €</b>
	Capital social
	150.000,00 €
	Reservas
	- 54.720,00 €
	- 69.026,80 €
	- 123.746,80 €

### 13.3 Balance de situación del año 2025

BALANCE DE SITUACIÓN 2025 (escenario neutro)	
ACTIVO	PASIVO + PN
Cajas	Capital social
20.053,20 € - 65.160,00 €	150.000,00 €
Activo inmovilizado	Pérdidas y ganancias
6.200,00 € - 6200	- 57.600,00 € 347.253,60 €
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO + PN
199.172,80 €	199.172,80 €
	CMV
	- 7.560,00 €
	- 27.499,00 €
	- 50.000,00 €
	- 25.475,00 €
	Reservas
	Amortiz. - 6.200,00 €
	Impuesto - 12.293,20 €
	Reserv - 160.626,40 €
	- 123.746,80 € 160.626,40 €
	36.879,60 €
	Impuestos
	0 12.293,20 €
	12.293,20 €

### 13.4 Balance de situación del año 2026

BALANCE DE SITUACIÓN 2026 (escenario neutro)	
ACTIVO	PASIVO + PN
Cajas	Pérdidas y ganancias
199.172,80 € - 1.107.720,00 €	- 979.200,00 € 3.500.563,20 €
3.500.563,20 € - 27.499,00 €	- 128.520,00 €
- 65.000,00 €	- 27.499,00 €
- 453.300,00 €	- 65.000,00 €
- 346.320,79 €	- 453.300,00 €
- 12.293,20 €	Reservas
1.687.603,01 €	Reservas - 1.038.962,36 €
	Impuestos - 461.761,05 €
	Dividendo:- 346.320,79 €
	0,00 €
	Capital social
	150.000,00 €
	Impuestos
	- 12.293,20 €
	461.761,05 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PASIVO + PN</b>
1.687.603,01 €	1.687.603,01 €

### 13.5 Balance de situación del año 2027

BALANCE DE SITUACIÓN 2027 (escenario neutro)	
<b>ACTIVO</b>	
Cajas	Activo inmovilizado
1.687.603,01 €	- €
4.200.675,84 €	- €
- 1.476.960,00 €	0
- 32.499,00 €	
- 65.000,00 €	
- 295.800,00 €	
- 436.953,16 €	
- 461.761,05 €	
3.119.305,65 €	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.119.305,65 €</b>
<b>PASIVO + PN</b>	
Pérdidas y ganancias	Capital social
- 1.305.600,00 €	150.000,00 €
- 171.360,00 €	
- 32.499,00 €	150.000,00 €
- 65.000,00 €	
- 295.800,00 €	
- 582.800,00 €	
Impuest. - 582.604,21 €	Reservas
Reservas - 1.310.859,47 €	1.075.841,96 €
Dividendc- 436.953,16 €	1.310.859,47 €
-	2.386.701,44 €
	Impuestos
	- 461.761,05 €
	582.604,21 €
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>3.119.305,65 €</b>

